

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL**

**L'IMPACT SOCIO-POLITIQUE DE LA PRIVATISATION DE LA  
MINOTERIE D'HAÏTI**

**THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN SCIENCE POLITIQUE**

**par**

**Alcius Gérard Kennedy**

**AOÛT 2008**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont spécialement à M. Yves Brillon de la bibliothèque de l'École Nationale d'Administration Publique et à MM. Iboudi Karim et Denis Neveu, informaticiens aux laboratoires de l'ÉSG et de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM.

Également, j'exprime ma gratitude envers Mme. Denise Plourde, technicienne en documentation bibliothèque des sciences juridiques et M. Serge Gariépy bibliothécaire au Centre de documentation de l'École des sciences de la Gestion de l'UQAM pour les informations bibliographiques et les précisions juridiques.

Une reconnaissance toute spéciale envers Madame Soledad Petiote, pour son soutien moral et son support psychologique. Sans son aide précieuse, peut-être ne serais-je pas là pour pouvoir vous proposer cette thèse!

Je tiens à remercier tout particulièrement mon directeur de thèse M. Lawrence Olivier, Ph.D., professeur au département des sciences politiques à l'Université du Québec à Montréal pour ses heures d'explication, sa disponibilité et ses conseils.

J'exprime toute ma gratitude envers Monsieur Camille Charlemers, professeur et directeur exécutif de la PAPDA qui malgré son manque de temps m'a accordé tout son appui intellectuel et des heures de conversations téléphoniques.

Ma reconnaissance s'adresse aussi à l'ingénieur Ury Gédéus président du syndicat de la minoterie d'Haïti pour son dévouement et ses contacts.

Enfin, à Renelle Jean-Louis, à mes trois filles Docteure Dominique, inhalothérapeute Barbara, Melle Rebecca et à mon fils Kenny pour leur appui, leur encouragement. Je vous dis MERCI, encore mille MERCIS.

J'espère avoir fait bon usage des aides qui m'ont été ainsi dispensées.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	viii
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	1
PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE.....	2
CHAPITRE I	
MONDIALISATION ET PRIVATISATION.....	5
1.1 Mondialisation et société ouverte .....	5
1.2 Conceptions théoriques.....	12
1.2.1 L’approche libérale (néo-classique).....	13
1.2.2 L’approche marxiste/communiste.....	15
1.2.3 L’approche néolibérale .....	17
1.2.4 L’approche keynésienne .....	20
1.3 Repenser les frontières anciennes .....	25
1.4 Enjeux et raisons de la privatisation .....	30
1.5 Éléments critiques.....	34
CHAPITRE II	
LA PRIVATISATION DANS LES PVD .....	38
2.1 La privatisation dans le cadre du programme d’ajustement structurel .....	38
2.2 Les objectifs de la privatisation dans les PVD.....	40
2.2.1 La privatisation : une nécessité en période de crise.....	40
2.2.2 La création d’un environnement porteur.....	43
2.2.3 Arguments formels en faveur de la promotion du secteur privé dans les PVD .....	44
2.3 Caractéristiques des programmes de privatisation dans les PVD.....	47
2.4 Les conditions de réussite des privatisations dans les PVD.....	54
2.4.1 Les conditions du « mieux d’État » .....	54
2.4.2 Les conditions préalables à la privatisation .....	57

2.5 Bilan des privatisations dans les PVD et en Europe .....	63
CHAPITRE III	
HAÏTI ET LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES .....	72
3.1 Histoire et contexte .....	72
3.2 Le cas d'Haïti.....	78
3.2.1 L'économie du développement ou du sous-développement.....	81
3.3 Le vent du renouveau.....	86
3.4 Processus politiques à la source du programme de privatisation des entreprises .....	93
3.5 La Loi et le Programme .....	108
3.6 Le cas de la minoterie .....	115
CHAPITRE IV	
CADRE THÉORIQUE .....	120
4.1 Cadre théorique.....	120
4.2 Variables opérationnelles et modèle théorique .....	127
4.3 Questions et hypothèses.....	128
4.4 Analytique et méthodologie.....	129
CHAPITRE V	
DYNAMIQUE OPÉRATIONNELLE .....	132
5.1 Recherche opérationnelle :.....	132
5.2 Validité du cadre opérationnel .....	133
5.2.1 Double temporalité synthétique .....	133
5.2.2 Contexte particulier d'Haïti .....	136
5.2.3 Données traitées.....	137
CHAPITRE VI	
LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	138
6.1 Au sujet de la structure organisationnelle.....	138
a) Rapports et documents :.....	138
b) Entrevues :.....	165
6.2 Au sujet des externalités .....	176
a) Rapports et documents :.....	176
b) Entrevues.....	194
6.3 Au sujet des effets pervers.....	208

a) Rapports et documents.....	208
b) Entrevues : .....	213
CHAPITRE VII	
INTERPRÉTATION CRITIQUE DES RÉSULTATS .....	219
7.1 Approche quantitative.....	219
7.1.1 Interprétation critique .....	221
7.2 Approche qualitative :.....	224
7.2.1 Interprétation critique : structure organisationnelle.....	226
7.2.2 Interprétation critique : externalités.....	229
7.2.3 Interprétation critique : effets pervers.....	231
7.3. Approche structurale :.....	234
7.3.1 Interprétation critique .....	238
CONCLUSION .....	245
ANNEXE A	
MÉTHODES DE PRIVATISATION .....	250
ANNEXE B	
LES PRIVATISATIONS EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE : UN ÉTAT DES LIEUX..	252
ANNEXE C	
ÉVOLUTION DE LA DETTE HAÏTIENNE ET AUTRES INDICATIONS.....	254
ANNEXE D	
INTEGRATED FRAMEWORK .....	256
ANNEXE E	
MODIFICATIONS APPORTÉES À LA LOI SUR LA MODERNISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	270
ANNEXE F	
LE MANDAT DU CONSEIL DE MODERNISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES .....	283
ANNEXE G	
LA MINOTERIE CAPITALISÉE .....	288
ANNEXE H	
HISTORICAL FINANCIAL AND OPERATING STATISTIC OF LA MINOTERIE D'HAÏTI.....	295
ANNEXE I	
LA MINOTERIE D'HAÏTI (LMH).....	299

ANNEXE J BRÈVE PRÉSENTATION DES SOCIÉTÉS OU CONSORTIUMS .....	303
ANNEXE K QUELQUES RÉSULTATS DE LA NOUVELLE SOCIÉTÉ « LES MOULINS D’HAÏTI » (SEM).....	305
ANNEXE L COMPARAISON DES PRIX DE VENTE EN GROS (HORS T.C.A.) AVANT ET APRÈS LA MODERNISATION DE LA LMH.....	307
ANNEXE M LES MOULINS D’HAÏTI, SEM (LMHsem) .....	309
ANNEXE N LETTRE DU CONSEIL DE MODERNISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES À M. GÉDÉUS (CMEP) .....	313
ANNEXE O LES MOULINS D’HAÏTI, SEM .....	316
ANNEXE P QUESTIONNAIRE.....	319
ANNEXE Q LISTE DES CORRECTIONS APPORTÉES (PAGES AJOUTÉES).....	322
BIBLIOGRAPHIE .....	342

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	Modèle explicatif de la performance des entreprises publiques .....	122
Figure 2	Schématisation du modèle théorique tiré des modèles théoriques de Forget et Bédard.....	126
Figure 3	Appréciation quantitative de l'opération de privatisation de la Minoterie .....	223
Figure 4	Appréciation qualitative de l'opération de privatisation de la Minoterie .....	232
Figure 5	Appréciation « structurale » de l'opération de privatisation de la Minoterie .....	243

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BM	:	Banque Mondiale
BRH	:	Banque de la République d'Haïti
CCI	:	Chambre de Commerce International
CEA	:	Commission d'Enquêtes Administrative
CMEP	:	Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques
CNRA	:	Commission Nationale de la Réforme Administrative
CNUCED	:	Programme des Nations Unies sur le commerce et le développement
FMI	:	Fonds Monétaire International
OCDE	:	Organisation Centrale de Développement Économique
OMC	:	Organisation Mondiale du Commerce
ONU	:	Organisation des Nations Unies
PAPDA	:	Plate Forme de plaidoyer pour un Développement Alternatif
PAS	:	Programme d'ajustement structurel
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le développement
PVD	:	Pays en voie de développement
SFI	:	Société Financière Internationale
U.S.AID	:	Agence Américaine pour l'Aide et le Développement

*Il y a une trentaine d'années, le processus de «privatisation» a fait son apparition dans la langue française.*

*Il trouve son origine dans l'évolution et l'expression de pouvoirs qu'exercent les principaux intéressés.*

*Il a pour signification de transférer au secteur privé une activité relevant antérieurement du secteur public. Qu'il soit heureux ou coupable, ce changement de propriété affecte de nombreuses dimensions de la vie économique, sociale et politique.*

*Gérard Kennedy Alcius*

*«Comment la privatisation peut-elle servir d'outil de réforme et éloigner l'entreprise de l'influence des politiciens, si ces derniers peuvent encore l'influencer selon leurs intérêts?»<sup>1</sup>*

*«La privatisation a comme conséquence de diminuer ou même d'éliminer les pouvoirs des politiciens et d'augmenter ceux des responsables des organismes de réglementation, ceux des banques, ceux des investisseurs institutionnels, etc. Ce n'est que dans la mesure où ces changements sont mis en place que la performance corporative peut augmenter»*

---

<sup>1</sup> M. G. Bédard et A. Forget «Des effets de la privatisation sur la gouvernance et la performance des entreprises»

## RÉSUMÉ

L'accession de nombreux pays du « tiers-monde » à l'indépendance, dans les années 60, avait suscité de nombreux espoirs de libération, de prospérité et de bien-être dans le cœur de ces populations lourdement touchées par le mal-développement souvent depuis la création même des pays en question. Mais les maux graves dont souffraient déjà ces pays, doublées des transformations rapides et profondes que devaient connaître le monde dans les décennies subséquentes ont fait que les conditions de vie dont avaient hérité ces populations, sont allées en se dégradant et en se détériorant sans cesse.

Pour des raisons très complexes qu'il n'est pas de notre propos d'explicitier dans ces pages, quelques pays seulement ont réussi à enclencher solidement un cycle de développement durable et autonome des pays qui comme la Corée du Sud sont parvenus, mais au prix d'imposants sacrifices, à s'inscrire dans le « club select » des nations riches et industrialisées. Pour la très grande majorité des autres et ce, malgré des nuances importantes que nous ferons en temps et lieu il s'est agi d'un développement inégal et dépendant, la plupart du temps d'un mal-développement fondé sur l'inégalité sociale, l'exploitation éhontée des ressources naturelles, la réalisation de projets « régressifs, arrivistes ou parasites » planifiés de l'intérieur ou encore de projets « hétéronomes et aliénants » parachutés de l'extérieur d'un développement conclu de manière autoritaire, sans support, appui et décision démocratique, d'un mal-développement réalisé sans la participation requise, sans l'intégration des mouvances et des mouvements sociaux, sans l'intégration et la représentation démocratique des masses et des travailleurs.

Avec la chute du mur de Berlin et l'achèvement d'un processus de mondialisation de plus en plus « contraignant » pour les Nations et leurs Institutions politiques, il n'est pas surprenant que la « privatisation » des entreprises publiques soit apparue, pour ces pays rongés par la corruption, le favoritisme, l'endettement, le clientélisme, l'inefficience, la sous-production, l'exclusion comme la panacée pour soigner les maux dont souffraient leurs économies respectives. D'autant plus que nombreux furent ceux qui étaient tentés de suivre l'exemple des pays d'Europe de l'Est, leurs anciens modèles dont tous s'étaient lancé à divers degrés dans un programme assez drastique et assez ambitieux de privatisation de leurs entreprises publiques : l'époque de la construction du « socialisme », même dans ses variantes « nationalistes », était maintenant révolue.

C'est à partir de ce contexte d'ensemble qu'il faut analyser le programme de privatisation des entreprises publiques mis en œuvre en Haïti, un des pays les plus pauvres du monde, un pays qui souffre de manière encore plus criante que les autres de tous les manques et de tous les maux dont souffrent déjà les pays mal-développés et les nations mal nanties qui l'entourent. De l'esclavage immonde à la dictature sanguinaire puis de la dictature politique

répressive à la dictature des bandes criminelles et des groupes « militarisés », Haïti représente malheureusement l'exemple parfait de ces pays n'ayant jamais connu de développement un tant soit peu authentique et harmonieux.

Au tournant des années 1990, le pays a dû accepter ce qu'il faut bien appeler une « tutelle » internationale, ce dernier sombrant tous les jours davantage dans l'anarchie, la guerre civile endémique, le chaos le plus total, tous ces fléaux du sous-développement qui s'accompagnent toujours, on le sait, de phénomènes de pauvreté extrême, de famines, de pandémies, de dilapidation irrationnelle des quelques ressources disponibles, etc.

Il ne pouvait plus être question, dans ces conditions, d'un programme limité et frileux de réformes administratives; ces réformes, dans le passé, avaient prouvé leurs limites et leur incapacité à relancer le développement et l'économie du pays. Dorénavant, les organismes internationaux exigeaient d'Haïti un programme de privatisation radical et ambitieux soit la privatisation de toutes les grandes entreprises nationales/publiques existantes dans le pays. C'est de là qu'a émergé le fameux programme « d'ajustement structurel », conçu pour l'essentiel à Washington (U.S.AID) et à New-York (ONU et PNUD), mais que les dernières autorités haïtiennes mises en place ont vite fait d'entériner et de ratifier.

Dans les circonstances, ce programme a obtenu l'aval de la plupart des acteurs engagés dans l'aventure, y compris la plupart des acteurs locaux embarqués dans l'aventure de la privatisation; l'adoption du programme par le parlement haïtien permettant d'obtenir des aides substantielles de diverses natures, du financement à court et à moyen terme, un rééchelonnement de la dette nationale, enfin une aide « multiforme » pour la reconstruction des institutions démocratiques et la stabilisation de la situation politique dans le pays.

Parmi les neuf entreprises ciblées par le programme de privatisation amorcé, c'est la Minoterie, qui deviendra en 1997 les Moulins d'Haïti (production de la farine), qui sera la première à « vivre » le processus désigné : réception des appels d'offre par le CMEP, analyse de la viabilité de ces mêmes appels d'offre, sélection du candidat le meilleur puis cessation au privé de l'entreprise en fonction des modalités déterminées par le Conseil de Modernisation des entreprises publiques organe politique et juridique créé par le Parlement et le gouvernement d'Haïti pour mettre en œuvre le fameux programme.

Il est indéniable que la privatisation de la Minoterie d'Haïti a engendré un certain nombre de conséquences positives et ce, pour les niveaux où l'on situe l'analyse.

Au niveau de l'entreprise : productivité locale nettement améliorée, meilleure répartition et allocation des ressources rares disponibles, introduction de technologies et de méthodes d'organisation du travail plus efficaces, gestion plus rationnelle et plus rigoureuse, financement plus adéquat, etc.

Au niveau de l'impact sur l'organisation de ce secteur d'activité : exigences et demandes en termes de distribution des produits, de transport, de diffusion, de mise en marché, de rationalisation des opérations, etc.

Au niveau du marché des produits alimentaires : vérité des prix sur le marché, structuration du marché, etc.

Au niveau global : comme transformation pouvant servir d'exemple, comme redéfinition d'un cadre légal/réglementaire, comme processus de production plus transparent, etc.

Mais il serait naïf de croire que l'opération n'ait pas engendré son lot d'externalités (peu dommageables dans certains cas et très dommageables dans d'autres cas) et d'effets pervers dont certains commencent à peine à être décelés et analysés.

Au niveau de l'entreprise : chômage cyclique, déclassement de plusieurs catégories de travailleurs, perte des points de repère, des traditions et du sens du lien communautaire, désolidarisation, apprentissage douloureux de l'état de salarié du privé, déstructuration des modes de vie associés à la productivité antérieure.

Au niveau de l'impact sur l'organisation de ce secteur d'activité : transformation des façons de faire et des exigences, modification des habitudes et des attentes, accroissement de la concurrence, etc.

Au niveau du marché des produits alimentaires : apport de produits nouveaux et en quantité différente, transformation dans les mœurs, etc.

Au niveau global : transmutation dans les valeurs initiative privée, réussite, envie, convoitise, ambitions, etc., transformation du statut des travailleurs, bouleversements dans les réseaux familiaux, dans les formes d'économie « archaïque », etc.

En concentrant l'analyse sur les deux vecteurs retenus, soit la structure organisationnelle édifiée et déployée dans un premier temps et les externalités/effets pervers engendrés dans un deuxième temps, nous parviendrons, croyons-nous, à mieux cerner l'impact de la privatisation de la Minoterie sur la population haïtienne et le bien-être de cette même population.

**Mots-clés** : Haïti, privatisation, modernisation, programme d'ajustement structurel, Minoterie d'Haïti, Moulins d'Haïti, structure organisationnelle, externalités, effets pervers

## INTRODUCTION

On peut définir le présent travail d'essai-synthèse, dont l'objectif est de mieux saisir les mouvements socio-économiques de fond qui tout en définissant déjà notre réalité d'aujourd'hui, seront plus que jamais déterminants sur la manière dont sera construit le monde dans lequel nous évoluerons demain.

Cet avenir anticipé et prévisible, il frappe d'ores et déjà à notre porte et altère déjà sensiblement nos modes de vie, nos valeurs, nos perceptions et nos pratiques de tous les jours. La tentation est grande de se retrancher derrière des formes de vie dépassées par l'histoire et d'idéaliser un âge d'or quelconque du monde en train de disparaître sous nos yeux, mais cette tentation, tout comme celle inverse de faire des nécessités nouvelles un dogme idéologique intangible, ne doivent pas briser en nous toute capacité de réflexion critique et de mobilisation envers des causes justes et humainement progressives quelque soit par ailleurs les formes socio-politico-économiques qui pourraient émerger des solutions originales qu'il importe plus que jamais d'inventer si l'on espère encore, demain, vivre dans un monde fait par des hommes et pour des hommes.

Les Haïtiens, la nation haïtienne et les dirigeants haïtiens, désormais, devront répondre à ces énigmes et trouver le moyen de panser les plaies anciennes afin d'espérer ouvrir une page plus heureuse pour ce pays tellement « atrophié » par la misère, la violence, la peur, la rage, l'impuissance, le désespoir et la haine; mais ou bien les Haïtiens tournent « ensemble » la page et reconquièrent graduellement leur liberté et leur dignité ou bien l'avenir n'augure rien de très positif pour ce petit pays dorénavant livré à lui-même dans la folie des hommes pour la richesse, le pouvoir et la domination.

## PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

Que la conscience moderne progresse vers une plus grande reconnaissance des bienfaits qu'ait pu entraîner pour les communautés humaines l'avènement de la démocratie, cela constitue sans nul doute une évolution heureuse et positive dont il importe certainement d'apprécier tous les tenants et aboutissants. Que cette même reconnaissance puisse d'autant mieux servir à consolider, dans le futur, tout un ensemble d'acquis dont les constructions démocratiques se font habituellement les défenseurs (droits de l'homme, appropriation privée, propriété privée de moyens de production, mérite et compétence, rentabilité et productivité, justice et transparence, gestion et organisation, etc.), voilà un apport précieux et conséquent que ne doit jamais perdre de vue le moraliste, l'idéologue ou le sceptique.

Mais quiconque érige en modèle dogmatique des formes sociohistoriques datées, situées, ancrées dans des cultures spécifiques et toujours sujettes à des perturbations inquiétantes ne peut qu'aboutir à des univers sociaux fragiles, menacés, désordonnés, improductifs et qui d'une façon ou d'une autre ne peuvent que s'appauvrir tout en laissant transparaître leur impuissance à libérer les hommes de leurs chaînes. C'est pourquoi toute tentative de transposer de manière mécanique, dans un pays sous-développé, le modèle occidental de la démocratie libérale, n'a jamais donné, et les exemples abondent, de résultats un tant soit peu convaincants.

Or, depuis la chute du communisme et l'achèvement d'une mondialisation de plus en plus totale et intégrée, une très forte pression s'est exercée sur les pays du tiers-monde pour que ces derniers privatisent en partie ou en totalité un nombre impressionnant d'entreprises publiques ou nationales. Cette pression, on le sait, est venue des pays capitalistes eux-mêmes, des organismes internationaux, des organes de crédit et des banques commerciales, des compagnies transnationales souvent même de plusieurs acteurs nationaux et locaux reliés ou non à ces dinosaures « agonisants » que représentaient les vastes entreprises publiques héritées des découpages coloniaux.

Il faudrait être aveugle pour nier que ces vastes entreprises publiques, dans la majorité des cas, étaient des entreprises non rentables, mal administrées, improductives, empêtrées dans des hiérarchies stériles et des structures organisationnelles inadaptées sans compter les phénomènes de corruption, de patronage, de clientélisme, d'influence politique, de gaspillage, quand ce ne fut pas tout simplement le prélèvement direct des dividendes ou le détournement de fonds au profit du despote au pouvoir.

C'est à partir de ces données qu'il faut comprendre le programme qu'a élaboré le gouvernement haïtien au cours des dix dernières années, programme destiné à promouvoir la privatisation des neuf plus grandes entreprises publiques du pays. Or, toutes ces entreprises, à des degrés divers, mais sans exception, souffrent des maux dont nous venons précédemment de faire état.

La problématique serait donc la suivante : la privatisation des entreprises publiques existantes (totale ou partielle), dans les PVD, peut-elle servir l'intérêt général des nations concernées et accroître le bien-être des populations? À cette question, nous répondrons, globalement parlant, positivement. Privatiser les sociétés d'État en Haïti peut certes apparaître comme une solution séduisante compte tenu des problèmes chroniques et structurels qui affectent la productivité et le rendement de ces entreprises; nous répondrons donc par l'affirmative à la volonté de privatiser les entreprises publiques, mais dans la mesure seulement où il s'agit de privatisations ayant optimisé les chances de réussite de l'opération optimum qui n'est obtenue que lorsque toutes les variables déterminantes que nous avons décrites ont acquis leur pleine adéquation et leur pleine efficacité relativement au projet final réalisé.

Toutefois, la solution n'est pas aussi simple dans la mesure où aucune des qualités démocratiques requises pour mener à terme ces fameuses privatisations n'existe réellement dans ce pays : les institutions étatiques de contrôle et de régulation n'existent pas; aucun cadre réglementaire valable et fiable n'est fixé; il n'y a pas de système judiciaire autonome; il n'y a pas de culture organisationnelle compétente et performante; ni les patrons, ni les syndicats ne peuvent être considérés comme des acteurs responsables; le système bancaire et le marché des capitaux ne remplissent pas adéquatement leur mission, etc.

Dans ces conditions, les questions auxquelles il importe le plus de répondre sont : quelle stratégie et quel processus devraient suivre le gouvernement haïtien s'il veut aboutir à des privatisations réussies ? Quel schéma global d'appréhension du phénomène de privatisation des entreprises publiques devrait servir de guide et de modèle au gouvernement haïtien ? Comment évaluer adéquatement les conséquences – positives et négatives – engendrées par les privatisations, dans le but d'en cerner tous les tenants et aboutissants et de corriger le tir chemin faisant ?

## CHAPITRE I

### MONDIALISATION ET PRIVATISATION

#### 1.1 Mondialisation et société ouverte

Que le monde change et même qu'il soit en perpétuelle transformation ne représente pas en soi un phénomène bien nouveau. Ce qui en revanche caractérise la fin du 20<sup>e</sup> siècle est le fait que le monde soit devenu une gigantesque « société ouverte », un « village global » affirment certains.

Pour Gabriel Wackerman, c'est la modernité telle que nous l'avons connue jusqu'à présent, fondée sur la construction de puissants États-Nations intégrés, qui est en train de subir de profondes mutations<sup>2</sup>. Alors que notre monde s'est construit sur la logique d'États-Nations œuvrant progressivement à ériger une dynamique d'internationalisation, la postmodernité qui s'ouvre aujourd'hui se caractérise par le jeu d'une globalisation/mondialisation qui dissout la souveraineté des États-Nations et force tous les acteurs sans exception à un réalignement brutal et à une soumission totale aux impératifs du capital financier international<sup>3</sup>. Notre monde, jadis gouverné par une logique du politique – soit une domination légale-rationnelle, disait Max Weber<sup>4</sup> – est maintenant gouverné par une logique « économique et économiste »<sup>5</sup>.

Pour cet auteur, nous vivons une crise écologique de l'espèce à l'échelle planétaire, ce qui produit des mutations douloureuses de tous les référentiels et de toutes les échelles

---

<sup>2</sup> Gabriel Wackerman, *De l'espace mondial à la mondialisation*, Ellipses, Paris, 1995, 192 p.

<sup>3</sup> *Ibid*, pp. 92-119.

<sup>4</sup> Max Weber, *Économie et société*, Plon, Paris, 1971 (1922), 467 p.

<sup>5</sup> Wackerman, *op. cit*, pp. 84-86.

mentales/spatiales connues jusqu'alors. Le passage actuel vers la civilisation «tertiaro-télématICO-productiviste» bouscule tous les cadres et les schèmes sur lesquels reposait la modernité libérale démocratique. Notre civilisation, après avoir procédé à une opérationnalisation illimitée des potentialités de la nature (production extensive), entre dans une ère de modelage/remodelage continu des formes naturelles (production intensive d'artefacts)<sup>6</sup>.

Tout d'abord stimulés par une accélération des flux d'échanges de biens matériels, les progrès réalisés dans les transports, les télécommunications et les systèmes informatiques ont permis, tout en intensifiant la logique du marché à l'échelle mondiale, de venir doubler l'économie matérielle d'une économie mondiale de plus en plus immatérielle (information, contrôle, gestion, idées, propriété intellectuelle, images, services, etc.). Ce sont donc toutes les dimensions de l'existence humaine qui se trouvent projetées dans la mondialisation, un processus qui engendre implacablement des types nouveaux de concentration/centralité (spatiales, économiques, sociales, politiques, culturelles, etc.)<sup>7</sup>.

Pour Joseph Pestieau, les facteurs qui ont impulsé la mondialisation sont au nombre de cinq, se définissant ainsi: 1) les progrès dans les communications et les transports, 2) la dématérialisation de l'économie (plus d'intelligence et de R-D dans les produits), 3) la division de plus en plus poussée du travail et la délocalisation industrielle, 4) la mobilité accrue des capitaux et 5) la standardisation des modes de vie et des mœurs socio-économiques<sup>8</sup>.

N'oublions pas que jusqu'à la fin des années 1960-1970, les économies nationales demeuraient largement protégées et autarciques. Les échanges concernaient surtout les produits manufacturés et les capitaux circulaient de manière non intensive. Puis, on assista peu à peu à la « transnationalisation » des différentes économies et des activités productives (accompagnée d'un abaissement généralisé des barrières douanières et tarifaires). Par la suite, ce fut la fin des mesures compensatoires (protectionnisme) et la mise en forme légale, à

---

<sup>6</sup> *Ibid*, Partie II.

<sup>7</sup> *Ibid*, Partie I.

<sup>8</sup> Joseph Pestieau, *Les citoyens au bazar*, P.U.L., 1999, pp.119-189.

l'échelle planétaire, de la doctrine du libéralisme économique. Depuis, les pays ont dû se soumettre progressivement à une logique de la « supranationalisation » de l'économie monde, soit ce nouvel espace « déterritorialisé » entièrement gouverné par l'impératif à la fois totalement impersonnel et entièrement « psychoéconomique » d'optimisation des profits engrangés et d'extraction maximale de la plus-value<sup>9</sup>.

Depuis Marx, en effet, on comprend mieux les principes dynamiques sur lesquels repose la logique de production du Capital ainsi que sa logique de reproduction; l'économie libérale n'est d'ailleurs pas loin de rejoindre le marxisme dans sa conception théorique d'une économie matérielle fondée sur le travail, les machines et la productivité. Mais, il faut dépasser cette vision un peu trop « réductrice » du primat de l'*homo œconomicus* et repenser le phénomène de la mondialisation en fonction de tous les déterminants essentiels qui composent la personne humaine : pas seulement l'être humain pensé comme un être de production (*homo faber*), mais également comme un être de sens et de relations, comme un être de spiritualité et d'accomplissement, etc. Après tout, la mondialisation n'est pas un phénomène totalement nouveau et toutes les nations démocratiques ont dû se doter, déjà plus d'une fois, d'un ensemble d'instruments sociaux, politiques, économiques, associatifs, réglementaires, etc., capables d'endiguer et de réguler les crises cycliques engendrées par le capitalisme au fil des temps<sup>10</sup>.

N'empêche, la mondialisation actuelle a acquis une telle intensité que plusieurs auteurs ont entrepris d'élargir les cadres traditionnels de leur discipline dans le but de se donner les outils intellectuels capables de rendre compte de cette réalité incontournable: ainsi Jacques Levy, Olivier Dollfus et Christian Grataloup<sup>11</sup> élaborent-ils une « sociologie » de la mondialisation, où sont analysés les phénomènes de la citoyenneté universelle (appartenance/identité), des réseaux transnationaux de relations et d'affirmation de soi, des nouvelles communautés et associations multilatérales, de l'*habitus* global (référents,

---

<sup>9</sup> Michel Rainelli, *Les stratégies des entreprises face à la mondialisation*, Management, Paris, 1999, pp.11-45.

<sup>10</sup> Michel Aglietta., *Régulation et crises du capitalisme. L'expérience des Etats-Unis*, Odile Jacob, Paris, 1997, 289 p.

<sup>11</sup> Jacques Levis, coordonné par, et Michel Beaud, Olivier Dollfus, Christian Grataloup, Philippe Hugon, Gérard Kébabdjian, *Mondialisation, les mots et les choses*, Karthala, Paris, 1999, 356 p.

imaginaire, etc.)<sup>12</sup>; ainsi Carlos Milani cherche-t-il à repenser la « science politique » en analysant la perte de souveraineté des États-Nations ainsi que le besoin d'institutions régionales et mondiales efficaces et représentatives<sup>13</sup>.

Même le droit international, selon certains auteurs, aurait subi une tangente similaire : c'est ce qu'affirment Habib Gherari et Sandra Szurek lorsqu'ils constatent l'émergence d'une société civile internationale et la tendance vers une privatisation du droit international. Mentionnons les communications qui analysent l'impact de la genèse d'une société civile internationale sur des artefacts juridiques et légaux de plus en plus aptes à promouvoir une « privatisation » plus achevée du droit international : au niveau de la justice criminelle, au niveau des activités sportives, au niveau des organisations internationales, au niveau du tourisme, au niveau du système monétaire international<sup>14</sup>.

Évidemment, on ne peut réfléchir sur la mondialisation sans s'interroger sur les transformations qu'a subies le capitalisme au cours du 20<sup>e</sup> siècle. On connaît la thèse célèbre d'Alain Minc sur le sujet, pour qui les bouleversements actuels, s'ils sont maîtrisés et adéquatement assimilés par les différents acteurs, peuvent permettre d'accéder à un surcroît de liberté, de justice et de bien-être<sup>15</sup>. Pour lui, le marché n'est pas qu'un construit artificiel, c'est une tendance naturelle, voire quasiment une nécessité anthropologique. Le marché-roi, sur toute la planète, assurerait la victoire du consommateur sur le producteur, de l'épargnant sur le prêteur et de l'entrepreneur sur le fonctionnaire.

Le capital financier règne désormais en roi et maître; l'épargne choisit de s'investir là où elle le veut et les processus de production suivent la logique du capital. Cette réalité est pour Alain Minc souhaitable et même plus juste, puisqu'elle nous libère des entraves

---

<sup>12</sup> *Ibid*, pp.81-123.

<sup>13</sup> Roberto Milani, *La privatisation en question*, La Découverte, Paris, 1998, pp.169-187.

<sup>14</sup> Gherari Habib et Sandra Szurek, *L'émergence de la société civile internationale*, Pedone, Cahiers Internationaux, no.18, Paris, 2002, pp.125-141, pp.179-197, pp.209-219, pp.219-242, pp.301-311.

<sup>15</sup> Alain Minc, *La mondialisation heureuse*, Plon, Paris, 1997, pp. 9-11.

politiques qui mobilisaient arbitrairement l'épargne disponible et préparaient aux crises de budget et d'endettement que nous connaissons depuis 20 ans<sup>16</sup>.

Avec la chute du mur, la fin du communisme et l'émergence des pays du tiers-monde, les firmes les plus puissantes ne sont plus seulement « trans » ou « multi » nationales, elles sont devenues « a » ou « supra » nationales. Elles font circuler tous les facteurs économiques à l'échelle du globe et soumettent le monde aux lois de la gravitation économique<sup>17</sup>. Référant à John Rawls, A. Minc conclut en affirmant que les inégalités sont justifiées si elles font progresser les plus faibles.

Plusieurs penseurs abondent dans le même sens, tel Henri Lepage, auteur du célèbre «Demain le capitalisme »<sup>18</sup>. Pour ce dernier, il ne sert à rien d'essayer de ralentir ou de faire obstacle à la logique du marché, celle-ci étant non seulement la meilleure mais devant de toute façon finir par s'imposer générant nécessairement plus de liberté et de justice pour la plus grande majorité des acteurs. Les processus politiques détournent l'épargne de générations entières pour les reverser au compte de groupes cooptés sous forme de privilèges, de prestations et de rentes qui ne correspondent en rien au mérite réel des participants à l'ordre socio-économique considéré<sup>19</sup>. Des penseurs parmi les plus prestigieux du 20<sup>e</sup> siècle, tels Frédéric Hayek ou Ralph Nozick, ont également soutenu une conception radicale du libéralisme : pour Ralph Nozick, le marché représente un concept/réalité d'ordre « ontologique », une donnée anthropologique fondatrice sur laquelle doit être bâtie la totalité des édifices sociaux. Le marché, en ce sens, devient « l'institution des institutions », la seule véritable institution autour de laquelle doivent s'organiser toutes les autres formes associatives dérivées. Le marché constitue « l'extension cognitive » de *l'homo œconomicus*<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> *Ibid*, pp. 11-48, 163-193.

<sup>17</sup> *Ibid*, pp. 76-107.

<sup>18</sup> Henri Lepage, *Demain, le capitalisme*, Librairie Générale Française, coll. « Pluriel », Paris, 1978, 448 p.

<sup>19</sup> *Idem*, pp. 17-71.

<sup>20</sup> Ralph Nozick, *La liberté, l'ordre et le capitalisme*, Éd. de l'Homme, Paris, 1967, 256 p.

Le rapport de l'OCDE de 1997 sur la « cohésion sociale et la mondialisation de l'économie »<sup>21</sup> s'inspire lui aussi des thèses néolibérales (dont celle d'Henri Lepage), pour réfléchir sur les problèmes de flexibilité économique et de cohésion sociale que devront affronter les populations au 21<sup>e</sup> siècle. Pour les penseurs néolibéraux, fini le temps des monnaies et des systèmes financiers nationaux, où l'inflation servait à dépressuriser les crises économiques dues aux politiques budgétaires et monétaires désastreuses décidées par les États nationaux. L'État se voit en train de perdre ses deux outils d'intervention classique dans l'économie: les taux d'intérêt et la politique monétaire/le budget et les politiques de dépense publique. Sans l'arme de l'inflation, les populations doivent et devront directement payer en endettements, en déficits et en chômage les capitaux mobilisés sans contrepartie d'impôt direct par les pouvoirs publics.

Pour les idéologues de l'OCDE et de plusieurs organismes internationaux très « officiels », l'État-providence est une invention insoutenable qu'il faut éradiquer à tout prix. Cette institution exproprie la richesse et finit que par devenir une prime à la consommation sur l'épargne, une prime à la paresse plutôt qu'à l'effort, une prime à l'inertie plutôt qu'à l'initiative, une prime au comportement parasitaire plutôt qu'à la participation active<sup>22</sup>.

Plusieurs auteurs ont analysé cette nouvelle « appréhension » du phénomène de l'État au tournant du 21<sup>e</sup> siècle. Partout, il n'est question que de la « privatisation des États », soit de déréglementation, de désétatisation, de déconcentration ou encore de désinvestissement de l'État, etc<sup>23</sup>. Plusieurs chercheurs ont même tenté de « dénaturer » l'État et d'en donner une définition strictement économique : c'est le cas d'auteurs tels John Buchanan, Georges Tullock, Anthony Berg, de Ralph Nozick, Frédéric Hayek ou encore de jeunes économistes tels Jean Lefebvre et Albert Drumaux<sup>24</sup>. D'autres auteurs, moins idéologiquement « marqués », ont plutôt cherché à découvrir les meilleures jonctions possibles entre l'économique et le politique : on peut penser à des auteurs tels Raymond Aron, Armand

<sup>21</sup> OCDE, Cohésion sociale et mondialisation de l'économie, OCDE, Paris, 1997, 123 p.

<sup>22</sup> Idem, pp.69-91.

<sup>23</sup> Béatrice Hibou, sous la direction de, *La privatisation des États*, Karthala, Paris, 2000, 236 p.

<sup>24</sup> Jean Lefebvre, « La notion de l'État en économie politique », *Cahiers du C.E.S.*, no.29, 1992, p.46.  
Albert Drumaux, *Privatisation : Moins d'État ?*, U.L.B., Bruxelles, 2000, chapitre I.

Gouldner, John Kenneth Galbraith ou Karl Polanyi<sup>25</sup>. D'autres, enfin, ont plutôt vu dans l'État-Providence et les institutions centrales soit a) un moyen « nécessaire » pour maintenir ou consolider un certain nombre d'acquis collectifs (Bauby)<sup>26</sup> b) le moyen le plus performant pour assurer la régulation d'ensemble de la société politique (Bayart)<sup>27</sup> c) l'instrument le plus efficient pour « programmer et planifier » un certain développement économique et pour intervenir positivement dans la dynamique de ce développement (Marris)<sup>28</sup> d) le seul moyen performant, en situation de mondialisation, pour assurer un développement économique un tant soit peu durable et harmonieux (St-Prot)<sup>29</sup> e) une institution qu'il fallait certes réformer, mais dont il fallait conserver les fondations essentielles et les missions essentielles (Rosanvallon)<sup>30</sup>

Cette vision plus nuancée du rôle devant être imparti à l'État est évidemment partagée par le collectif de travail dirigé par Sylvie Paquerot<sup>31</sup>, pour qui on ne saura jamais assurer l'ordre et la régulation sociale si on ne freine pas la propension du libéralisme économique à virer en capitalisme sauvage (s'inspirant en cela des thèses célèbres de Karl Polanyi). Les mesures de protection et de redistribution, la réglementation et les montages politiques, s'ils sont démocratiques, constituent des remparts viables contre les imperfections du marché<sup>32</sup>. Les processus politiques sont nécessaires afin d'assurer la cohésion et la paix sociale, et l'idéologie néolibérale qui les condamne ne pouvant mener qu'à plus d'inégalité, d'anarchie et d'arbitraire.

Jean-Jacques Seymour, dans son ouvrage « La Caraïbe face à la mondialisation » va encore beaucoup plus loin que les penseurs sociaux-démocrates dans sa dénonciation de l'ordre mondial actuel et condamne sans appel la mouvance actuelle vers la mondialisation.

---

<sup>25</sup> Raymond Aron, *Sept leçons sur la société industrielle*, Armand Gouldner, *Patterns of industrial democracy*, John-Kenneth Galbraith, *La structure techno-bureaucratique*, Karl Polanyi, *La Grande Transformation*.

<sup>26</sup> Pierre Bauby, *Le Service Public*, Dominos Flammarion, Paris, 2002, p.83.

<sup>27</sup> Jean-François Bayart, sous la dir. de, *La greffe de l'État*, Karthala, Paris, 1996, 245 p.

<sup>28</sup> E. Marris, *État-Nation et développement économique*, Economica, Paris, 1994, chapitre II.

<sup>29</sup> Charles Saint-Prot, *L'indispensable État-Nation*, Economica, Paris, 1998, p.47.

<sup>30</sup> Pierre Rosanvallon, *La crise de l'État-Providence*, Seuil, Paris, 1982, voir la conclusion.

<sup>31</sup> Sylvie Paquerot, sous la dir. de, *L'État aux orties ?*, Écosociété, Montréal, 1996, 280 p.

<sup>32</sup> Idem, pp.245-280.

Cette dernière encourage la spoliation et l'exploitation, la corruption et l'irresponsabilité illimitée, la spéculation et le trafic, la dislocation complète des liens sociaux et la disparition irréversible des formes d'autorité politique qui assuraient avant la régulation et l'ordre dans les petites sociétés des Caraïbes<sup>33</sup>. Pour sa part, Daniel Bensaïd, dans son ouvrage « Le nouvel internationalisme », va pour sa part jusqu'à qualifier le nouvel ordre mondial qui se met en place actuellement de « troisième âge de l'impérialisme<sup>34</sup> ».

Je crois qu'il faut ici essayer de se soustraire à toutes les idéologies, quelles qu'elles soient. Aucun dogme intangible ne parviendra à soulager les populations des terribles défis que pose aujourd'hui à l'humanité le phénomène de la mondialisation avancée. Certes, il faudra inventer des formes de gestion collective mieux adaptées aux réalités mouvantes de demain, des formes de gestion collective de la vie quotidienne fondées sur de nouveaux paramètres dynamiques (souplesse, recyclage perpétuel, partenariat public-privé, contrats de productivité, etc.). Il faudra également faire des choix politiques authentiquement démocratiques afin de garantir de solides structures sociopolitiques d'accueil, d'intégration et de protection des citoyens, quitte à devoir parfois opérer des arbitrages politiques douloureux, mais habiletés à faire converger tous les intérêts privés dans le sens de l'intérêt général et du bien-être des populations.

## 1.2 Conceptions théoriques

Globalement parlant, la privatisation des entreprises publiques, aussi bien dans les pays capitalistes, dans les anciens régimes communistes, que dans les pays en voie de développement, a été conçu et planifié par les différents acteurs concernés au travers d'un ensemble contingenté de grilles théoriques; soit un ensemble limité de schémas théoriques globaux d'appréhension des phénomènes d'ordre économique et politique. Dans son

---

<sup>33</sup> Jean-Jacques Seymour, *La Caraïbe face à la mondialisation*, IBIS Rouge, Guadeloupe, 1998, pp.173-185.

<sup>34</sup> Daniel Bensaïd, *Le nouvel internationalisme, contre les guerres impériales et la privatisation du monde*, Textuel, Paris, 2003, pp.47-60.

excellente étude sur le sujet, Hachimi Sanni Yaya tente de décrire les cadres conceptuels majeurs auxquels font habituellement référence les travaux effectués en la matière<sup>35</sup>.

### 1.2.1 L'approche libérale (néo-classique)

Le libéralisme économique plonge ses racines très loin dans la dynamique de la civilisation occidentale. Ce vaste et puissant courant de pensée trouve sa substance dans diverses sources qui viennent lui conférer sa teneur particulière : le protestantisme, la philosophie des lumières, les « idéologies » de la liberté (Benjamin Constant) et l'anthropologie « naturaliste » de *l'homo œconomicus* qui oriente son action en fonction de ses intérêts et qui aligne rationnellement sa conduite sur les moyens susceptibles de réaliser ses intérêts et de combler ses besoins.

Très tôt, la pensée libérale a cherché à fonder la société la plus libre qui soit, en prenant soin d'éradiquer tout ce qui portait indûment entrave à la liberté de tous et chacun, n'acceptant les institutions « artificielles », les systèmes de domination ou de contrainte ou encore les pouvoirs répressifs que comme « palliatifs » ou « compléments » aux imperfections rencontrées dans l'état de nature. Dans cet état de nature, chacun s'évertue à trouver ou à fabriquer les « denrées » susceptibles de satisfaire ses désirs et ses besoins, l'intérêt « bien compris » du sujet commandant à sa conduite pratique et orientant son action dans le monde environnant. Le passage à l'état de « culture » ou de « société politique » se veut donc la réponse à la question suivante : comment édifier des institutions minimales, les moins coercitives possibles, mais qui soient capables d'assurer la fondation d'une société politique stable et ordonnée tout en se portant garantes de toutes les formes licites cristallisées existantes dans la société (contrats, titres de propriété, droit à la sécurité, etc.) ? C'est l'état libéral, souverain et unitaire, démocratique et représentatif, légitime et régi par des opérations légales/rationnelles, qui permettra de résoudre l'équation<sup>36</sup>. Évidemment, l'harmonie globale ne pourrait jamais être réalisée s'il n'était pas possible d'agréger les volontés particulières dans une Volonté Générale éclairée ou encore dans une fonction

<sup>35</sup> Hachimi Sanni Yaya, *L'économie politique de la désétatisation et de la privatisation des entreprises publiques*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 2003, 39 p.

<sup>36</sup> John Locke, *Traité du gouvernement civil*, P.U.F., Paris, 1962, 213 p.

d'intérêt général (minimum commun et universel à tous les intérêts privés)<sup>37</sup>. Toutefois, l'argumentaire par lequel se justifie l'État minimum dans la doctrine libérale constitue comme une sorte de « dérivée logique » déduite des prémisses du libéralisme philosophique : l'espace politique, pour la réflexion libérale originelle, n'est pensé que comme la résultante d'un espace plus primitif, l'espace « naturel » d'appropriation et de production des valeurs économiques et de la libre circulation de tous ces facteurs dans un espace socio-économique ouvert<sup>38</sup>. Peu importe, dans cet état de société, comment se résoudre les fonctions d'utilité transigeant entre les acteurs économiques (John Stuart Mill) ou encore comment se spécifieront les échelles de préférence devant servir de « référentiel normatif » à l'action des acteurs (Jeremy Bentham).

Le droit de propriété privée, d'entreprise et d'initiative n'est pas discutable dans la doctrine libérale, c'est un droit inaliénable d'où la nécessité de « justifier » toute construction qui, comme les entreprises d'État se voudraient être des correctifs plus ou moins nécessaires selon les cas à la logique du marché, ultimement la meilleure instance pour assurer l'équilibre dynamique dans cet espace ouvert d'échanges que représente la société. De la « main invisible »<sup>39</sup> au « mécanisme institutionnel autorégulé », l'instance du marché constitue pour plusieurs l'exemple parfait de l'institution la plus achevée que l'on puisse imaginer, soit celle qui contient en elle-même les principes dynamiques de sa propre régulation, et qui par conséquent n'a pas à se servir de la contrainte et de l'obéissance forcée pour assurer son équilibre et son plein rendement; elle n'a qu'à s'appuyer, en définitive, sur la convergence systématique des intérêts de chacun des membres de la société<sup>40</sup>.

Le libéralisme, comme doctrine économique, s'est formalisé autour du modèle théorique instituant le marché comme mécanisme central de régulation de l'offre et de la demande, tel qu'il a été développé par des penseurs comme W. Pareto ou L. Walras. Pour Pareto, le jeu de l'offre et de la demande, dans un univers concurrentiel d'entreprises privées rivalisant sur des marchés « libres », demeure le moyen le plus performant pour s'approcher

---

<sup>37</sup> Jean-Jacques Rousseau, *Le contrat social*, Plon, Paris, 1954, 375 p.

<sup>38</sup> Pierre Rosanvallon, *Penser le libéralisme*, Seuil, Paris, 1979, 278 p.

<sup>39</sup> Adam Smith, *De la richesse des nations*, Midi, Paris, 1961, 380 p.

<sup>40</sup> Paul Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy, *L'enfer des choses*, Seuil, Paris, 1988, 287 p.

de la meilleure allocation possible des ressources qu'il soit possible de réaliser (optimum). Même si Pareto accepte comme un mal nécessaire l'intervention ponctuelle de l'État (pour pallier aux insuffisances du marché), il considère ces mêmes interventions comme des ponctions illégitimes qui altèrent la logique du marché, abaissent la productivité globale et à terme appauvrissent le corps social<sup>41</sup>.

Parce qu'il met davantage l'accent sur le nécessaire équilibre qui doit régner sur les différents marchés et sur la tendance du capitalisme à engendrer des monopoles, Léon Walras ne rejette pas systématiquement la possibilité pour l'État de détenir et de soutenir des entreprises publiques. Toutefois, ces créatures étatiques ne peuvent jamais devenir des constructions viables permanentes. La société doit sans cesse travailler à les refondre dans la logique du marché afin d'approcher de l'équilibre idéal entre les « forces » économiques existantes sur ce même marché<sup>42</sup>.

Au vingtième siècle, on a vu de grands penseurs, tel Paul Samuelson, tenter d'affiner avec encore davantage de portée et de profondeur la théorie économique libérale, en développant des schèmes épistémologiques très puissants pour rendre compte adéquatement des processus économiques complexes ayant cours dans nos sociétés modernes<sup>43</sup>.

### 1.2.2 L'approche marxiste/communiste

Beaucoup d'entreprises, au vingtième siècle surtout, furent « nationalisées » au nom de la doctrine marxiste/communiste, et pourtant cette théorie transporte une réduction et une refonte globale du politique dans l'économique, l'idéalité d'une disparition du politique dans l'ordre économique nouveau. Dans sa vision utopique, Marx souhaiterait voir l'entreprise publique, après avoir été arrachée des griffes du Capital, se transmuier en collectif de travail autogéré où c'est l'essence même de l'économique qui en fin de compte s'évanouirait. Quand le capitalisme aura su surmonter les différentes crises qu'il engendre et résoudre les contradictions structurelles sur lesquelles il repose, alors l'homme aliéné se réconciliera avec

<sup>41</sup> Wilfrid Pareto, *Les optimums et le marché*, Albertini, Milan, 1913, 223 p.

<sup>42</sup> Léon Walras, *L'état d'équilibre en économie*, Constance, Genève, 1934, 341 p.

<sup>43</sup> Paul Samuelson, *Principes généraux d'économie politique*, Macpherson, St-Paul, 1967, 389 p.

lui-même dans une sorte de rapport immédiat et naturel à son travail et aux fruits de ce travail : là où entreprise privée, entreprise collective et réalisation de l'homme coïncideraient enfin<sup>44</sup>.

Dans la doctrine marxiste/communiste qui s'est développée au 20<sup>e</sup> siècle dans le sillon des différentes expériences socialistes qui ont vu le jour, la nationalisation des grandes entreprises privées ou encore la création de vastes entreprises publiques censées répondre au besoin du plus grand nombre, est vite apparu comme la « solution miracle » aux yeux de la plupart des grands leaders révolutionnaires qui ont commandés aux projets révolutionnaires ayant existé. Le schème idéologique par lequel une collectivité peut espérer satisfaire dans l'égalité les besoins du plus grand nombre n'est pas difficile à saisir et peut facilement séduire l'esprit humain, d'où sa force et son pouvoir d'attraction. Malheureusement, « l'homme nouveau » n'est pas encore apparu sur cette terre et c'est au prix de sacrifices gigantesques que les entreprises publiques créées dans les pays communistes ont pu parvenir à une gestion et à une productivité un tant soit peu convaincante. Ces entreprises n'ont pu se consolider qu'en engendrant tous les maux dont souffrent aujourd'hui les entreprises publiques des pays en voie de développement, voire même davantage dans la mesure où la corruption, le délabrement la sous-production et l'inefficience se sont vite doublés d'une implacable répression politique qui n'a pas effacé le patronage, le clientélisme, le privilège, la barbarie ouvrière, etc.<sup>45</sup>

Les thèses marxistes touchent sans aucun doute à quelque chose de fondamental lorsqu'elles postulent la primauté de « l'*homo faber* » et l'exigence, pour l'homme primitif, de vaincre le règne de la nécessité matérielle. Toutefois, nous ne croyons pas au dogme de la « finalité de la matière dans l'histoire »<sup>46</sup>. Les thèses marxistes commettent l'erreur de faire de cet aspect essentiel de la vie humaine la seule finalité significative pour l'homme – et la source véritable de l'aliénation humaine – alors que ce dernier aspire à bien d'autres choses : réalisation de soi, accomplissement spirituel, plénitude et sens, amour et relation plénière, affranchissement et liberté, etc.

---

<sup>44</sup> Karl Marx, *Les Grundrisse*, Mannesman, Francfort, 1882, 198 p.

<sup>45</sup> Henri Lefebvre, *Pour un humanisme d'aujourd'hui*, Ouvrières, Paris, 1967, 317 p.

<sup>46</sup> Maurice Godelier, *La théorie matérialiste de l'histoire*, Gallimard, Paris, 1974, 259 p.

### 1.2.3 L'approche néolibérale

Même si l'on s'accorde en général à situer au milieu des années 1970, au sens strict, l'émergence de cette école de pensée, il faut souligner que le fantasme d'une société entièrement gouverné par les lois et les mécanismes du marché est un rêve qui n'a jamais cessé de hanter la vision libérale du monde. L'entreprise privée est la forme naturelle d'appropriation et de gestion du monde environnant qui convient à *l'homo œconomicus*, et toute intervention étatique, quelle qu'elle soit, ne peut entraîner qu'inefficience, improductivité, gaspillage de ressources et même en dernier essor « injustice sociale ». Cela est vrai pour tout « édifice étatique » pouvant exister et cela demeure vrai pour tout mécanisme de régulation et tout système de réglementation cherchant à infléchir la dynamique naturelle du marché; instance capable de réguler avec infiniment plus de rigueur et d'efficacité les processus économiques existants dans l'espace social. Et cela devient d'autant plus une certitude absolue lorsqu'il est question « d'entreprise publique ». Il faut tout privatiser, car de telles entreprises, en plus de ne jamais atteindre que l'efficacité la plus basse en termes d'allocation des ressources et de productivité, constituent « en soi » des formes d'injustice structurelles puisqu'elles « volent » à la société des ressources, de l'épargne et du travail dans la mesure où une part non négligeable de ces facteurs rares et précieux vont ainsi s'engouffrer et disparaître dans la machinerie despotique de l'État (pertes, gaspillage, hiérarchies stériles, fonctions inutiles, travail improductif, privilèges, etc.) tout en ne relevant nullement d'une plus grande mouvance démocratique.

Globalement parlant, toutefois, la pensée néolibérale n'est pas en rupture complète avec la doctrine libérale classique : on reconnaît généralement la nécessité d'une gouvernance politique minimale, fonction d'intégration et de régulation dont il est difficile de circonscrire les limites, tout comme on reconnaît la nécessité d'instaurer aux divers échelons de la société des mécanismes de contrôle, de régulation, d'association, etc. Évidemment, on cherche à dissoudre le politique et l'État dans des processus socio-économiques, mais on ne nie pas la difficulté qu'il y ait à organiser en fonction des seuls processus économiques la fondation et

la distribution des biens collectifs rares telles l'éducation, la santé, l'égalité des chances et la sécurité<sup>47</sup>.

Évidemment, il n'est pas question, pour les penseurs néolibéraux, que l'État joue le rôle de l'entreprise privée et détourne l'épargne et le travail disponibles dans le but de réaliser des objectifs de production non issus des processus économiques « naturels ». Le prix à payer pour de telles interventions politiques, à tous les niveaux, est gigantesque d'après les tenants de cette doctrine : la création artificielle d'entreprises publiques hypothèque tous les aspects de la vie en société et non seulement les aspects économiques (budget, endettement, mobilisation de l'épargne, hypothèque sur le futur, mauvaise allocation des ressources, etc.); cette intervention artificielle influe également sur les autres aspects de la vie en société : forme de travail et de domination non désirées, production d'effets pervers comme la paresse, la résignation passive, la recherche du privilège ou de la protection indue, production d'injustice sociale supplémentaire reliée à la situation acquise, au titre d'exclusion, à la surcatégorisation des rôles et des fonctions, à la rupture des solidarités naturelles, etc.<sup>48</sup>.

Pour les tenants du néolibéralisme, l'idée n'est pas de « laisser-faire », ce qui en définitive ne veut pas dire grand-chose; les principes néolibéraux invitent plutôt à ne pas intervenir « artificiellement », c'est-à-dire politiquement dans une situation d'entreprise publique en difficulté par exemple. Ne pas intervenir politiquement signifie que l'on ne détourne pas au profit du politique, avec toutes les conséquences néfastes que cela entraîne, les processus d'investissement de tous ordres via lesquels se concrétisent et se réalisent des phénomènes de production ou de distribution des valeurs économiques rares (biens, services, innovation, travail, machines, capital, etc.)<sup>49</sup>.

Tout « interventionnisme » de l'État ou encore toute création ou appropriation par l'État d'unités de production perturbe à la source même la totalité des processus économiques dont doit dépendre l'harmonie et la prospérité générale. Les construits institutionnels, déjà,

---

<sup>47</sup> Frederic Hayek, *Law, legislation and liberty*, University of Chicago Press, Chicago, 1973, chapitre III.

<sup>48</sup> Georges Gallais-Hamonno, *Les nationalisations, à quel prix? Pour quoi faire?*, PUF, Paris, 1977, 168 p.

<sup>49</sup> Guy Sorman, *L'avenir de l'Occident*, Albin Michel, Paris, 1978, 371 p.

et encore plus la propriété par l'État d'entreprises publiques engendre une série incalculable d'effets pervers qui empoisonnent complètement aussi bien la capacité des sociétés à devenir riches et prospères que leur aptitude à garantir la justice et la justice sociale : cela décourage l'initiative, la créativité et l'innovation; cela pénalise l'investissement privé, l'initiative et l'effort; cela crée de l'injustice envers l'effort, le mérite, le risque, etc.; cela génère des redistributions « douteuses », arbitraires et inéquitables; cela produit des univers « parasites » entièrement soustraits à la saine concurrence<sup>50</sup>

Variante ultralibérale : Ce que nous appelons ici l'école « ultralibérale » inclut mais dépasse également ce que d'autres ont surnommé l'école « libertarienne ». Pour les tenants de cette approche qui prend ses racines dans une anthropologie discutable mais qui se veut fondamentale – voire même dans une ontologie primitive – il faut revenir au fait brut d'une nature humaine rendue à elle-même et remettre en question toutes les formes de construction collective et d'institutions ayant au fil des siècles « dénaturé » l'animal humain. Nos sociétés doivent retrouver le sens anthropologique que sous-tend la notion « d'*homo œconomicus* » et penser le marché comme une extension ontologique naturelle de cette disposition première (*homo œconomicus*) qui en principe nous définirait en propre<sup>51</sup>. C'est cette quête renouvelée de l'*homo œconomicus* qu'entreprend Albert Hirschman, dans ouvrage sur « les passions et les intérêts ».

C'est à partir de telles prémisses que certains ont cherché à déconstruire et à dissoudre dans « l'économie pure » la totalité des processus politiques, bureaucratiques et institutionnels qui puissent exister, y compris les processus politiques les plus primaires censés organiser le vivre-ensemble : système judiciaire, structure démocratique de représentation, etc. Pour ces auteurs, toutes ces structures imposées constituent des freins inacceptables à la croissance et à l'investissement, mais également des cadres répressifs et

---

<sup>50</sup> Alain Bizaguet, *Le secteur public et les privatisations*, P.U.F., Paris, 1990, 229 p.

<sup>51</sup> David Friedman, *The machinery of freedom*, Harper Colophon, New-York, 1973, 445p.  
Rosa Jacques, Aftalion Florin, *Economica*, Paris, 1977, 345 p.

coercitifs qui rétrécissent le champ de notre liberté et dont le coût, à tous les niveaux, s'avère astronomique<sup>52</sup>.

#### 1.2.4 L'approche keynésienne

La théorie macro-économique keynésienne, au lieu de promouvoir l'offre des biens ou encore l'équilibre sur le marché, met l'accent sur la « demande ». En analysant les tendances cycliques du capitalisme, Keynes constate que ce système de production tombe régulièrement dans un état de surproduction avec une demande incapable d'éponger les surplus qui restent ainsi bloqués sur le marché. Pour s'inscrire dans une logique de l'entreprise et de l'initiative privées, la conception keynésienne n'exclut nullement et même recommande l'intervention de l'État dans le but de soutenir la demande (prestations sociales) quitte à devoir affronter, comme société, des tendances inflationnistes. Il ne nie pas la pertinence des entreprises publiques, surtout pour les activités qui par nature (biens collectifs) tendent au « monopole naturel », ou pour permettre à l'État de jouer un rôle stratégique de catalyseur et de régulateur dans des secteurs lourds mais sensibles de l'économie (énergie, télécommunications, défense, etc.). Keynes ne croit pas à une société entièrement déterminée par la logique du marché, mais à un équilibre subtil entre l'État et le marché, entre la production et la consommation, entre l'appropriation privée et la redistribution de ressources rares par l'État<sup>53</sup>.

Pour Keynes, il ne fait pas problème que l'État, dans la mesure où il demeure démocratique, devienne un intervenant actif dans le développement des différentes économies et des différents secteurs économiques. Comme le souligne François Perroux, l'État est devenu le seul acteur à la fois capable (en mobilisant une partie de l'épargne disponible) et à la fois « désireux » (en tant que représentant légitime) d'offrir des services ou de créer des vastes entreprises qui pour une raison ou une autre ne peuvent pas, dans la stricte

---

<sup>52</sup> Albert Breton, *The economic theory of representative government*, t Aldine, Chicago, 1977, 277 p. Il y a dans cet essai une tentative très intéressante de fondre les institutions politiques dans la logique pure du marché.

<sup>53</sup> John Maynard Keynes, *Théorie générale de l'emploi, du chômage et de l'inflation*, Economica, Paris, 1967, 437 p.

logique du privé, aller dans le sens du bien-être global des populations : éducation, santé, système judiciaire, production alimentaire, production de biens nécessaires, etc.<sup>54</sup>.

Les entreprises publiques, quand elles sont « justifiées » et bien gérées, peuvent avoir de multiples effets positifs sur la société et sur l'économie d'un pays : elles peuvent orienter l'action des entrepreneurs privés en servant d'exemple; elles peuvent assurer la régulation d'ensemble dans un secteur d'activités; elles peuvent protéger momentanément un secteur menacé ou servir de tremplin à des opérateurs privés associés à ces dernières (sous-traitance, contrats à l'internationale, etc.); elles peuvent permettre de former et d'entretenir une main-d'œuvre qualifiée dans des secteurs névralgiques où une nation moderne se doit d'être présente et compétitive; elles peuvent assurer avec plus d'efficacité un développement « réel et durable » dans de vastes secteurs concurrentiels où l'entreprise privée peut rapidement se dérober en cas de difficultés (les télécommunications, par exemple); elles peuvent, dans un logique encore dominée par les États-Nations, servir à protéger la souveraineté et l'indépendance effective d'un pays (armement, aérospatiale, etc.)<sup>55</sup>

Évidemment, la pensée keynésienne mettait originellement l'accent sur la nécessité de soutenir la demande par une redistribution « politique » de la richesse (prestations sociales) ou encore par une dynamique de transferts collectifs faisant travailler les gens pour le bien public : services publics, programmes d'infrastructure, etc. Ces mesures et programmes, évidemment inflationnistes, ne devraient poser de problèmes majeurs, dans l'optique keynésienne, dans la mesure où les investissements collectifs ainsi effectués dans la société constituaient un patrimoine qui nécessairement enrichissait la nation. Keynes connaissait les limites de telles pratiques mais considérait que les sociétés avancées pouvaient retrouver une sorte d'équilibre secondaire, plus juste, sur lequel elles pourraient mieux aménager leur propre futur<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> François Perroux, *Pour une philosophie du nouveau développement*, Aubier, Presses de l'Unesco, Paris, 1948, 168 p.

<sup>55</sup> Xavier Greffe, *Les théories explicatives de l'entreprise publique*, Economica, Paris, 1978, Chapitre II.

<sup>56</sup> Keynes, *op.cit.*

- Variante État-producteur : La doctrine keynésienne n'exclut pas que l'État joue le rôle d'un participant légitime au développement de l'économie; elle n'exclut nullement, dans sa variante « productiviste », le fait d'un État-entrepreneur. Comme le pensait Joseph Schumpeter, l'État se doit de soutenir « l'offre » lorsque le privé, pour toutes sortes de raisons, ne parvient pas à engendrer l'offre « nécessaire » – surtout lorsque question de biens et services essentiels. Pour ce dernier, la réglementation, la gestion de l'offre ou de la demande, les protections douanières et tarifaires constituent des solutions moins « productives et performantes », pour la société, que la solution de l'État-entrepreneur. L'entreprise publique, bien gérée par des technocrates compétents, peut préparer avantageusement une nation à concurrencer avec succès dans un secteur sensible d'activité<sup>57</sup>.
- Variante État-régulation : L'approche dite de la « régulation » représente une sorte de « keynésianisme repensé », l'entreprise publique constituant un des outils privilégiés dont dispose l'État pour pallier aux défaillances du marché, pour encadrer et ajuster la relation dynamique entre l'offre et la demande, pour mobiliser les ressources rares au profit du plus grand nombre, pour veiller à la réalisation des grands équilibres économiques et sociaux, pour maintenir les distorsions engendrées par le Capitalisme dans des limites compatibles avec la cohésion sociale<sup>58</sup>. Pour les tenants de cette école, toutes les formes de régulation de l'économie trouvent leur raison d'être dans le fait que les marchés de concurrence parfaite n'existent pas, dans le fait que les finalités de l'activité humaine ne sont pas économiques, dans le fait que chaque société doit conjuguer compétition et solidarité, dans le fait que les régulations maintiennent la cohésion sociale et garantissent à chacun un cadre collectif minimal pour s'accomplir<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Joseph Schumpeter, *L'économie de la productivité*, Kratz, Vienne, 1921, 324 p.

<sup>58</sup> Hachimi Sanni Yaya, « L'économie politique de la privatisation et de la désétatisation : recherche empirique et audit méthodologique *ex ante* et *ex post* de la performance des firmes privatisées en Afrique occidentale », thèse de doctorat en administration, UQAM, Montréal, 2004, pp. 51-54.

<sup>59</sup> Aglietta, *ibid.*

- Variante Social-démocrate : La pensée social-démocrate considère l'homme comme un être social qui se définit également par ses réseaux d'appartenance, son insertion dans un monde qui le transcende, les réseaux de relation qu'il entretient, les valeurs qu'il adopte, les œuvres qu'il réalise, le sens environnant qui l'envahit ... Pour la pensée social-démocrate, il s'avère futile de survaloriser la seule dimension « libérale » et « individualiste » de l'être humain. La démocratie n'est pas seulement un moyen d'octroyer à chaque individu une place garantie, mais l'occasion juste et justifiée de permettre à chacun de s'accomplir dans une série de relations harmonisées avec ses semblables<sup>60</sup>.

Pour les sociaux-démocrates, l'activité économique doit demeurer balisée à l'intérieur de trois lignes inspiratrices : la compétition et l'émulation (profit, ambition privée, initiative et risque, etc.); l'atteinte du bien commun et du bien-être collectif (finalités d'ensemble, objectifs orientés, lignes directrices, arbitrage politique); la vie associative et l'autogestion (participation locale, représentation directe, prise de décision immédiate, solidarité proche, etc.)<sup>61</sup>. Pour conserver un tel équilibre sociétal, plusieurs instruments peuvent être utilisés : l'État central, la réglementation et la législation, les construits organisationnels, les associations professionnelles ou accréditées, la régulation par programme universel, etc.<sup>62</sup>

Les approches libérales et néolibérales ont engendré, surtout aux États-Unis, tout un ensemble d'écoles dérivées par rapport à ces dernières, écoles qui pour l'essentiel ont cherché à radicaliser et à formaliser la pensée libérale, la plupart du temps en construisant un composé synthétique basé sur une image simplifiée, idéalisée et naturalisée de l'*homo œconomicus*, sur laquelle viennent se fondre quelques éléments empruntés aux théories du management et aux théories des organisations :

- ✓ **Théorie des droits de propriété** : cette théorie renvoie à une conception générale des relations sociales et des institutions. Tout échange entre des agents doit être

---

<sup>60</sup> Serge-Christophe Kolm, *La troisième économie*, Gerber, Strasbourg, 1984, 279 p.

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Rosanvallon, *op.cit.*

considéré comme un échange de droits de propriété. Acquérir un droit de propriété permet d'user et de disposer de la chose comme on le veut. Le système de propriété privée est supérieur à tous les autres car lui seul mène à une productivité maximale et ce, sans aliéner la liberté de l'homme. Toute entreprise privée, parce qu'elle risque en permanence de tomber en faillite, se voit donc obligée d'innover, de réussir et de satisfaire ses usagers. Le respect du droit de propriété devient par ce biais le meilleur garant d'une justice universelle dans la mesure où son exercice assure et ce, de façon optimale, que le profit et l'usufruit disponible s'alignent sur l'initiative et la prise de risque réelle investies par les acteurs sociaux<sup>63</sup>.

- ✓ **Théorie des choix publics** : Puisque tout individu, d'après cette école, prend des décisions en fonction de ses intérêts personnels, les administrateurs publics ne peuvent jamais prendre des décisions qui vont réellement dans le sens de l'intérêt général (entité qui en fait n'existe pas). Pour ces penseurs, les rapports momentanés de force, de lobbying, les jeux d'influence politique, les mécanismes d'association et de regroupement d'intérêts ne cessent de perturber et de déséquilibrer la saine logique du marché. L'État ne doit ni drainer l'épargne par le biais de programmes imposés de redistribution, ni devenir producteur de biens et de services. Pour J. Buchanan, l'entreprise publique est une aberration car 1) le décideur public n'est pas soumis aux lois du marché 2) chaque citoyen devient un propriétaire indivis (obligé et aliéné) 3) le coût du contrôle de tous les agents est supérieur à celui qui existe sur le marché 4) la puissance incitative du marché n'exerce plus de pression ni sur l'ouvrier, ni sur le décideur, ni sur le produit. Inspirés du célèbre ouvrage de Mancur Olson, les tenants de cette école de pensée désirent redonner à chaque individu les pouvoirs et la souveraineté qui lui auraient été confisqués par les institutions politiques et le politique en général<sup>64</sup>.

- ✓ **Théorie de l'efficience – x** : Pour Leibenstein, il existe un facteur-x caché, responsable de l'inertie et de l'inefficience de chaque type de firmes. Il faut élargir

<sup>63</sup> Y. Simon, *L'économie retrouvée : vieilles critiques et nouvelles analyses*, op.cit. pp.169-213.

<sup>64</sup> Douglass North, *The theory of social efficiency*, McGraw Hill, New-York, 1978, 288 p.

l'analyse économique classique et élargir la notion « d'efficience allocative » : pourquoi deux firmes qui allouent de manière identique les facteurs rares peuvent-elles réussir de manière si différente ? Pour les entreprises publiques, les facteurs qui seraient source d'inefficience  $x$  sont structurels et ne peuvent être combattus qu'en privatisant ces entreprises. Le fait de détenir une situation monopolistique, protégée par l'État, constitue un premier facteur (absence de pression externe); puis il y a « l'immortalité » de ces entreprises, l'État épongeant les déficits enregistrés; ensuite il y a la multiplicité des objectifs à atteindre, objectifs contradictoires ou difficilement compatibles; enfin il y a la structure organisationnelle, trop fortement bureaucratisée<sup>65</sup>.

- ✓ **Théorie du New Public Management:** Cette école de pensée s'intéresse avant tout aux dysfonctionnements administratifs et à l'inefficience bureaucratique et institutionnelle. Les principes qui inspirent les penseurs du New Public Management sont la « performance, l'atteinte des objectifs, la transparence et l'imputabilité ». Cette théorie propose d'instaurer des contrats de performance dans les entreprises publiques, d'orienter l'activité vers les résultats davantage que vers les procédures, de substituer à l'approche juridique une approche « gestionnaire », d'introduire dans la fonction de travail des éléments de compétition, et dans la fabrication du produit des impératifs de réduction des coûts et de majoration de la qualité. Cette école de pensée, en somme, cherche à introduire la logique du privé dans les administrations publiques. Les recettes proposées par cette doctrine espèrent enfin régler le problème criant des déficits publics et des dettes accumulées tout en redonnant toute leur noblesse aux services publics<sup>66</sup>.

### 1.3 Repenser les frontières anciennes

De Frédéric Hayek à John Rawls en passant par Milton Friedman et Henri Lepage, la philosophie économique néolibérale s'est fait forte de « reconceptualiser » / conceptualiser de

<sup>65</sup> Harvey Leibenstein, *Economic theory and organizational analysis*, Harper, New-York, 1966, 257 p.

<sup>66</sup> Voir l'excellente synthèse réalisée à ce sujet par Hachimi Sanni Yaya, *ibid.*, pp. 99-102.

nouveau les artefacts politiques lourds en termes de processus socio-économiques transférentiels (noyautage de l'épargne/crédit de consommation reporté sur un futur anticipé/uniformisation des préférences/coût marginal de la protection, etc.). Cette façon d'analyser les processus et les institutions politiques a prouvé sa valeur à maintes reprises, mais plusieurs auteurs nous proposent d'aller plus loin dans la remise en question de nos catégories reçues de perception et d'appréhension du monde.

La pensée libérale économique reste prisonnière des catégories habituelles lorsqu'elle jette son blâme sur les institutions et les artefacts politiques. Elle reste enfermée, à son insu, dans les dichotomies usuelles: politique/économique, État/individu, public/privé, pouvoir/liberté, etc. L'être humain est en relation continue avec ses semblables et avec le monde naturel qui l'entoure et il devient absurde et arbitraire de chercher à isoler et à sur autonomiser une seule des dimensions de son existence au détriment de toutes les autres.

Si Alain Minc a raison de dire qu'on ne pourra plus, à l'avenir, concevoir l'État comme ce genre de «monstre sacré » planté là au cœur de la réalité, capable de régir toutes les transactions pouvant s'effectuer dans la société civile, il faut également ajouter que nos sociétés ne pourront également plus survivre dans le futur si toute considération sur l'être humain se comptabilise uniquement en termes d'investissement productif, de participation active, d'effort et d'initiative, de valeur solvable<sup>67</sup>. Il apparaît plus constructif de se demander comment les relations de pouvoir et d'autorité, comment les processus de décision collective et de représentation, et comment la nécessité des «attributions et allocations rares» (protection de l'environnement, sécurité, justice, droit d'appropriation et d'usage, solidarité, etc.) pourraient être réalisées à travers d'autres voies et via d'autres modes que l'État-providence de type classique.

Les penseurs de l'OCDE tracent quelques pistes en mettant l'accent sur la « gouvernance politique » ainsi que sur la transparence entre les contributions diverses des personnes et des ménages aux instances collectives et les bénéfices sociaux et marginaux qu'ils en retirent. Comment administrer (collectivement) le nouveau rapport au temps, au travail et à l'épargne. Quatre lignes directrices sont fréquemment suggérées par les

---

<sup>67</sup> Minc, *ibid.*, pp.76-131.

intervenants des organismes internationaux : repenser les régimes de risque contre la pauvreté, le chômage et la maladie; modifier les systèmes et les modules d'apprentissage aux différents âges de la vie; promouvoir la responsabilité, l'initiative et l'investissement productif de soi; modifier la conception traditionnelle que l'on se fait du doublet travail/loisir (statut des temps et des actions, valeur des formes d'activité, schèmes symboliques d'investissement productif, rémunération, fonctionnalité, etc.)<sup>68</sup>.

En outre, Gabriel Wackerman nous rappelle que la mondialisation bouleverse tous les schèmes et cadres mentaux que les occidentaux se sont forgés depuis la 2<sup>ième</sup> Grande guerre mondiale. On assiste non seulement à une soumission au privé de l'entièreté de l'appareil productif, couplé d'une distorsion/affaiblissement de la souveraineté des États nationaux. Ce à quoi on assiste parallèlement, c'est à un remodelage complet des modes de vie et des visions associées en fonction d'une dynamique « individuation/privatisation et production /consommation » qui imprègne toutes les relations, toutes les activités humaines et toutes les dimensions de la personne humaine: relations d'amitié, imaginaire, réalisation et accomplissement de soi, salut intramondain via un travail incessant de construction de soi (personnalité, profil, qualités, qualifications et beauté corporelle, etc.), habitus universel global (raison, culture, pragmatisme, mobilité, déracinement, aspirations, cosmopolitisme, etc.)<sup>69</sup>. C'est la thèse que défend largement Jean Baudrillard, dans *La société de consommation*<sup>70</sup> par exemple.

Pour sa part, Jean-Louis Joliot<sup>71</sup> estime que s'il urge de remettre en question les fastidieux processus administratifs et bureaucratiques qui ont caractérisé le développement des sociétés occidentales d'après-guerre, empêtrées qu'elles étaient dans le bourbier communiste ou dans des équations sociale-démocrates largement déterminées par la rivalité est/ouest et la nécessité de surpasser les avancées « socialisantes », la privatisation aveugle et sans contrepartie en termes de « maturité civilisationnelle » ne saurait constituer une recette miracle aux problèmes aujourd'hui rencontrés. L'homme n'est pas par lui-même l'*homo*

---

<sup>68</sup> OCDE, *ibid.*, pp.77-87.

<sup>69</sup> Wackerman, *ibid.*, pp.119-153.

<sup>70</sup> Jean Baudrillard, *La société de consommation*, Gallimard, coll. « Idées », Paris, 1970, pp.57-145.

<sup>71</sup> Jean-Louis Joliot, *Les entreprises publiques en question*, Éd. Ouvrières, Paris, 1991, 208 p.

*œconomicus* parfait et responsable dont rêvent les idéalistes du marché tous azimuts; sa liberté se construit dans l'interface avec ses semblables – elle n'est pas un fait de nature; enfin il se développe et évolue toujours sous l'égide de modèles d'autorité et de figures charismatiques qui le guident et l'inspirent dans ses actions. D'où la nécessité absolue d'un encadrement socioculturel stimulant et sain et d'une insertion/intégration gratifiante et fortifiante dans des formes culturelles et politiques légitimes (le sens à vivre provient de tels processus et n'est jamais, chez l'être humain, donné a priori). Il faut donc ouvrir et démanteler les instances politiques et sociales trop répressives et aliénantes – bureaucraties, monopoles d'État, institutions lourdes, appareillages idéologiques – dans le but de disséminer et de ventiler le « social/structurel » et le « politique/structurel » dans l'ensemble de la vie sociale immédiate. Il faut briser le fossé entre intérêt collectif et intérêt privé et aussi bien introduire la logique du privé dans les entreprises monopolistiques d'État (concurrence, efficacité, comptabilité effective, assainissement des finances, abolition des rentes de situation et des privilèges, etc.) qu'introduire la logique du collectif/public dans chacun des gestes et des actes privés (responsabilité et imputabilité envers les tiers, engagement véritable, coût à payer ou à rembourser pour la défection, l'égoïsme, la désolidarisation, la pollution, etc.)<sup>72</sup>.

Sans aller aussi loin, John Kenneth Galbraith affirme tout de même que l'interventionnisme politique doit s'immiscer là où il y a imperfection du marché; et « imperfection » il y en a toujours puisqu'en plus des puissants complexes militaro-industriels dont se sont dotés les pays occidentaux, et qui distorsionnent à la source toute concurrence parfaite, pratiquement tous les grands marchés s'équilibrent autour de monopoles ou d'oligopoles de fait<sup>73</sup>.

Dans une réflexion plus serrée, Béatrice Hibou<sup>74</sup> nous invite à une déconstruction encore plus radicale de nos catégories habituelles de pensée. Pour cette dernière, il faut sortir des divisions consacrées entre privé/public, économique/politique, etc. Les mouvements actuels de privatisation pourraient et devraient être une occasion pour nous défaire à la fois

<sup>72</sup> *Ibid.*, pp.85-109 et 149-171.

<sup>73</sup> John Kenneth Galbraith, *La société techno-industrielle*, McGraw-Hill, New-York, 1984, pp.89-108.

<sup>74</sup> Béatrice Hibou, sous la dir. de, *La privatisation des États*, Karthala, Paris, 1999, 396p.

du privé et du public, nous débarrasser de la frontière intangible entre le politique et l'économique<sup>75</sup>.

Les voies possibles pour diluer le politique dans l'économique et vice-versa seraient les suivantes: la formation de réseaux semi-institutionnels de pouvoir; l'extension de la représentation participative et des modes de gouvernement indirect; l'usage des « anomalies productives » et des négociations instables et circonstanciées; la multiplication des expériences de d'administration *via* des modes de gestion par délégation et intermédiation semi privée; des contrats d'action par arrangements performatifs des apports singuliers et mesures de gestion de l'incertitude; des montages financiers et productifs polarisés sur des objectifs circonscrits et des temporalités limitées.

Il importerait désormais d'orienter les flux et les faisceaux immanents de relations déterminées qui lient les acteurs pour produire des effets de production et de performance au niveau du rapport homme/nature<sup>76</sup>. L'économie-politique nouvelle doit s'appuyer sur des relais, des noyaux organisés, des concessions de services et de prestations, des arrangements administratifs déterritorialisés, des modes d'assujettissement sociaux-efficents. Fini l'État central avec ses grandes fonctions régaliennes (régulation/répression/redistribution), mais fini également l'État wébérien de la domination légale rationnelle ou encore l'État-prométhéen de la puissance souveraine inexpugnable. Voici venu le temps de l'État-décharge, de l'État-facilitateur ou même de l'État-rhizome<sup>77</sup>.

On pourrait également penser aux travaux d'un Michel Foucault, qui nous invite à revoir l'ensemble de nos croyances reçues relativement à des notions comme celle de « sujet, de liberté, de pouvoir et d'organisation politique ». Nos sociétés, selon lui, devraient s'organiser autour de vastes et puissants dispositifs générateurs de dispositions intérieures et de formes spécifiques d'assujettissement, dans le sens positif du terme, soit comme une façon particulière de me définir et d'être-au-monde. Ces puissants dispositifs, en quadrillant l'espace social et en enchâssant les corps dans une sorte de microphysique du pouvoir,

---

<sup>75</sup> *Ibid.*, pp.11-20.

<sup>76</sup> *Ibid.*, pp.14-71.

<sup>77</sup> *Ibid.*, pp.34-35.

engendrent des corridors de possibles pour les actions des acteurs eux-mêmes « prédisposés » à évoluer efficacement dans ces corridors socio-économiques<sup>78</sup> C'est dans cet esprit nouveau qu'il faut reconsidérer la privatisation des entreprises publiques et les mutations que l'on entend faire subir aux modes étatiques actuels de la gouverne politique.

#### 1.4 Enjeux et raisons de la privatisation

L'avancée de la mondialisation a pour effet inéluctable d'accroître énormément les rivalités entre les personnes et les collectivités ainsi que d'intensifier brutalement la concurrence à tous les niveaux. La planète entière fait désormais figure de village global où la compétitivité et les ambitions se déchaînent sans distinction « de race et d'espèce, de temps et d'espace ». Une invention mise au point à l'autre bout du monde vient en quelques semaines bouleverser des procédés de production dont vous venez tout juste de faire l'apprentissage dans ce coin-ci de pays. Un groupe financier situé dans un endroit qui vous est inconnu et dont vous ne connaissez pas l'existence travaille à déjouer les barrières nationales qui protègent vos vieilles entreprises locales et à s'en porter acquéreur sans qu'à peu près personne n'en sache rien avant le moment de l'acquisition. Des sous-traitants s'évertuent à briser le monopole d'État de cette autre entreprise publique de services afin d'offrir à plus bas prix le même service (loto, poste, déneigement, etc.) et de s'emparer ainsi de ce marché jusqu'alors protégé. D'autres bureaux de professionnels et de spécialistes situés à New-York ou à Singapour proposent même à des États souverains plus petits et localisés à mille lieues d'administrer leur politique de prélèvements fiscaux ou de fonds de pension, mieux d'assurer leur sécurité locale ou l'évaluation de la performance de leurs institutions en tant que « gestionnaire spécialiste/expert » des ressources rares de la société. Certains *holdings* financiers sont même allés jusqu'à offrir d'éponger les dettes d'États « en faillite » en retour de concessions protégées et de contrats fermés d'exploitation de ressources stratégiques s'étalant sur plusieurs générations.

C'est dans ce contexte qu'il faut analyser les mouvements de privatisation que l'on observe un peu partout, à différents degrés, aux quatre coins de la planète. Il s'agit d'ailleurs

---

<sup>78</sup> Michel Foucault, *Cours préparatoires au Collège de France*, Gallimard, Paris, 1978, 334p.

d'un mouvement qui dépasse largement la seule logique de la privatisation, et qui débouche sur l'impératif plus vaste, quel que soit le secteur, l'activité ou la nature du service considéré (santé, éducation, assurances, sécurité publique, etc.), d'accroître l'efficacité, d'augmenter la performance, de responsabiliser les agents, de rationaliser les opérations, d'éradiquer les dettes et les déficits, d'introduire l'initiative et l'innovation, d'accroître la saine concurrence ; la privatisation juridique des entreprises publiques n'étant ici qu'un des moyens parmi d'autres (sinon le plus performant en tout cas le plus en rupture avec les traditions locales et patrimoniales d'administrations de ces entreprises) de subordonner l'ensemble des activités humaines à la Raison instrumentale et à la Rationalité économique occidentale<sup>79</sup>. De plus, et comme nous l'avons déjà mentionné plus tôt, il faut cesser d'opposer d'une manière trop manichéenne le privé et le public. Entre les deux existe toute une gamme d'options qui peuvent s'avérer très constructives pour la société: entre le monopole d'État et la vente directe des titres de propriété au privé, il faut pouvoir envisager la dénationalisation, la déconcentration, la décentralisation, la déréglementation, l'actionnariat populaire, la prise de participation mixte ou partagée, la société d'exploitation à risque et/ou responsabilité partagée, la régie intéressée, la société de portefeuille diversifiée, le contrat d'affermage, etc.<sup>80</sup>.

En outre, si tant d'auteurs s'évertuent à justifier la thèse selon laquelle il urge de tout privatiser, c'est qu'il ne s'agit sûrement pas là d'une évidence irréfutable, ce qui n'empêche nullement de multiples auteurs, venus d'horizons par ailleurs forts éloignés, de la soutenir sans réserve. Dans le rapport qu'il a publié sur ce sujet pour le compte de la FIAS, Frank Sader<sup>81</sup> soutient la thèse qu'il est très profitable pour les pays du tiers-monde de céder au secteur privé leurs entreprises publiques/nationales.

Tous ceux qui ont procédé dans cette voie auraient vu les investissements directs étrangers croître de façon substantielle sur leur territoire. De plus, ces investissements directs auraient généré de puissants effets d'entraînement : amélioration des infrastructures,

<sup>79</sup> Jürgen Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*, Verlag, Stuttgart, 1982, 560p.

<sup>80</sup> Alpha Ibrahima Bah, « Étude de l'impact de la privatisation partielle d'une entreprise de service public : le cas de la Guinée (ENELGUI) », mémoire, UQAM, 1998, pp.29-35.

<sup>81</sup> Frank Sader, *La privatisation des entreprises publiques et l'investissement étranger dans les pays en développement*, Banque Mondiale, Washington, 1995, 55p.

consommation et distribution de l'énergie, modernisation et apports technologiques, relations et contacts (confiance)<sup>82</sup>. Pour Frank Sader, les privatisations effectuées dans les pays en développement ont des répercussions positives aussi bien pour les entreprises considérées (augmentation de la valeur de l'entreprise/gestion plus efficace/productivité accrue/capitalisation améliorée/modernisation effectuée, etc.) que pour les États concernés (argent neuf des ventes pour payer les dettes et les dépenses courantes/se décharger d'entreprises non rentables et qui alourdissent le budget de l'État/alléger les dépenses publiques futures/augmenter les valeurs imposables disponibles)<sup>83</sup>.

Si Xavier Denis-Judicis et Jean-Pierre Petit<sup>84</sup> abondent dans le même sens que Frank Sader et vont même jusqu'à un certain point plus loin que ce dernier en soulignant la profondeur des effets positifs produits par la privatisation des entreprises publiques productrices de biens et services (liquider les rigidités administratives/améliorer la rigueur financière/rejoindre réellement l'utilisateur et le consommateur/révéler la vérité des prix, etc.)<sup>85</sup>, ces derniers n'excluent pas en revanche l'idée que l'État doive intervenir dans certains domaines et pour diverses raisons selon les réalités considérées: lorsqu'il s'agit de pallier aux défaillances du marché ou d'en corriger les imperfections (monopole, demande trop faible, comme dans les régions par exemple, biens collectifs, etc.); lorsqu'il s'agit de restructurer l'appareil de production ou de conserver vivant un secteur-clef de l'économie nationale; lorsqu'il s'agit de « monopole naturel » (optimum de second rang selon le théorème walraso-parétien) ou d'activités « non rentables par nature » que doit obligatoirement prendre en charge l'État central (santé, éducation, police, prestations sociales, etc.) ou encore lorsqu'il s'agit de jouer un rôle contre cyclique dans l'économie et de briser des tangentes dépressives (politique keynésienne)<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> *Ibid*, pp. 1-4.

<sup>83</sup> *Ibid*, pp. 30-40.

<sup>84</sup> Xavier Denis-Judicis et Jean-Pierre Petit, *Privatisations*, Montchrétien, coll. « Économie-clefs », Paris, 1998, 160p.

<sup>85</sup> *Ibid*, pp. 20-51.

<sup>86</sup> *Ibid*, pp. 15-20.

Si Michel G. Bédard et Viviane Lemay<sup>87</sup>, quant à eux, s'accordent à penser que le secteur privé est capable de prendre le relais de l'État et de remplir les fonctions socio-économiques auparavant assurées par la sphère publique (la croissance économique engendre des effets bénéfiques indirects sur le plan social/la prospérité facilite les relations harmonieuses entre partenaires sociaux/l'entreprise privée est apte à se comporter en bon citoyen, etc.), ils insistent toutefois, formés à l'école du management moderne, sur le fait que les privatisations réussissent d'autant plus à jouer leur rôle sur le plan socio-économique qu'elles mettent l'accent et s'appuient davantage sur les facteurs organisationnels (structure, stratégie, design, etc.), ainsi que sur la notion de performance à tous les niveaux<sup>88</sup>.

D'autres auteurs, toutefois, contestent durement cette supériorité trop nette souvent attribuée au secteur privé. C'est le cas pour des auteurs qui tels Pierre Rosanvallon, Serge Christophe Kolm, Pierre Fortin ou André Forget, croient nécessaire la mise sur pieds d'entreprises mixtes tout en nuanciant beaucoup les assertions trop teintées « d'idéologie » concernant la supériorité incontestable, sur tous les points, du privé sur le public.

Pour André Forget par exemple<sup>89</sup>, il s'avère très difficile d'évaluer la performance réelle aussi bien des entreprises que des managers privés, puisque les analyses usuelles omettent quantité de facteurs sociopolitiques qui pèsent de tout leur poids sur la réalité de l'entreprise, mais que la comptabilité « privatisante » relègue systématiquement au rang d'effets pervers et secondaires, d'externalités, d'éléments contextuels ou encore qu'elle ne prend tout simplement pas en considération tel le chômeur reporté à la charge de l'État par l'entreprise qui rationalise ses opérations, tel le coût de la paix sociale, tel les coûts de destruction de l'environnement, tels les coûts reliés à la justice, etc.<sup>90</sup>.

S'appuyant largement sur une philosophie pragmatique de l'action individuelle et collective, certaines enquêtes de l'OCDE se sont plutôt interrogées sur les conditions et les étapes pouvant mener à des privatisations réussies et conséquentes. Les débats menés

---

<sup>87</sup> Michel G. Bédard et Viviane Lemay, *Privatisations*, Guérin, Montréal, 2000, 263p.

<sup>88</sup> *Ibid*, pp. 55-139.

<sup>89</sup> André Forget, *Des effets de la privatisation sur la gouvernance et la performance des entreprises*, Centre de recherche en gestion, Montréal, 1998, 51 p.

<sup>90</sup> *Ibid*, pp. 11-41.

mettent surtout l'accent sur a) l'envergure des privatisations b) les mesures précédant les privatisations c) les questions de comptabilité et d'évaluation existantes d) les modalités et modes de privatisation e) les aspects relatifs aux marchés financiers associés à l'entreprise f) la réorganisation du cadre juridique et institutionnel g) la situation macro-économique d'ensemble. Tous, facteurs qui se doivent d'être favorables pour que puissent aboutir et être viables les entreprises de privatisation enclenchées dans les divers pays, entre autres dans les pays de l'ex-empire soviétique<sup>91</sup>.

I. Bah propose même aux pays fraîchement engagés dans la concurrence internationale de suivre les étapes suivantes avant de céder au privé leurs entreprises nationales: a) analyse du marché et des problèmes anticipables/anticipés que rencontreront les entreprises b) restructuration physique et juridique des entreprises c) assainissement de la comptabilité financière des entreprises d) choix d'un partenaire puissant possédant expérience et expertise dans le domaine e) cessation graduelle des actifs et des titres<sup>92</sup>.

### 1.5 Éléments critiques

Dans le monde en transformation rapide dans lequel nous vivons, il importe d'adopter une attitude critique à l'égard de ces incessants bouleversements qui nous investissent et nous interpellent au plus profond de nous-mêmes. Aussi bien au niveau individuel qu'au niveau collectif, des choix douloureux s'imposent à l'espèce humaine si elle espère encore, dans un avenir relativement proche, vivre sur une planète habitable et plaisante à habiter.

Que l'économie au sens strict, mais aussi dans un sens plus large la «mentalité économiste» nous ait appris à mettre de l'ordre dans les affaires humaines, à devenir plus productif, efficient et performant à tous les niveaux, à mieux comptabiliser les actions enclenchées et à accéder à une vérité plus forte des coûts et des prix réels associés à ces mêmes activités, il s'agit là d'un fait indéniable et d'un progrès irréversible de civilisation. Que la rationalité économique nous ait appris à apprécier à sa juste valeur ces qualités que sont le mérite, l'effort, l'initiative, l'épargne, le faire-fructifier, l'innovation et le risque

<sup>91</sup> OCDE, Méthodes de privatisation des grandes entreprises, OCDE, Paris, 1993, pp. 39-71.

<sup>92</sup> Bah, *ibid.*, pp. 42-44.

calculé, il s'agit là de conquêtes irrévocables qu'aucun projet de société ne doit oublier, sous peine de retomber, comme ce fut trop souvent le cas par le passé, dans le gaspillage, l'inertie, le privilège, la rente de situation, etc. Que la pensée économique ait mis en lumière les liens complexes mais tenaces et vivants qui existent entre intérêt, propriété, appropriation naturelle, prospérité et liberté – et même jusqu'à un certain point démocratie et paix sociale, cela constitue également une avancée majeure dans la compréhension de la nature humaine et des mécanismes fondamentaux qui la régissent, dans l'élaboration d'un savoir sur l'être humain qu'aucune construction sociale ne devra à l'avenir ignorer sous peine de s'engouffrer à nouveau dans la concentration totalitaire la plus débilante qui soit.

Toutefois, l'anthropologie matérialiste marxiste et la pensée libérale productiviste enferment toutes les deux le défaut majeur de ne penser l'homme qu'en termes de travailleur, d'agent productif, d'investisseur, de créateur de plus-value. C'est l'homme « unidimensionnel », disait Herbert Marcuse<sup>93</sup>. L'homme est tout autant un producteur de sens, de valeurs et d'essences, qu'il n'est un générateur de biens et services. Comme nous le rappelle les événements les plus récents, l'homme s'abreuve en premier lieu de sens, de spiritualité et d'amour tout en se construisant continuellement au travers de ces nœuds prégnants de relations signifiantes et vivantes à l'Autre (institutions, figures charismatiques, modèles spirituels, modèles culturels, etc.) et aux autres (famille, amitié, solidarité immédiate, etc.), qu'il expérimente à tous les instants de son existence. D'où ce coté réifiant et réducteur de l'anthropologie productiviste matérialiste où l'*homo faber* constitue la face générique essentielle de l'homme<sup>94</sup>. D'où la nécessité, dont nous avons déjà parlé, autant de dissoudre au maximum les appareillages politiques durs dans des relations sociales efficaces, performatives et responsables que de dissoudre la mentalité roturière, égotiste et individualiste/anarchiste dans des montages socio-relationnels qui limitent l'affirmation trop débridée de l'égoïsme des passions et des potentialités destructrices de l'orgueil humain.

L'idéologie néolibérale est ou bien naïve ou bien de mauvaise foi lorsqu'elle s'imagine, tel Henri Lepage dans son *Demain le capitalisme*, que les êtres humains, une fois libérés des formes d'autorité politique, morale et religieuse, vont nécessairement faire un usage judicieux

<sup>93</sup> Herbert Marcuse, *L'homme unidimensionnel*, Manesmann, Berlin, 1956, 282p.

<sup>94</sup> Dupuy et Dumouchel Paul, *op.cit.*

de leur liberté et s'associer harmonieusement afin de se donner des lois et des règles auxquelles chacun va souscrire et adhérer spontanément le tout aboutissant à une paix sociale durable et viable. L'homme est un loup pour l'homme, disait Hobbes, et sans tomber dans une vision aussi pessimiste de la nature humaine, on n'a pas besoin d'aller très loin pour s'apercevoir que les hommes trouvent toujours mille et une raisons, toutes meilleures les unes que les autres, pour se faire la guerre et s'entretuer. Le pays d'où je viens, malheureusement, ne fait pas exception à la règle.

La déconstruction critique qu'opère la pensée libérale la plus fine de l'État-providence possède certaines vertus et touche des points sensibles lorsqu'elle analyse les distorsions et les injustices dont sont porteurs certains droits acquis, certains statuts intangibles, certains programmes ou certaines conventions collectives coulées dans le béton devenus de véritables structures politiques pétrifiées. Ces mécanismes fossilisés sont de véritables injustices érigées en institution qui pénalisent des générations entières au détriment d'autres. Par contre, cette même pensée libérale est impuissante à régler les problèmes de « peine rétributive » (système judiciaire autonome), de « redistribution sociale » (l'État-providence est la seule instance, en société moderne, ayant l'autorité et les ressources pour assurer des transferts monétaires effectifs et réguliers envers les plus démunis), de « régulation globale » (prise en charge des risques collectifs, fléaux naturels, aménagement urbain, pollution, crise sociale, etc.) et « d'indemnisation victimaire » ou « réparation contributive » (corriger les ratés et réparer les dégâts – sang contaminé). En outre, il faut revenir sur ce point essentiel sur lequel a toujours achoppé la pensée néolibérale; l'État démocratique ne fait pas qu'exproprier la richesse des particuliers et de mobiliser indûment l'épargne disponible. Il ponctionne des ressources pour produire certains biens collectifs rares (sécurité, solidarité, consensus, etc.) qu'il semble à ce jour être la seule entité connue qui ait été capable de produire ces biens rares. De plus, il n'est pas certain qu'il y ait toujours pertinence entre les diverses variantes de la théorie économique classique et la réalité d'aujourd'hui dans la mesure où cette dernière réfléchissait la réalité économique en termes d'échanges et de production sur divers marchés (y compris le marché du travail), divers marchés où devait régner la concurrence parfaite, et ce, dans un monde de production faible et contingenté. Or, l'idée postmoderne du marché ressemble davantage à une sorte « d'abstraction totalitaire », un

nouveau monstre sacré devant régir de l'extérieur et au-delà de la volonté des hommes les faits et gestes de tous les acteurs, et ce, dans un monde voué à la surproduction.

Il n'est pas sûr non plus que le monde d'aujourd'hui corresponde à la consécration de l'usager, du client ou du consommateur. Les auteurs sont légion à prétendre que c'est bien davantage l'offre qui conditionne la demande que l'inverse (pensons aux hypothèses de Joseph Schumpeter, de Thorstein Veblen ou de Vance Packard sur le sujet). Les puissantes firmes multinationales, si l'on considère l'impressionnante capacité de production et de promotion qu'elles possèdent et qui les poussent à promouvoir toujours plus à fond la consommation effrénée de biens manufacturés, ont tendance, de par leur action, à faire croître exponentiellement les besoins, ou plutôt à générer une infinité de besoins artificiels – cycle sans fin duquel on ne sort jamais satisfait.

De plus, si on peut considérer comme bénéfique la subordination des appareils de production aux exigences du capital financier international, encore faudrait-il, en suivant les préceptes mêmes d'un Milton Friedman, que les masses de capitaux dont on parle soient « réels » et leur valeur sûre, qu'ils aient une valeur « reconvertible » fiable et qu'ils aient comme provenance certifiée de réelles activités productrices de richesse. Or cela est douteux dans le contexte actuel, puisqu'il n'y a aucune autorité monétaire qui exerce un contrôle sérieux à l'échelle du globe. Le blanchiment d'argent, les narcodollars, les pétrodollars, la spéculation, l'argent papeterie, les transactions électroniques, les placements fantômes (banques asiatiques), les valeurs refuges altèrent allègrement la saine logique économique et les équilibres qu'on espérait tirer d'elle.

Finalement, on est en droit d'être sceptique sur le sens exact de propositions telles: les inégalités sont justifiées si elles font progresser les plus faibles (John Rawls). Ce genre d'affirmation demeure très dangereux, et on peut fort bien imaginer les implications « totalitaires » que transportent de tels propos (sans préjuger ici des intentions de John Rawls). Qui décidera de ceux qu'on classe parmi les plus faibles? De quels types de faiblesse parle-t-on? Par quels moyens entend-on faire progresser les plus faibles?

## CHAPITRE II

### LA PRIVATISATION DANS LES PVD

#### 2.1 La privatisation dans le cadre du programme d'ajustement structurel

Les entreprises publiques ont été créées pour diverses raisons, mais essentiellement pour réaliser des objectifs sociaux que le marché n'était pas en mesure, croyait-on, d'atteindre. Dans la grande majorité des pays, beaucoup de ces entreprises ont subi de lourdes pertes financières, grevé le budget de l'État et absorbé une part disproportionnée des crédits intérieurs, ressources qui auraient pu être mieux investis pour le développement et l'économie<sup>95</sup>. Devant cette situation, et durant les années 1970, plusieurs pays ont adopté des programmes de restructuration du secteur public mais qui n'impliquaient aucun changement quant à la propriété de ces entreprises. En général, les résultats se sont avérés peu satisfaisants, d'où un regain de popularité pour les programmes plus « achevés » de privatisation.

Bien que le phénomène concerne autant les pays développés que ceux dits en voie de développement, le contexte dans lequel les mesures de privatisation ont été prises diffère significativement pour ces deux catégories de pays. Dans les PVD, des motivations plus régressives et défensives que positives ont souvent conduit à la privatisation, par exemple la réduction des déficits budgétaires, la nécessité de réduire les niveaux d'endettement et la maîtrise de l'inflation. C'est pourquoi, à la différence des pays industrialisés, la privatisation et les réformes du secteur public, dans les PVD, sont pour l'essentiel devenues une des composantes majeures des programmes d'ajustement structurel imposés par les organismes

---

<sup>95</sup> Narkjess Bourbaki et Jean-Claude Cosset, « La privatisation tient-elle ses promesses ? », *L'Actualité Économique*, vol.74, no.3, septembre 1998.

internationaux de règlement et de financement. En effet, la fréquence des pratiques déviantes (détournement des deniers publics, inefficience chronique, corruption, etc.) a trop souvent débouché sur un fléau que l'on a pu décrire sous le nom de « mal développement » ou « mal administration ». Loin d'être un facteur de développement, dans ce genre de contexte typique, chronique et structurel, l'État était la plupart du temps devenu une des causes du mal développement dont souffraient ces pays. Pour tenter de remédier à la crise de l'État-providence sur-interventionniste, on propose alors de renverser la logique reçue : puisque le plus d'État a échoué, passons au moins d'État. La Banque Mondiale demande alors aux PVD, globalement parlant, d'amputer les programmes d'investissement qu'ils avaient élaborés, de limiter les transferts aux entreprises publiques qu'ils effectuaient, de se désengager des services publics qu'ils subventionnaient et de restreindre les transferts sociaux divers, souvent aux plus démunis, qu'ils faisaient<sup>96</sup>.

Les privatisations sont présentées par les organismes subsidiaires à la fois comme un moyen pour procéder à l'ajustement structurel nécessaire et comme une conditionnalité<sup>97</sup>. Au cours des années 1980, l'idéologie libérale diffuse mais insistante qui s'est imposée au sein de la communauté internationale a servi à justifier un consensus apparent sur la notion de privatisation<sup>98</sup>. L'État doit dorénavant gérer et administrer le processus de privatisation, même si l'affaiblissement de ses capacités administratives et régulatrices, maintenant exigé, risque de rendre encore plus chaotiques les processus de désengagement, de désétatisation et de privatisation engagés. Fréquemment, il va s'agir là d'un processus largement imposé de l'extérieur, par les organismes subventionnaires, d'un programme dont on ne peut faire l'économie sans se faire couper les vivres (dévalorisation de sa cote de crédit, exclusion des programmes de financement, etc.).

L'idée même de programme d'ajustement structurel reflète bien toute la teneur idéologique de ces programmes qu'ont dû mettre en œuvre les PVD. L'idée étant de restructurer en profondeur des édifices socio-économiques considérés comme souffrant de

---

<sup>96</sup> Gilles Bouchard, *La réforme administrative dans les pays francophones*, D'Acadie, Moncton, 1991, 65 p.

<sup>97</sup> Alain Henry, « Les privatisations, nouvelle sorcellerie des blancs », *Afrique contemporaine*, no.165, janvier/mars 1993.

<sup>98</sup> *Ibid*, p.13.

graves « maladies » : faible productivité, parasitage, patronage, corruption, clientélisme, manque d'efficacité, etc. La nature des programmes en question nous renseigne sur le type de solution envisagée pour soigner le corps social malade de ces pays : privatisation, désétatisation, désengagement, déconcentration, décentralisation, déréglementation, etc.<sup>99</sup>

Dans la plupart des cas, ce phénomène entraîne une privatisation des actifs collectifs, faite sans l'aval express des forces politiques vives de la nation dans un processus idéologique qui revient à liquider la richesse publique sans garantie que s'accroisse réellement le rendement ou la productivité des entreprises publiques privatisées, sans garantie que les entreprises en question vont demeurer dans le pays, sans garantie que les entreprises en question vont réellement chercher à se développer, sans garantie que les biens et services offerts vont continuer à être disponibles, sans garantie qu'une part au moins des profits engrangés vont être réinvestis dans le pays, sans garantie. Et ce genre de cessation des entreprises publiques au privé s'avère d'autant plus problématique lorsque l'entreprise en question évolue dans un marché essentiellement monopolistique; on passe alors d'un monopole ou quasi-monopole d'État à un monopole ou quasi-monopole privé situation qui fait en sorte que les gains d'efficacité promis font la plupart du temps défaut<sup>100</sup>.

## 2.2 Les objectifs de la privatisation dans les PVD

### 2.2.1 La privatisation : une nécessité en période de crise

Si la restructuration des secteurs parapublics a d'abord été vécue comme une immixtion idéologique de la part des institutions de Bretton-Woods, la contre-performance structurelle des entreprises publiques ainsi que la pression des facteurs micro et macro-économiques ont progressivement montré la nécessité de recourir à des mesures d'ajustement structurel beaucoup plus sévères et radicales que celles pratiquées jusqu'alors. Pour beaucoup d'États, surtout ceux ne disposant pas de ressources premières stratégiques, la situation avait atteint un point critique : l'endettement hypothéquait une part importante du

<sup>99</sup> Jean-Claude Barthélemy et al, *Privatisations en Afrique subsaharienne : un état des lieux*, Étude du centre de développement de l'OCDE, Paris, 2004, pp. 69-90.

<sup>100</sup> *Ibid*, p.72.

budget régulier de l'État, l'ensemble des équipements collectifs atteignait un niveau de délabrement excessif, la corruption dans les classes politiques gouvernantes détournait une part non négligeable des crédits disponibles; tout ceci rendait le manque de productivité et d'efficacité des entreprises publiques d'autant plus catastrophique pour ces nations que ces mêmes entreprises ne parvenaient plus à compenser toutes ces malformations en continuant à offrir et à distribuer de manière « minimalement adéquate » les biens et services essentiels dont les populations avaient besoin.

Survint donc, dans les années 1970, le phénomène des « pays non solvables », des « programmes de rééchelonnement de la dette nationale », les opérations de « quasi-cessation de parties de territoire », les opérations de « création de zones franches », soit un ensemble de phénomènes qui démontraient jusqu'à quel point la situation ne pouvait plus continuer comme avant pour la plupart de ces pays tout en révélant l'extrême vulnérabilité dans laquelle évoluait la plupart des PVD. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien qu'un certain nombre d'entre eux, faibles mais animés par une volonté de s'en sortir, ont cherché à construire le mouvement des non-alignés, dans le but de s'unir et d'acquérir plus de force pour se soustraire à cette mécanique infernale du sous-développement.

Il ne faudrait pas non plus sous-estimer que les graves crises financières que traversaient alors de nombreux PVD commençaient à affecter sérieusement le rendement, la performance et parfois même l'existence de certains organismes internationaux ou encore de parties non négligeables du système bancaire international ainsi que de sous-systèmes bancaires nationaux, dans les pays industrialisés comme dans les PVD. C'est de là qu'originent de vastes réformes, comme ce qui fut surnommée « l'approche de Londres », où furent mis en œuvre un ensemble de principes visant à corriger cette tangente dangereuse dans lequel s'engouffrait le système financier international : coopération et recapitalisation des banques, création de sociétés de gestion d'actifs, solidarité des institutions dans le partage des pertes, fixation internationale des nouvelles grilles d'acceptabilité et d'accréditation, etc.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Mark R Stone., *La restructuration du secteur des entreprises. Le rôle des pouvoirs publics en temps de crise*, Fond Monétaire International, Washington, 2002, pp.1-17.

La privatisation peut induire des gains d'efficacité économique, c'est-à-dire une moindre utilisation de facteurs et de ressources rares pour l'atteinte d'un niveau de production déterminée ou encore la réalisation d'un niveau de production supérieur avec une quantité de facteurs et de ressources rares inchangée. De plus, la privatisation peut également contribuer, et ce, de plusieurs manières, à atteindre l'objectif de redressement des finances publiques. Et par une dynamique d'effet en retour, l'amélioration de la situation budgétaire de l'État va par la suite favoriser le retour à un double équilibre structurel : à l'interne (richesse nouvelle et réelle à imposer, marges de manœuvre plus grande, financement équilibré des services, etc.) et à l'externe (attraction pour les investisseurs étrangers, endettement faible et cote de crédit élevé, etc.)

Toutefois, la privatisation ne vient réellement aider au processus d'ajustement structurel que lorsqu'elle concerne des sociétés rentables ou quasi-rentables. Sous réserve d'une évaluation de l'entreprise ayant été convenablement effectuée, l'État peut alors espérer percevoir une somme actualisée de bénéfices attendus sur une certaine période. En pratique, les États et les gouvernants locaux ont souvent manifesté des réticences à l'endroit de la privatisation d'entreprises jugées rentables ou viables, surtout lorsque ces dernières étaient considérées comme stratégiques pour la souveraineté nationale. Cet ensemble de comportements n'a fait que freiner la stratégie de réduction des déficits budgétaires et des niveaux d'endettement, d'autant plus que plusieurs effets incertains s'attachaient à la privatisation d'actifs, surtout lorsque cette privatisation fait suite à une procédure de liquidation juridique <sup>102</sup>. ¶ Dans l'ensemble, donc, la privatisation peut soulager ponctuellement l'effort de redressement des finances publiques entrepris par le gouvernement. Mais elle y parviendra d'autant mieux que l'État acceptera de céder des entreprises rentables et de dimension significative par rapport à l'économie nationale. Aux rentrées fiscales de caractère exceptionnel pourront s'ajouter de nouvelles recettes ordinaires. En effet, par le biais d'une majoration de la valeur économique des entreprises cédées au privé, la privatisation pourra induire la perception de plus d'impôts directs et permettre l'élimination de transferts publics, directs et indirects, source de dépenses budgétaires

---

<sup>102</sup> Patrick Guillaumont et al, *Ajustement et développement : l'expérience des pays ACP*, Afrique, Caraïbes, Economica, Paris, 1994, 273 p.

importantes<sup>103</sup>. Mais la nécessité de se départir d'entreprises rentables ou quasi-rentables laisse les PVD dans une contradiction insoluble : seules les entreprises rentables ou quasi-rentables risquent d'intéresser le privé (enlevant ainsi à l'État ses seules entreprises pouvant accroître de manière endogène la richesse nationale) et l'État risque de se retrouver ainsi à devoir supporter encore les entreprises les moins rentables mais les plus essentielles en termes de services essentiels à la population (ce qui ne change pas grand-chose à la problématique de départ).

### 2.2.2 La création d'un environnement porteur

Le succès de la privatisation appelle des changements en profondeur quant à l'environnement économique et institutionnel dans lequel évolue l'entreprise publique. Au plan économique, le rééquilibrage du secteur privé doit aller de pair avec une densification des relations de concurrence et une institutionnalisation des règles du marché. La création d'un environnement concurrentiel peut revêtir différentes formes : déréglementation de l'entrée sur le marché, libéralisation du commerce intérieur et extérieur, élimination des privilèges, cassation des monopoles, introduction sur le marché d'un nouveau compétiteur, etc. La privatisation requiert également une profonde mutation des institutions étatiques, lesquelles doivent être de nature à bien encadrer et à susciter la confiance des opérateurs privés. Il revient à la puissance publique d'assurer le maintien de l'ordre et le fonctionnement de l'appareil judiciaire dans la transparence et l'objectivité. Toute dérive par rapport à ces principes de stabilité, de garantie et de régulation peut conduire à des incertitudes et des dysfonctionnements donc à des risques économiques propres à dissuader les investisseurs potentiels. La violence, les désordres intérieurs, le manque de stabilité institutionnelle, la corruption sont autant de « surcoûts » pour les producteurs qui viennent fragiliser la rentabilité et la viabilité intrinsèques de l'investissement et de l'activité. À l'affirmation solennelle des valeurs de l'État de droit, doit s'ajouter l'amélioration du fonctionnement des administrations, à commencer par celle responsable de la promotion des programmes de privatisation. Les pouvoirs législatif et exécutif doivent réorganiser en

---

<sup>103</sup> Jean-Yves Lesueur et Patrick Plane, *Les services publics africains à l'épreuve de l'assainissement : une évaluation économique et sociale*, L'Harmattan, 1994, 108 p.

profondeur les cadre légaux et réglementaires dans lesquels doivent évoluer les entreprises fraîchement privatisées : statut de l'entreprise privée, réglementations au sujet de la vie interne de l'entreprise, loi sur les profits et sur les capitaux, statut juridique des travailleurs, des salariés et des syndicats, juridiction sur les droits de propriété, les actifs, les acquisitions, etc. C'est tout l'environnement dans lequel évolue l'entreprise qui doit également se prêter au bon fonctionnement de la nouvelle firme : infrastructures sanitaires et de sécurité, routes, ponts et aqueducs, transports et télécommunications, etc.

Toutes ces réformes, nécessaires il va s'en dire, ne peuvent se réaliser sans un soutien et une volonté politique sans faille ainsi que sur une expertise suffisante. Les institutions mandatées doivent également veiller à diffuser la plus large information possible sur le déroulement des programmes de privatisation, à favoriser réellement les transformations suggérées et à engendrer les conditions optimales, démocratiques et transparentes pour que l'ensemble du processus ait une chance d'aboutir<sup>104</sup>

### 2.2.3 Arguments formels en faveur de la promotion du secteur privé dans les PVD

Au début des années 1980, on assiste à la chute des cours des matières premières sur les places boursières, à l'émergence de tensions accrues sur les taux d'intérêt, au retrait progressif des banques, à la dévaluation spectaculaire des monnaies locales. Ce qui provoque, dans la plupart des pays, une crise des finances publiques qui ne permet plus aux États d'assurer la survie d'entreprises dont la rentabilité n'est guère probante. Sous la pression conjuguée des processus économiques et des organismes internationaux, la plupart des États vont alors accepter de s'engager dans des programmes d'ajustement structurel favorables au développement du secteur privé et à la libéralisation de leur économie<sup>105</sup>.

Les objectifs que poursuivent alors les gouvernements qui participent à ces programmes de privatisation sont multiples, mais les arguments et les idées maîtresses qui

---

<sup>104</sup> Barthélemy et al., *ibid.*, pp.109-127.

<sup>105</sup> Jean-Pierre Gognon, « La promotion du secteur privé dans les pays en développement. Pour un changement des politiques et des comportements de l'État », *Revue française d'administration*, no.61, janvier/mars 1992.

sous-tendent ces nouvelles actions pourraient se résumer ainsi : Performance<sup>106</sup> : Il s'agit d'abord d'accroître la performance globale atteinte par les entreprises visées par le programme. Cet accroissement de la performance implique qu'aucune dimension du mode de fonctionnement de l'entreprise n'est à l'abri du changement : technologie utilisée, gestion du travail, qualifications requises, primes ou facteurs de stimulation au rendement, cadre physique de l'entreprise, etc.

Efficienc e : l'amélioration de l'efficienc e, définie comme l'utilisation optimale des inputs dans la production de l'output, est l'argument le plus souvent avancé par les gouvernements qui décident de privatiser leurs entreprises. La privatisation doit amener des changements significatifs dans la gestion et l'administration, l'organisation du travail, les méthodes de production, le parc technologique, les relations de pouvoir et d'autorité, etc. L'efficienc e économique se mesure en termes de « relation micro-ergonomique formelle » relativement à des critères d'optimum anticipé sur des opérations productives infinitésimales. Les méthodes de comptabilité sont diverses, mais l'approche qu'elle utilise demeure dans tous les cas assez similaire.

Rentabilité : la plupart des entreprises publiques sont rarement soumises à une concurrence intérieure et extérieure conséquente. Beaucoup d'entre elles bénéficient d'une protection statutaire leur conférant une situation de monopole ou encore sont tributaires de mécanismes qui font obstacle à la saine concurrence devant exister sur le marché. Les concurrents privés d'une entreprise publique font alors face à une concurrence déloyale puisque cette dernière bénéficie de garanties politiques et institutionnelles qui la protègent du risque de faillite. La privatisation réussie est censée supprimer toute mesure pouvant être perçue comme un privilège; elle est censée faire sauter les protections et les subventions dont bénéficie l'entreprise publique. Car la rentabilité peut être encore plus contraignante que la performance ou l'efficienc e : sur des marchés hautement concurrentiels, une bonne entreprise publique peut être assez efficiente et productive sans jamais devenir rentable (c'est le cas pour les entreprises d'armement par exemple). Atteindre la rentabilité exige que l'on soit efficient, mais que l'on sache également s'assimiler des parts non négligeables des marchés –

---

<sup>106</sup> *Ibid*, p.36.

ce qui est souvent très difficile pour des entreprises qui traînent de mauvaises créances, de mauvaises réputations, et qui s'appuient sur des marchés restreints et peu solvables.

Réduction des déficits budgétaires : la privatisation est souvent associée à l'amélioration de la performance des entreprises publiques. Mais la nécessité, pour les PVD, de réduire leurs déficits budgétaires, est rapidement apparue comme un des arguments majeurs en faveur de la privatisation des entreprises publiques. La plupart des gouvernements qui mettent en place des programmes de privatisation reconnaissent qu'ils visent également à réduire leurs déficits budgétaires ainsi, évidemment, que leur niveau global d'endettement : aussi bien en utilisant les recettes des ventes des entreprises, dans un premier temps, qu'en se donnant la chance de prélever des impôts supplémentaires sur les profits et les actifs des entreprises dans un deuxième temps. Les recettes des ventes des entreprises d'État amènent des entrées d'argent frais et contribuent à réduire le déficit courant accumulé de ces pays; par la suite, la diminution des transferts collectifs structurels vers les entreprises publiques constitue à terme un gain anticipé très appréciable des charges de moins pour les États en mal de liquidité; finalement, l'État se donne ainsi la possibilité de rentrées supplémentaires due à la valeur bonifiée de ces entreprises privatisées (impôts directs et indirects). On pourrait citer le cas du Mexique, dont les transferts aux entreprises publiques ont diminué de moitié, entre 1980 et 1988, alors que les impôts directs et indirects prélevés ont été démultipliés par quatre<sup>107</sup>.

Création d'un capitalisme populaire : la privatisation est souvent perçue comme un moyen de redistribution de la richesse dans l'économie et comme une façon de permettre aux différentes couches sociales d'acquérir des parts dans les entreprises nouvellement privatisées. Cela permet d'assurer une influence plus « nationale » ou « indigène » sur l'entreprise et de s'assurer également le soutien de ceux qui font généralement obstacle aux privatisations, à savoir les salariés, les syndicats, les administrations publiques, les associations traditionnelles et les milieux nationalistes. En outre, cette façon de faire permet également de drainer l'épargne nationale vers des circuits indigènes de production. Par la création d'un capitalisme indigène et endogène, la privatisation permet à terme de s'assurer

---

<sup>107</sup> Ahmed. Galal et Leroy Jones, *Welfare consequences of selling public enterprises*, Ed. World Bank, Washington D.C., 1994, 275 p.

d'un minimum de mainmise nationale sur le patrimoine propre de ces entreprises (vente d'actions, partenariat et associations, prise de participation, intégration graduelle d'ouvriers, de spécialistes, de technocrates et de cadres locaux ou indigènes, création d'entreprises privées associées en amont et en aval des filières concernées, etc.).

Dynamisation des marchés boursiers et des institutions financières : dans les pays qui ont suivi des programmes intensifs de privatisation, un certain nombre d'effets positifs pour l'économie ont pu être observés : l'afflux plus marqué de capitaux étrangers, la constitution et la stabilisation d'institutions financières nationales plus stables, plus légales et plus fiables, l'amélioration des mécanismes et des processus financiers en vigueur, une stimulation significative de l'activité boursière régnante ainsi qu'un accroissement du volume global des transactions et des valeurs transigées, le tout favorisant une meilleure organisation d'ensemble pour toutes les instances concernées (procédures, résolutions, transactions, opérations)<sup>108</sup>.

### 2.3 Caractéristiques des programmes de privatisation dans les PVD

Depuis les années 1980, la privatisation est devenue une partie intégrante des grandes politiques gouvernementales dans les PVD. Selon les buts spécifiques que le gouvernement se donne, le processus de privatisation a pris plusieurs formes, l'ensemble variant d'un pays à l'autre. Cependant, on observe certains points communs relatifs aux méthodes de privatisation préconisées, à la structure de propriété privilégiée, au contrat gestionnaire octroyé, aux contraintes et aux contrôles imposés aux nouveaux gestionnaires/propriétaires. D'autres spécificités souvent rencontrées dans ces pays nous renvoient à des facteurs qui dépassent le cadre strict de la firme, par exemple la recherche de l'équilibre et de l'harmonie interethnique, la volonté de moderniser la totalité des infrastructures de production, l'ajustement spécifique des processus et des structures aux conditions singulières locales du marché.

---

<sup>108</sup> Denis-Judicis et Petit, *ibid.*, pp.20-28, 104-111.

Tous ces composés de facteurs et d'éléments complexes façonnent dans chaque cas le processus de privatisation et lui confère son aspect spécifique. Les tendances observées dans les programmes de privatisation mis en œuvre dans les PVD, relativement aux stratégies retenues, sont les suivantes :

- Privatisations sélectives : Peu de pays en voie de développement, à part quelques exceptions comme le Chili, ont mis en place un programme de privatisations où l'objectif final était la privatisation complète et achevée des entreprises publiques; la plupart du temps, il s'est agi de programmes de privatisations où l'État sélectionnait les secteurs et les entreprises devant être privatisés et devant servir d'épreuve ou de test pour la suite des choses. La privatisation de ces entreprises témoins devait permettre d'accumuler le savoir et l'expérience nécessaire pour poursuivre dans la même veine, mais en toute connaissance de cause et sans commettre les mêmes erreurs commises la première fois. La sélection de ces entreprises « cobaye » avait donc son importance puisque cela pouvait influencer sur la suite des événements : d'où la volonté, très fréquemment, de choisir des entreprises que l'on croyait « exemplaire » pour ce faire, soit des entreprises qui avaient un seuil minimal de rentabilité, un niveau de productivité potentielle intéressant, qui évoluait dans un univers minimalement sain et pacifié, etc. De plus et ce, dans la plupart des cas, les actions de privatisation devaient être effectuées graduellement, par étapes, dans le but de préparer progressivement l'entreprise, aussi bien à l'intérieur (habituer les administrateurs et les travailleurs à la nouvelle structure et au nouveau fonctionnement) qu'à l'extérieur (affronter les lois du marché, se développer de manière autonome et sans protection, etc.).
- Modes de privatisation : La plupart des programmes de privatisation effectués ont été réalisés sous un mode peu démocratique, plutôt autoritaire et directif, davantage hétéronome, plutôt rationnel et, à court terme, assez bien planifié. Il faudrait également s'arrêter sur les privatisations faites sur le mode direct et expéditif, comparé à d'autres faites sur le mode indirect et orienté. Largement imposé de l'extérieur par les organismes internationaux bailleurs de fonds, mais aussi largement

consentis et voulus par les élites politiques locales et nationales, les décisions concernant les programmes de privatisation, toutefois, n'ont en général pas été prises de manière démocratique, parce que les États en question n'avaient pas d'institutions démocratiques, ni de tradition démocratique, ni de personnel politique démocratique. Ces choix hétéronomes se sont donc imposés de manière directive aux populations et aux travailleurs, mais le processus de privatisation lui-même, souvent minutieusement encadré par les divers intervenants et intéressés, a été en général rationnellement mené et rigoureusement planifié, ce qui ne veut pas dire qu'il n'a pas rencontré des imprévus, des résistances, etc. Par ailleurs, les solutions retenues par les divers États ont suivi des voies fort différentes : certains pays comme le Chili, la Corée du Sud et Singapour ont eu recours à des offres publiques d'achat, dont les actions certifiées vendues devaient d'abord être offertes au public, alors que d'autres, en Amérique latine, en Égypte et en Turquie notamment, ont préféré vendre la totalité des actifs évalués à des sociétés privées; ce fut le cas lorsque les offres publiques furent associées à des transactions privées davantage menées par des groupes d'investisseurs étrangers. Parfois, il fut exigé que des groupes ethniques locaux ou nationaux soient associés à la transaction, comme en Malaisie, au Ghana et en Côte d'Ivoire par exemple; parfois, comme en Haïti, ce devait être non pas un groupe ethnique mais une compagnie nationale de moindre importance qui devait participer au processus. Dans les pays à faible capitalisation, en Afrique subsaharienne ou au Sri Lanka par exemple, là où les marchés de capitaux et le secteur privé intérieur sont très peu développés, certains gouvernements ont choisi d'améliorer d'abord l'efficacité de l'entreprise avant d'en transférer la propriété <sup>109</sup>

- Méthodes de privatisation : En ce qui concerne les méthodes de privatisation utilisées, elles sont évidemment tributaires des objectifs spécifiques des gouvernements et des conditions particulières qui règnent dans chaque pays. Signalons quelques unes des méthodes de privatisation fréquemment privilégiées par les PVD : la « cession d'actions », la « cession d'éléments actifs » et la

---

<sup>109</sup> OCDE, Tendances et politiques des privatisations : aspects institutionnels du processus de privatisation, Paris, OCDE, 1993.

« capitalisation »; puis des méthodes moins fréquemment retenues par les États, comme « l'introduction en bourse », « le rachat par les salariés/la direction », « les fidéicommissaires » ou encore « le contrat d'échange de créances contre actifs ». Toutes ces méthodes, règle générale, ont en commun d'impliquer un transfert dans la structure ou les droits de propriété concernant l'entreprise, même si les trois premières méthodes engagent généralement un transfert beaucoup plus significatif de propriété. Il existe un troisième ensemble de méthodes, qui n'implique pas la vente effective des actifs détenus par l'État, mais davantage la diminution des parts possédées par ce dernier, par dilution ou transfert des actifs de l'entreprise : les liquidations, les rétrocessions, les sociétés en participation, les baux, les concessions, les contrats de gestion. Mais il existe plusieurs autres méthodes de rétrocession au privé des entreprises publiques, pour des transactions par exemple qui n'engagent pas un degré important de transfert de propriété et renvoient plutôt à des problèmes de restructuration/modernisation, de transfert de la gestion ou encore de délégation de responsabilité : contrats de louage de services, contrat d'affermage, services à but lucratif, accords de sous-traitance, etc<sup>110</sup>.

- Les caractéristiques des entreprises privatisées : la plupart des pays ont choisi, dans un premier temps, de privatiser prioritairement des entreprises de taille moyenne œuvrant surtout dans les secteurs semi-concurrentiels de l'économie. De telles ventes sont généralement plus simples et rapides, et ne nécessitent pas d'afflux trop importants de capitaux étrangers; de plus, ce genre de transaction n'exige pas non plus de restructuration préalable des unités de production; finalement, elles sont en général assez rentables. Dans un deuxième temps, toutefois, il devient difficile de dessiner des lignes générales de conduite. Le piètre état des finances publiques de la plupart des PVD les ont entraînés dans des programmes de privatisation beaucoup

---

<sup>110</sup> Barthélemy et al., *ibid.*, pp. 46-51.

Voir également l'excellent tableau synthétique proposé par Hachimi Sanni Yaya, dans sa thèse de doctorat sur la privatisation et la désétatisation, et que l'on retrouve à « l'appendice D ». Nous nous permettons de mettre en annexe ce tableau – dans la mesure où il propose une structure très convaincante du champ « méthodologique » dans lequel s'inscrivent les actes de privatisation réalisés. Voir annexe A.

plus ambitieux. En Malaisie et en Thaïlande, par exemple, ce sont les ports et les compagnies d'aviation qui sont devenus les premières entités d'importance à être offertes au partenariat privé. Dans d'autres pays, ce furent des entreprises qui avaient un facteur d'importance toujours plus croissant dans la capacité stratégique de survie du pays : la minoterie (farine) en Haïti, le matériel agricole au Niger et au Bénin, la fabrication de matériel électrique en Uruguay et au Congo.

Très souvent en cela et suivant les recommandations des organismes internationaux (Banque mondiale), les pays furent invités à faire la liste des entreprises publiques et parapubliques qu'ils désiraient privatiser et de les classer selon des critères contraignants, surtout leur importance stratégique. On découpa ainsi le secteur parapublic en trois domaines distincts : les entreprises stratégiques, vouées à demeurer sous le contrôle de l'État (mais avec des variantes possibles); les entreprises d'importance, non stratégiques mais viables, dont on accepterait de se départir dans des conditions intéressantes pour les deux parties. Les entreprises non indispensables au processus de développement et ne représentant que très peu de viabilité économique, vouées dans plusieurs cas à une liquidation juridique. Les entreprises classées stratégiques furent soit exclues soit traitées à partir d'une autre approche : l'arrangement conclu avec les investisseurs étrangers devait permettre à l'État, d'une façon ou d'une autre, de conserver une mainmise sur l'avenir de la firme en question comme en Algérie, en Tunisie, au Brésil. Pour les entreprises non stratégiques, la plupart des gouvernements se résignèrent à accepter de s'en départir complètement et là, les expériences furent nombreuses et le résultat du tout au tout différent selon les cas.

Certains pays tentèrent également de spécifier la nature des entreprises privatisables en fonction de leur valeur et de leur position stratégique dans des secteurs d'activités précis ainsi que la place particulière de ces entreprises eu égard aux différents domaines de l'activité économique globale soit des entreprises reliées au développement des infrastructures (énergie, eau, transports, communications, assainissement, etc.) soit des entreprises reliées à la gestion des capitaux secteur financier (banques, instituts de crédits, compagnies d'assurances, organismes de gestion de portefeuille, etc.) soit des entreprises reliées à l'extraction et à l'exploitation des matières premières secteur primaire (énergie, mines,

agriculture, etc.); soit des entreprises reliées à la transformation des matières premières en produits industriels<sup>111</sup>.

- Structures de propriété : les structures de propriété imposées aux acquéreurs sont une composante centrale des programmes de privatisation dans les PVD. Ces structures sont fort complexes et leur portée politique et stratégique peut parfois être considérable. Aussi bien des facteurs politiques qu'économiques sont venues moduler les montages légaux et financiers effectivement réalisés dans les PVD lors de cession au privé d'entreprises publiques : parfois l'État inventait des montages qui l'autorisaient à conserver un contrôle majoritaire sur la firme privatisée (Mexique, Philippines, Taïwan); parfois, il ne s'agissait que de demeurer un actionnaire important mais non majoritaire (Caraïbes, Pays d'Europe de l'est). Parfois, on privatisait des dimensions de l'entreprise et on demeurait entièrement propriétaire de la ressource (comme pour le pétrole notamment); parfois on demeurait un actionnaire très important mais l'entière de la gestion était concédée au privé; parfois, on créait un cadre juridique créé pour empêcher tel groupe (ethnique) ou tel pays de se porter acquéreur en partie ou en totalité de l'entreprise privatisée (Nigeria, Jamaïque, Venezuela). Pour des raisons politiques et sociales, plusieurs gouvernements ont mis sur pied des programmes d'actionnariat populaire, dans l'espoir de voir la nation conserver une mainmise indirecte sur la firme privatisée (parfois avec programme financier favorisant la participation des « nationaux » à la prise de propriété); d'autres fois, ce sont les salariés qui furent invités à se porter acquéreurs de l'entreprise et ce, en totalité dans quelques rares cas d'exception (Tanzanie par exemple). Assez souvent, les salariés ont profité d'un programme spécial favorisant leur participation à la prise de propriété, notamment en Pologne, au Mexique, au Portugal, en Corée du Sud et à Taïwan mais dans des montages où les investisseurs et les opérateurs privés demeuraient les maîtres à bord dans l'entreprise. En effet, plusieurs gouvernements réservent de 5% à 20% des actions des entreprises privatisées pour les salariés et ce, à des conditions privilégiées

---

<sup>111</sup> Frank Sader, *La privatisation des entreprises publiques et l'investissement étranger dans les pays en développement – 1988-1993*, FIAS, Service-conseil pour l'investissement étranger, Société Financière Internationale et Banque Mondiale, Washington, 2001, Étude spéciale, no. 5F, pp. 11-15.

fixées dans la loi. Malheureusement, cette sorte de capitalisme populaire n'a que rarement empêché les actionnaires majoritaires de s'approprier la part du lion dans le contrôle effectif de ces mêmes entreprises.<sup>112</sup>

- L'art et les manières : Toutes ces classifications, largement inspirées des organismes internationaux, auront quand même été d'une utilité réelle. Elles ont permis de délimiter un domaine parapublic dont les contours étaient jusqu'ici demeurés imprécis. Ensuite, elles ont contribué à sensibiliser les opinions publiques et les dirigeants à l'idée d'un désengagement de l'État devenu inévitable. Puis elles ont permis d'inscrire dans un spectre conservant une souplesse suffisante les séries d'entreprises nationalisées permettant ainsi que les lignes de partage entre les diverses catégories de classement soient déplacées progressivement et avec pragmatisme. Enfin, elles ont astreint les États à adopter une stratégie d'arbitrage responsable – démarche nécessaire dans un contexte de durcissement de la contrainte budgétaire. Tout ceci ne veut pas dire que ces classifications, à elles seules, permettent nullement de rendre compte de la complexité des voies réellement choisies et des composés multiformes qui ont vu le jour dans les divers PVD<sup>113</sup>.

Toute cette dynamique d'intervenants aux origines différentes et de programmation rationnelle de l'activité étatique aura également eu pour effet bénéfique d'introduire un peu plus de transparence dans des réalités socio-politico-économiques où il n'en existait aucune : cela a forcé les PVD à se doter de conseils, de commissions de contrôle, d'outils juridiques, de groupes d'experts afin de rendre plus crédible et plus performant leur programme de privatisation. Tout cela a induit des effets positifs dans la gestion des affaires publiques (sur les privatisations en Afrique Subsaharienne, voir Annexe B).

---

<sup>112</sup> Jacques De Brandt et Philippe Hugon, *Les Tiers nations en mal d'industrie*, Economica, CERNEA, Paris, 1988, 302 p.

<sup>113</sup> Gallal et al., *ibid.*, pp. 47-76.

## 2.4 Les conditions de réussite des privatisations dans les PVD

### 2.4.1 Les conditions du « mieux d'État »

Il ne s'agit pas de se désengager pour se désengager; il faut se désengager avec la ferme intention d'améliorer le sort des populations. Le désengagement n'est pas un problème quantitatif mais qualitatif; aussi doit-on prendre en considération l'environnement dans sa globalité pour partir à la recherche d'une nouvelle voie, pour tenter une nouvelle politique. Ce processus se doit d'être accompli tant en amont (conception) qu'en aval (mise en œuvre) de la décision.

L'idéal serait que le choix ainsi fait ne soit pas dicté par les experts et les organismes financiers après discussion entre administrateurs et « tuteurs », mais qu'il soit le fruit d'un débat démocratique, selon la voie choisie par chaque société. En effet, il faut être conscient que si l'on peut « désétatiser » des secteurs d'activité par décret, on ne peut réaliser un « désengagement » véritable et efficient sans une transformation dans les mœurs et les mentalités. Cela est vrai à tous les niveaux et à toutes les étapes du processus de désengagement de l'État. Quant aux hommes (cadres, administrateurs, représentants syndicaux, ouvriers spécialisés, etc.), ils devront être à la fois formés et motivés si l'on espère arriver à des résultats tangibles et « intégrés » sur le long terme. Pour que le désengagement de l'État ne soit pas un vain mot, « l'esprit d'assistance doit être relayé par l'esprit d'entreprise; c'est une véritable psychothérapie qui sera nécessaire »<sup>114</sup>.

Dans ce contexte, il y a lieu de signaler que le désengagement de l'État peut s'avérer dangereux s'il est envisagé comme une recette miracle sans que les rôles de chacun, les compétences de chacun et les responsabilités de chacun aient été bien intériorisées. Chacun doit avoir été instruit par la nouvelle fonction qu'il doit occuper dans l'ensemble et les nouvelles attitudes sur lesquelles s'appuie cette fonction. Pour qu'il ait une chance de succès, le processus de privatisation doit être longuement « mûri », parfaitement adapté à

---

<sup>114</sup> Lesueur et Plane, *ibid.*, p.72.

l'environnement culturel global dans lequel évoluent les entreprises publiques concernées et s'accompagner des réformes appropriées qui s'avèrent nécessaires.

Après avoir occupé une place centrale et après avoir été le moteur dans la stratégie de développement des PVD, l'État doit-il aujourd'hui accepter le fait que ces stratégies auraient démontré leurs limites – pour ne pas dire leur inaptitude et s'effacer pour faire place au secteur privé ? Le privé possède-t-il les vertus magiques qu'on lui prête trop souvent ? Ou encore l'État doit-il plutôt réorienter son action et définir un nouveau type de relation avec la société civile et les divers types d'entreprises existantes ? Doit-il y avoir moins d'État ou plutôt un « mieux d'État », instance prédominante devant quand même assurer la promotion et le développement harmonieux aussi bien du secteur public restant que du secteur privé ce qui en définitive est le cas dans les pays dits les plus avancés ?

La démarche de la privatisation soulève de nombreuses questions d'ordre idéologique, politique et même anthropologique. Elle engage des choix constitutifs de société. C'est d'ailleurs dans cette perspective qu'elle a été abordée en Europe et dans les anciens pays de l'Est. Mais un tel débat, démocratique si possible, ne semble pas exister dans les PVD, sauf d'une manière toute symbolique. Dans ces pays, la discussion est menée sous la férule des experts de l'ONU et de la Banque Mondiale, alors que ces derniers traitent pourtant de questions qui relèvent de la souveraineté politique des États-Nations. « Ce qui n'est pas vraiment propice au réalisme des choix et à leur concrétisation démocratique. En guise de débat, on assiste à une sorte de confusion des langues »<sup>115</sup>.

Toutes les analyses sur la globalisation, la mondialisation ou l'internationalisation des économies font aujourd'hui le constat de transformations significatives dans les modes d'intervention de l'État dans l'économie et de manière plus large dans l'organisation et la régulation des processus socio-économiques. Mais la conception des langues et des visions demeure : certains parlent de « retrait de l'État », d'autres « d'État régulateur », d'autres « d'État minimal », d'autres « d'État administrateur », d'autres « d'État agent structurant ou d'agent incitatif », d'autres « d'État assureur », « d'État arbitre », etc. Globalement parlant, il

---

<sup>115</sup> O. Brouin et C. A. Michalet, *Le rééquilibrage entre secteurs public et privé : l'expérience des pays en développement*, OCDE, Paris, 1991, p.17.

s'agirait d'un processus de dissolution du carcan étatique serait au travers d'une diffusion et d'un transfert du pouvoir, de l'autorité et de la propriété à des agents et des opérateurs privées. Cette montée des acteurs privés aux niveaux national et international entraînerait non seulement une perte de légitimité et d'efficacité de l'action de l'État, mais également une perte nette de souveraineté et un vide en termes de responsabilité collective. Ici, l'idée la plus courante est que le rôle économique de l'État est une fonction désormais obsolète ou du moins qu'il faille considérer comme marginale<sup>116</sup>.

Mais ce genre d'analyse, bien que très répandue dans les pays en développement, peut peut-être s'avérer, nous semble-t-il, une très mauvaise façon d'envisager le problème du rôle global de l'État et de l'inefficience des entreprises publiques. Certes, l'État connaît une métamorphose certaine, notamment du fait de l'internationalisation des économies, des modifications profondes subies par les structures productives ainsi que par le déploiement planétaire de l'individualisme en général et de l'individualisme « entrepreneurial » en particulier. Mais les pays qui performant le mieux à tous les niveaux ne sont pas du tout des États faibles, absents et minimums : ce sont des États forts parce que légitimes, bien fondés et universellement efficaces dans leurs interventions sur le territoire, des États capables d'agir sur la société et d'engranger des politiques « institutantes » pour tous les acteurs. Ce sont des États bien constitués, actifs sur tout le territoire et à tous les niveaux de réalité, des États qui organisent et encadrent légalement tous les formes d'activité existantes ...tout en accordant au privé et la place et les instruments qu'il a besoin pour se déployer efficacement<sup>117</sup>.

Contrairement aux préceptes de l'État minimum<sup>118</sup>, on n'assiste pas, avec les mouvements de privatisation et la promotion des idées libérales un peu partout, à un simple retour de l'État libéral de droit : l'État et les organes institutionnels officiels demeurent des acteurs décisifs dans la construction des économies modernes, mais leur influence s'exerce et doit s'exercer autrement et indirectement. La privatisation correspond moins à une baisse de ce qui est public au profit de ce qui est privé, ou encore à un retrait du public mécaniquement compensé par un investissement du privé; le mouvement actuel traduit davantage une

---

<sup>116</sup> Drumaux, *ibid.*, pp.134-189.

<sup>117</sup> *Idem*

<sup>118</sup> Rosanvallon, *La crise de l'État providence*, *ibid.*, section sur l'État minimum.

recombinaison originale et inédite entre le public et le privé mieux à une refonte du privé et du public dans un nouvel amalgame et une synthèse inédite des deux formes polaires. De même que l'analyse des situations actuelles en termes de privatisation des entreprises publiques ne devrait pas conduire à une conception du développement pensé en terme de perte de souveraineté et de légitimité de l'État, mais au contraire contribuer à une remise en cause des conceptions étroites et normatives de toutes ces notions au sens trop facilement « réduits »<sup>119</sup>. En résumé, dans ce contexte, il est important de prendre conscience qu'il ne doit pas s'agir d'une disparition du rôle de l'État mais d'une métamorphose de la façon et du « mode central » d'intervention de ce dernier une modernisation de ce rôle, adaptée aux conditions politico-économiques mondiales (assurer la stabilité sociopolitique, maintenir en bonne condition les infrastructures de production, fixer les cadres juridico-légaux appropriés, assurer la formation adéquate de la main-d'œuvre, assurer les grandes régulations d'ensemble sur le territoire, etc.)<sup>120</sup>.

#### 2.4.2 Les conditions préalables à la privatisation

Certaines conditions doivent être remplies pour que la privatisation ait des chances de réussir et de se traduire par une amélioration réelle de l'efficacité, de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise. Ces conditions sont d'ordre économique (élimination des monopoles étatiques, création d'un marché concurrentiel, capitalisation adéquate, etc.), mais elles sont également d'ordre juridico-politique (assouplissement du contrôle des prix, rationalisation de la réglementation, impôts, douanes et barrières tarifaires, approbation des demandes d'investissement, etc.) et d'ordre socioculturel (réorientation de la formation professionnelle, culture de l'entrepreneuriat, modification des habitudes de travail et de consommation, transformation des valeurs communautaires, etc. Soulignons au moins les points techniques suivants, facteurs essentiels de toute privatisation réussie :

a) le préalable économique-financier : L'échec ou la lenteur des programmes de privatisation s'explique par le très petit nombre d'entreprises se portant raisonnablement

---

<sup>119</sup> Hibou, *ibid.*, p.67.

<sup>120</sup> Michel Crozier, *État modeste, état moderne: stratégies pour un autre changement*, Fayard, Paris, 1987, 312p.

candidates à une privatisation et par les difficultés financières particulières auxquelles se heurtent habituellement ces vastes conglomerats publics aux montages financiers « douteux ». Le transfert partiel ou total de la propriété de certaines de ces entreprises à des opérateurs privés présuppose une capacité minimale d'absorption locale, au niveau financier, par les organismes et les institutions financières existantes. Si cette capacité existe généralement au niveau des investisseurs privés étrangers, elle n'est pas réalisée, la plupart du temps, pour ce qui concerne les instances nationales de crédit. Il faut donc composer avec l'exiguïté du marché national des capitaux, le caractère embryonnaire et aventurier du réseau bancaire national, l'absence ou l'étroitesse des marchés financiers et des places financières, les modalités informelles et improvisées des prêts consentis, le faible taux des entrées en devises, la faible accumulation d'ensemble, la très faible fiabilité du système général, la tradition inexistante quant au suivi productif des transferts monétaires investis, etc., autant de facteurs, évidemment, qui freinent la viabilité du processus de cessation au privé des entreprises publiques.

La faiblesse et le délabrement structurels des marchés financiers constituent donc des obstacles majeurs au bon déroulement de l'opération; cette situation est renforcée par le fait qu'aucun opérateur national (incluant les cadres de l'entreprise) ne possède les compétences pour élaborer un cadre financier qui soit réellement crédible et efficace. Tout cela rend les investisseurs étrangers d'autant plus réticents et rébarbatifs qu'ils ne peuvent se fier à aucun des acteurs économiques locaux, ils doivent produire leur devis financier de l'extérieur, souvent en embauchant une firme d'experts occidentaux. Cela force l'État à devoir procéder à une amélioration et à une préparation préalable des facteurs et des acteurs financiers engagés dans l'opération une réhabilitation générale des déterminants économiques reliés à la dimension financière de la transaction (facteurs micro-économiques et macro-économiques). Ce qui arrive trop souvent dans les PVD, c'est que L'État, parce qu'il souhaite tout de même rendre crédible son engagement envers le secteur privé, finit souvent par vendre à rabais les quelques entreprises les plus rentables. Pour vaincre les hésitations des repreneurs, il se décide à assortir l'offre de vente de privilèges excessifs tels un monopole de fait sinon de

droit, des conditions financières plus que favorables, des mesures discriminatoires de protection douanière, des conditions exceptionnelles de reprise des installations, etc.<sup>121</sup>.

b) la transparence du processus : Le processus de privatisation doit se traduire par un débat public ouvert et se dérouler dans un environnement sain et démocratique au niveau informationnel. Cette circulation libre de l'information et ce débat démocratique doivent concerner toutes les dimensions du processus, y compris sur la vente des actifs de l'État, le mode et la méthode préconisés, et même le prix exigé aux sociétés étrangères. Il faut également faire figure de transparence relativement aux facteurs et aux groupes suivants :

Concernant les groupes qui se sentent menacés par la privatisation (syndicat, salariés, administrateurs locaux) l'instauration d'un dialogue étant de nature à limiter la résistance au processus. Ce dialogue a pour objet d'assurer aux salariés leurs droits, de protéger leurs intérêts et de démontrer les avantages éventuels qu'offre la privatisation.

Concernant les fonctionnaires potentiellement opposés à une opération de privatisation, certains se voient directement touchés par les changements introduits dans l'entreprise. Il serait souhaitable d'éviter cette résistance en faisant participer ces fonctionnaires aux processus décisionnels de privatisation.

Concernant le favoritisme : pour l'éviter, il serait judicieux de faire appel à des banques d'affaires et à des opérateurs financiers indépendants susceptibles de donner une forme légale crédible au processus de privatisation engagé. En confiant à un tiers le soin de la vente d'une entreprise publique, l'État ne peut être accusé de vendre à des particuliers bien informés, surtout lorsqu'il se départit de l'entreprise à un prix plus bas que sa valeur « potentielle »<sup>122</sup>.

Une opération faite dans la transparence risque également de limiter les résistances des groupes menacés par la privatisation. Par exemple l'attitude potentiellement hostile des managers publics traditionnels, qui risquent autrement d'adopter une stratégie

<sup>121</sup> Bizaguet, *Le secteur public et les privatisations, ibid.*, pp. 188-202.

<sup>122</sup> Mostafa Rhomari, *Les conditions préalables des privatisations en Afrique*, L'Harmattan, Paris, 1991, 221p.

d'enracinement au sein de leur entreprise dans le but de neutraliser l'arrivée des nouvelles méthodes de gestion et d'organisation du travail.

c) Conserver une approche pragmatique et adaptée : dans de nombreux pays, la politique de privatisation constitue l'un des volets essentiels du programme d'ajustement structurel. Ces programmes sont négociés entre les gouvernements et les bailleurs de fonds, au premier rang desquels la Banque Mondiale et le Fonds monétaire international. Mais les accords contractés avec ces organismes doivent absolument tenir compte de certains facteurs sociopolitiques spécifiques :

Ne pas procéder à une dilapidation du patrimoine national au profit d'intérêts privés : une privatisation conduit effectivement à ce qu'une firme privée s'approprie une certaine part du patrimoine national, dans le but de réaliser des bénéfices. La perspective du profit pour le repreneur est une caractéristique inhérente à toute privatisation, mais ce transfert de propriété doit forcer l'atteinte d'objectifs collectifs pragmatiques. Par exemple, la société privée offre réellement le service pour lequel elle s'est engagée.

Pondérer la sévérité du plan de restructuration : la mise en œuvre de ces programmes s'accompagne trop souvent de mesures drastiques à usage interne (compression des effectifs) et parfois externes (réduction des services, hausse des tarifs, moratoire de créances, etc.). L'application brutale de telles dispositions peut conduire à une situation potentiellement dangereuse pour le bien être des populations ainsi que pour la stabilité de l'ordre sociopolitique national. Il faut accélérer le processus dans la mesure seulement où se modifient dans le sens désiré les mentalités des populations<sup>123</sup>.

d) Réajustement structurel préalable : Il importe de préparer l'entreprise que l'on veut privatiser à s'habituer à survivre dans un environnement hautement concurrentiel. Il peut être bon de commencer par introduire des modifications dans l'organisation collective du travail, puis assujettir graduellement les services délivrés à une vérité des prix, puis intégrer de plus en plus dans l'entreprise des méthodes « gestionnaires » plus serrées; puis accroître peu à peu

---

<sup>123</sup> Groupe de la caisse française de développement, *Privatisation et développement*, Ed. La Documentation française, Paris, 1997.

le potentiel technologique de l'entreprise; puis comptabiliser et départager de plus en plus les sections performantes des sections parasites, mais il faut également ouvrir à la concurrence le secteur industriel concerné, pour que la logique du marché puisse réellement produire sur une large échelle les résultats escomptés. Ibrahim Bah, dans sa thèse sur le sujet, propose la démarche de privatisation suivante :

- a) Assainissement de la comptabilité financière de l'entreprise.
- b) Analyse du marché et des problèmes anticipés / possibles qui seront rencontrés.
- c) Choix d'un partenaire puissant possédant expérience et expertise.
- d) Restructuration physique et juridique de l'entreprise.
- e) Cessation graduelle des actifs et des titres<sup>124</sup>.

Plusieurs organismes, tel l'OCDE, ont à maintes reprises suggéré un processus-type de privatisation des entreprises publiques, pour les PVD. Pour l'essentiel, tous ces modèles se ressemblent dans la mesure où ils suggèrent « pragmatisme et prudence » aux nations engagées dans une telle aventure.

e) Le choix contraint de l'orthodoxie : la baisse des termes de l'échange, au détriment des PVD, observable depuis les années 1980 surtout, conjuguée à la crise globale de l'endettement international, ont brutalement tari les sources internes de financement des États et leurs sources externes de financement des programmes de privatisation qu'ils avaient planifié. De plus, les récessions marquées et brutales, consécutives aux divers chocs extérieurs qui se sont produits (énergétiques entre autres), ont réduit le volume global des recettes fiscales engrangées par les États des PVD. Ces derniers ont donc dû s'adapter rapidement à cette nouvelle réalité financière, encore plus contraignante qu'avant. La plupart d'entre eux ont alors basculé dans l'orthodoxie « néolibérale » prônée par les organismes internationaux, en premier lieu par le FMI et la BM. On peut apprécier le degré extrême de dépendance dans lequel vit la société haïtienne lorsqu'on prend connaissance des lettres que

---

<sup>124</sup> Bah, *ibid*, pp.272-280.

peuvent envoyer à des organismes comme le FMI les gouvernants haïtiens. En 1999, après le passage du cyclone Georges, les ministres Fred Joseph et Fritz Jean ont écrit à Michel Camdessus, directeur général du Fonds, afin de pouvoir recevoir une aide d'urgence pour aider les populations touchées par la catastrophe naturelle, lettre de neuf pages dans lesquelles les élus haïtiens (implorent)<sup>125</sup> tentent de convaincre Camdessus de la bonne gouvernance d'Haïti et des progrès réalisés au niveau des différents programmes d'ajustement structurel dans lesquels s'est engagé Haïti.

Ce choix idéologique forcé impliquait la mise en œuvre de politiques sévères de stabilisation économique. Parmi les objectifs du rétablissement des grands équilibres financiers figuraient implacablement la réduction drastique du déficit budgétaire de l'État et le ralentissement prononcé de la croissance des agrégats monétaires (soit des coupures massives dans les programmes sociaux). Ces politiques défensives et déflationnistes, en éradiquant les sources de financement interne et externe de l'État, n'ont fait que resserrer encore davantage la pression et la contrainte financière qui pesait sur les services et les entreprises publiques. Les États se sont vus forcés de limiter considérablement les dépenses budgétaires et de ne plus tolérer, contrairement aux années précédentes, les mauvaises performances économiques des entreprises publiques. Le problème du déficit de ces entreprises n'était pas nouveau mais la lourde prégnance des nouvelles règles budgétaires posait le problème de la faible productivité des entreprises publiques avec une acuité jamais vue. En définitive, l'adoption des politiques d'ajustement structurel a induit une refonte globale du modèle de développement privilégié dans les PVD. Fondées sur l'accroissement de l'efficacité allocative et productive de l'économie, ces nouveaux choix de société affectent nécessairement l'ensemble des agents socio-économiques. Les entreprises publiques, acteurs privilégiés du modèle précédent, sont tenues de s'adapter aux impératifs de la nouvelle régulation économique; elles doivent être restructurées, liquidées ou privatisées. Le secteur privé, jusqu'alors découragé par des réglementations excessives, devra devenir, dans un environnement économique libéralisé, le nouveau moteur du développement durable. Mais il faut bien comprendre que la volonté de désengager l'État au profit du secteur privé constitue une véritable inversion des responsabilités dans un modèle de développement où le primat de

---

<sup>125</sup> Fred Joseph, Fritz Jean, Lettre d'intention au FMI, République d'Haïti, Port-au-Prince, 1998, 9p.

la compétitivité remplace désormais celui de la solidarité traditionnelle et de l'indépendance nationale. Ce nouveau modèle, qui s'organise autour de la libéralisation des marchés et de la privatisation des unités de production, représente à la fois un moyen de « redimensionnement »<sup>126</sup> du secteur public et un transfert direct d'initiative et de responsabilité au secteur privé.

## 2.5 Bilan des privatisations dans les PVD et en Europe

Il est évidemment impossible de dresser un bilan global des multiples expériences de privatisation ayant été réalisées dans les PVD et en Europe. Mais on peut quand même dégager un tableau d'ensemble de ces expériences et faire ressortir les lignes directrices suivantes : sans constituer une panacée aux nombreux problèmes qu'ont pu rencontrer les entreprises publiques, on peut dire des opérations de privatisation ayant eu lieu qu'elles furent dans l'ensemble un succès mitigé et qu'elles eurent un impact positif. Précisons quelque peu.

Si on s'en tient aux objectifs proclamés et aux espérances exprimées par les divers agents, politiques entre autres – objectifs et espérances inscrits dans les différents programmes de privatisation qui ont été menés, sur le continent africain par exemple – le résultat global au sujet de ces opérations n'apparaît guère comme très concluant. Les États ont perdu le contrôle d'entreprises qui étaient stratégiques pour leur souveraineté (armement, télécommunications, etc.) et d'entreprises « sensibles » pour le bien-être des nations et des populations concernées (eau, électricité, transports, télécommunications, etc.), d'autre part, les objectifs qui avaient été fixés n'ont pour l'essentiel pas été directement atteints et ce, même en Europe où les conditions de réalisation des programmes de privatisation semblaient être des conditions gagnantes (rétablissement de l'équilibre budgétaire de l'État, accroissement de la concurrence, augmentation des participations et des initiatives privées dans le pays, accroissement en quantité et en qualité des biens et services offerts,

---

<sup>126</sup> Brouin et Michalet., *ibid.*, pp. 59-65.

amélioration notoire de la productivité et de la rentabilité, accès amélioré et élargi aux biens et services produits<sup>127</sup>.

Toutefois, l'appréciation d'ensemble que l'on peut porter sur ces expériences devient plus positive si l'on s'écarte un peu des objectifs officiels, des croyances arrêtées et des prises de position idéologiques sur ces sujets. Les privatisations ont introduit des mentalités, des méthodes de gestion et d'organisation du travail, des améliorations technologiques, des gains de productivité et de capitalisation dans la plupart des pays (en Europe de l'Ouest, en Europe de l'Est et pour plusieurs pays africains comme le Nigeria, l'Algérie, le Sénégal, le Gabon, le Cameroun, etc.) et pour la plupart des secteurs concernés (télécommunications, hydro-électricité, agriculture, services financiers, etc.). Elles ont aidé à réduire les subventions « fleuve » aux canards boiteux, accru de différentes façons les recettes des États et élargi l'assiette fiscale sur laquelle peuvent se développer les institutions centrales (Libye, Égypte, Togo, Guinée, Ghana/Pologne, République tchèque, Hongrie). Elles ont favorisé l'arrivée de capitaux étrangers, du moins à moyen terme, en créant progressivement l'environnement incitatif nécessaire (Tchad, Niger, Maroc, Malawi, Angola, etc.). Les privatisations ont aidé à développer une culture d'entreprise, d'initiative, d'excellence et d'innovation dans des pays qui n'en avaient pas tout en éradiquant de ces cultures les attitudes fossilisées qui empêchaient l'épanouissement de cette culture d'entreprise. Elles ont enfin aidé à mieux délimiter les responsabilités respectives des divers agents sociaux et contribué à façonner un meilleur cadre réglementaire et légal pour le développement socio-économique du pays (Égypte, Nigeria, Tanzanie, Ouganda, Côte-d'Ivoire, Bénin, etc.)<sup>128</sup>.

Dans son étude pour le compte de l'OCDE, Jean-Claude Barthélemy tente d'évaluer l'impact des programmes de privatisation en analysant un certain nombre de variables significatives et pertinentes (pour l'Afrique) :

Au niveau budgétaire, l'impact direct des privatisations ne présente pas un bilan particulièrement convaincant à court terme (plus ou moins 1% d'augmentation du PIB dans la majorité des pays), mais la liquidation et la cessation au privé d'entreprises lourdement

---

<sup>127</sup> Barthélemy et al., *ibid.*, p.69.

<sup>128</sup> *Ibid.*, chapitre II.

déficitaires sont des facteurs qui doivent être pris en compte, ainsi que l'élargissement potentiel de l'assiette fiscale que ces opérations peuvent engendrer à moyen terme<sup>129</sup>.

Au niveau de la productivité, les gains sont évidents et incontestables au niveau de l'entreprise elle-même : malheureusement, il faut ici considérer à quel prix ces gains en efficience ont été obtenus (bouleversement de la structure des marchés locaux, mise à pied massive de personnel, choc culturel, social et organisationnel, accroissement des charges et des exigences reliées au travail, désorganisation du lien communautaire, apparition de nouvelles strates sociales, apparition d'unités de production désenclavées du tissu social, etc.)<sup>130</sup>.

Au niveau de l'emploi, l'impact des privatisations se résume à des pertes d'emplois nettes – parfois même à des mises à pied massives (selon les accords signés entre les partenaires) si on n'envisage le phénomène qu'à court terme. À moyen terme, toutefois, la situation est plus ambiguë dans la mesure où un certain nombre d'emplois perdus ont été regagnés par la suite, surtout dans les grandes entreprises de service et parfois même dans certaines usines de production de biens matériels (Mozambique, Tanzanie, Burkina Faso). Sur le total, il y a évidemment perte nette d'emplois, mais cela était inévitable dans le contexte dans lequel évoluaient les entreprises publiques en question. Il faut également considérer le fait que les emplois conservés sont souvent mieux payés qu'ils l'étaient et que ces mêmes emplois, si rien n'avait été changé, auraient pu disparaître lors d'une liquidation de l'entreprise. Il faut finalement considérer les facteurs suivants : les primes de départ offertes par le gouvernement, le recyclage des travailleurs « débauchés », la création d'entreprises annexes ou sous-traitantes (qui embauchent les travailleurs recyclés dans le domaine)<sup>131</sup>.

Au niveau du bien-être des populations et de la lutte contre la pauvreté, l'impact des privatisations ne peut être décrit en termes très positifs : la richesse collective s'accroît un peu, mais la distribution demeure tout aussi inégale et il existe toujours plusieurs groupes de

---

<sup>129</sup> *Ibid.*, pp. 72-75.

<sup>130</sup> *Ibid.*, pp. 75-85.

<sup>131</sup> Barthélemy et al., *op. cit.*, pp. 85-88.

personnes qui se retrouvent exclues d'un accès raisonnable aux biens et services concernés – des populations non solvables et qui ne risquent pas de le devenir dans un terme appréciable; des pans importants de la population sont ainsi exclus de la manne produite ou des nouveaux services offerts – prix trop élevé, non-solvabilité de plusieurs catégories de citoyens, accès limité à la monnaie exigée, arrêt de toute redistribution politique, insuffisance de la distribution dans les régions, etc.. Évidemment, ces problèmes ne proviennent pas seulement de la privatisation, loin de là, mais à la question de savoir si la privatisation peut aider à résoudre ces problèmes, la réponse demeure pour le moins ambiguë. Toutefois, des nuances s'imposent : si l'on considère le problème de l'accès à l'eau potable dans les zones urbaines, il y a eu un certain élargissement de cet accès pour un nombre assez considérable de gens; certains succès ont été constatés au niveau de l'élargissement de l'accès aux réseaux de téléphonie<sup>132</sup>.

Au niveau des tarifs et des prix, la privatisation a souvent pour effet d'augmenter les prix et les tarifs exigés aux usagers ou aux acheteurs (surtout aux usagers dans les entreprises de service en réseau comme les transports en commun ou les services d'électricité). Cela ne contrevient pas aux lois du marché si l'on accepte le fait que les anciens prix étaient maintenus artificiellement bas dans la plupart des États concernés. La mise à jour des coûts réels des services permet aux entreprises de reconstruire sur des bases sûres et autonomes la prestation de service offerte – par élimination progressive des subventions accordées par l'État). Les organisations internationales suggèrent plutôt que des rabais soient imputés et transférés à l'utilisateur (cartes, passes, etc.), ce qui permet de développer l'entreprise dans une logique de la vérité des prix<sup>133</sup>.

Au niveau de l'accès aux services et de la qualité/fiabilité de ces mêmes services, le bilan que l'on peut tracer s'avère très inégal : cela dépend habituellement de la qualité des gouvernants en place, de la bonne foi des partenaires privés, et du type d'accord passé entre les agents impliqués. C'est pourquoi même des instances comme le FMI ou la Banque Mondiale recommandent qu'un solide cadre réglementaire vienne appuyer la cessation de l'entreprise au privé – création d'un organisme indépendant de contrôle, signature d'un

---

<sup>132</sup> *Ibid.*, pp. 88-90 et pp. 133-135.

<sup>133</sup> *Ibid.*, pp. 90-100.

accord contraignant pour tous les acteurs, mécanismes officiels assurant le respect mutuel des termes de l'accord, etc.)<sup>134</sup>.

Au niveau des marchés boursiers et financiers, il est clair que les privatisations ont permis de créer ou de faire vivre quelques places boursières ou encore quelques organismes certifiés de crédit et de financement de projets industriels locaux : mais ces différents édifices, quelque peu « artificiels et opportunistes », ont rarement eu l'effet d'entraînement escompté sur les marchés boursiers et financiers nationaux. Dans beaucoup de cas, en Afrique notamment, les organismes qui avaient été mis sur pied pour accompagner le processus de privatisation avaient, peu de temps après leur création, disparu ou s'étaient recyclés dans des activités « peu favorables » au développement économique durable. Les places boursières qui ont opté pour la « cotation croisée » des titres ont en général obtenu de meilleurs rendements<sup>135</sup>.

Suggérons au lecteur intéressé l'excellente étude de Nacer-Eddine Sadi, sur la privatisation des entreprises publiques en Algérie (objectifs, modalités et enjeux). Ce genre « d'essai » très documenté démontre très bien les énormes difficultés qui attendent les programmes de privatisation dans les PVD. Malgré certains aspects positifs (secteur des hydrocarbures excepté), l'auteur ne peut que conclure à un échec relatif : il en profite, dans son étude, pour isoler les facteurs politiques et idéologiques, les facteurs juridiques et institutionnels, les facteurs économiques et techniques, les facteurs historiques, sociaux et culturels<sup>136</sup>.

Pour ce qui concerne le continent européen, il importe de distinguer l'Europe de l'Ouest et l'Europe de l'Est (ex-satellites de la défunte Union Soviétique), principalement à cause de mouvements de privatisation reposant sur des bases culturelles, politiques et économiques relativement très différentes.

---

<sup>134</sup> *Ibid.*, pp. 100-109.

<sup>135</sup> *Ibid.*, pp. 114-127.

<sup>136</sup> Nacer-Eddine Sadi, *La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux*, L'Harmattan, Paris, 2005, pp.187-218.

Pour l'Europe de l'Ouest, le scénario s'avère fort semblable d'un pays à l'autre, malgré les différences locales qui à chaque fois colorent un processus se déroulant sur des bases civilisationnelles identiques. En Angleterre, c'est à partir d'une sensibilité collective très conservatrice/libérale et un violent vent de changement que fut enclenché le mouvement de privatisation des entreprises publiques (dans les années 80). On connaît les célèbres thèses de Margaret Thatcher sur ce sujet : le privé c'est la liberté. À la fin des années 70, en Angleterre comme ailleurs en Europe de l'Ouest, c'est l'édifice de la social-démocratie qui partout se voit remis en question : fiscalité lourde et charges sociales trop élevées, atrophie et inertie de l'économie, solidarité mécanique et transferts collectifs automatiques désormais non désirés par beaucoup d'acteurs sociaux, etc <sup>137</sup>.

Comme ce fut la plupart du temps le cas, le bilan global des privatisations, en Grande-Bretagne, demeure mitigé et peu convaincant, quoiqu'en définitive plutôt positif si l'on élargit le cadre d'analyse. Comme toujours, les sociétés les plus profitables et les plus rentables s'en sont plus facilement « sorties » (British Petroleum et British Gas), mais le fait qu'elles soient devenues plus profitables, avec les conséquences positives que l'on sait pour l'État (budget régulier allégé, fin des subventions, perception d'impôts directs et indirects, etc.), doit être pondéré par le fait d'externalités économiques qu'on ne pourraient négliger : accroissement des coûts d'approvisionnement, détérioration du service ou de la desserte (British Rail et British Airways), déterritorialisation du travail et du capital, chantage économique en période de crise, spéculation, création de monopoles privés <sup>138</sup>

Si certains des objectifs recherchés ont pu être atteints par le programme de privatisation – constitution de réserves financières importantes, accroissement de la productivité et de la rentabilité, réduction d'un secteur public sclérosé, création d'un capitalisme populaire, apprentissage de la concurrence internationale, amélioration de la gestion et introduction de méthodes managériales plus performantes, etc. – plusieurs bémols viennent obscurcir le panorama d'ensemble : précarisation de l'emploi et des conditions

---

<sup>137</sup> Pierre Rosanvallon, *La crise de l'État-Providence*, *ibid.*

<sup>138</sup> Jeremy J Richardson., « Pratique des privatisations en Grande-Bretagne », dans *Les privatisations en Europe : programmes et problèmes*, Observatoire du changement social en Europe occidentale, Actes du Sud, Poitiers, 1993, pp. 92-100.

d'emploi avec 800,000 salariés transférés dans le secteur privé, baisse de la qualité des services et de la facilité d'accès (les entreprises privatisées négligeant les groupes de population plus pauvres ou les régions moins bien nanties et organisées), abus de la sous-traitance, spéculation, rachats et prises de participation « douteuses » et destinées à contrôler les marchés, négligence dans la modernisation des entreprises, dans la sécurité, dans la participation aux équipements collectifs (comme pour Associated British Ports, Water Plcs, British Aerospace). Tous ces effets pervers et ces externalités ont amené le gouvernement britannique, au début des années 1990, à négocier avec les entreprises privatisées des « contrats rigides de régulation » pour les forcer à respecter les engagements qui avaient été les leurs au moment de la transaction<sup>139</sup>.

En Europe de l'Est, le bilan des privatisations s'avère plus « spectaculaire » que dans beaucoup d'autres cas, dans la mesure où il s'agit de pays qui sont passés sans transition d'économies très planifiées à des économies de marché parfois construites dans une relative improvisation – des économies planifiées à la hauteur de plus de 95% du PIB pour certaines (Roumanie, Tchécoslovaquie, Allemagne de l'Est). La plupart des programmes d'ajustement structurel mis en œuvre dans les ex-satellites de l'URSS ont été directement inspirés des thèses néolibérales et n'ont pas été exempts d'idéologie. Leur réussite relative ne doit pas cacher le prix social très lourd que ces sociétés ont dû payer pour restructurer leurs économies respectives<sup>140</sup>.

Pour l'essentiel, l'état de délabrement extrême des entreprises concernées, le retard accumulé très important dont souffraient ces entreprises à tous les niveaux, les méthodes de travail et de gestion « archaïques » qu'elles utilisaient ont forcé les gouvernements de ces États à procéder à de vastes de plan de restructuration préalable, condition sine qua non pour rendre ces entreprises un tant soit peu « attirantes » pour les investisseurs étrangers. Mais ces restructurations ont dû affronter de redoutables défis, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des entreprises engagées dans le processus : la pesanteur des habitudes et des visions héritées à l'intérieur des entreprises (résignation passive, surcharge d'effectifs, rôle social de l'entreprise, défection de l'administration, clientélisme et patronage, etc.) de même que la

---

<sup>139</sup> *Ibid.*, pp. 92-103.

<sup>140</sup> Sadi, *ibid.*, p. 245.

suppression des irritants politiques et institutionnels à l'extérieur (résistance des groupes politiques déclassés, appropriation des bénéfiques et des postes-clés par des agents politiques, contraintes institutionnelles omniprésentes, etc.)<sup>141</sup>. Dans ces conditions, plusieurs entreprises ciblées n'ont pas passé le « seuil critique » et ont dû simplement être liquidées par l'État.

Encore une fois, il importe de juger avec prudence des expériences aussi vastes et qui touchent la totalité des sociétés impliquées dans de telles réformes fondamentales de leurs architectures primaires. Le pays ayant réussi avec le plus de succès l'épreuve de la privatisation demeure sans contredit la Hongrie avec son fameux programme « organique » de privatisation. Ce succès avéré n'a pas empêché l'entreprise de connaître un certain nombre de ratés : une forte récession économique de sept années, le phénomène des « captures de privilèges », ou encore le lourd problème de la « dérive » des entreprises fraîchement privatisées<sup>142</sup>.

Le problème structurel de la « dérive » des entreprises a représenté un défi sérieux pour tous les anciens pays de l'est engagés dans un programme de privatisation d'entreprises. Une entreprise nationale, fraîchement privatisée, s'avère incapable de relever réellement le défi qui la confronte; puisque tous les acteurs veulent et ont intérêt à conserver quelque chose de significatif de l'entreprise (emploi, capacités de production, marchés), les administrateurs se voient dans l'obligation de répondre à la situation par la stratégie économique suivante : gagner du temps, jouer du flou qui existe quant aux finalités et à la structure de propriété de l'entreprise, et laisser dériver la situation (multiplication des inventaires, retards dans les paiements à l'État des dividendes, épuisement des capitaux, licenciements échelonnés, dévalorisation d'ensemble de la valeur de l'entreprise, dépréciation des actifs, etc.). Souvent, d'ailleurs, les dirigeants de ces entreprises laissent dériver cette dernière jusqu'à ce qu'elle soit liquidée et qu'elle éclate en plusieurs petites entreprises privées viables – viables parce que se concentrant sur les aspects rentables de l'ancien conglomérat. Évidemment, ce sont les mêmes dirigeants qui très souvent deviennent les nouveaux propriétaires de ces nouvelles

---

<sup>141</sup> *Ibid.*, pp. 246-249.

<sup>142</sup> Driss Guerraoui et Xavier Richet, dir., *Stratégies de privatisation – comparaison Maghreb/Europe*, L'Harmattan, Paris, pp.263-265.

entreprises rentables. On peut penser au cas de *Vidéotron*, importante entreprise d'électronique grand public, disparue puis réapparue peu de temps après avec les mêmes dirigeants mais des effectifs réduits de moitié<sup>143</sup>. Cette tendance à la dérive a enclenché un vaste phénomène « d'apparition/disparition » d'entreprises ou encore de « déclassement structurel » de toute une série d'entreprises cotées à la bourse : des entreprises en chute libre et qui à chaque année perdent une part significative de leur valeur.

---

<sup>143</sup> *Ibid.*, pp. 265-269.

## CHAPITRE III

### HAÏTI ET LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

#### 3.1 Histoire et contexte

La République d'Haïti figure incontestablement parmi les pays les plus pauvres de la planète. Ce pays représente l'exemple parfait du mal développement, soit ce processus régressif de développement si souvent constaté dans les PVD : surexploitation des matières premières, déficit démocratique marqué, accumulation et épargne « indigène » très faibles, institutions financières quasi-inexistantes, sur dépendance envers les organismes internationaux et les marchés des matières premières, corruption, clientélisme et patronage généralisés, culture entrepreneuriale absente, éclatement du corps social, banditisme et criminalité galopante, institutions de prise en charge et d'intégration inexistantes ou inefficaces, mœurs pastorales, rituels patrimoniaux et traditions ancestrales en décomposition, etc.

Le sort que connut à ses débuts la colonie d'Haïti ne fut certainement pas l'un des plus heureux si l'on considère que Port-au-Prince fut pendant longtemps l'une des plaques tournantes de la traite des esclaves dans les Amériques des esclaves qui venaient surtout de la côte est de l'Afrique. Au début du 19<sup>e</sup> siècle, lorsque Haïti fut rétrocédé pour de bon au colonisateur français, les indigènes d'Haïti travaillaient ou bien dans les grandes plantations qui produisaient pour l'exportation, ou bien pour les multiples commerçants et négociants qui depuis longtemps s'étaient installés à Port-au-Prince en n'oubliant pas l'autre moitié de la population, principalement des ouvriers agricoles ou de tous petits propriétaires fonciers vivant des produits de la terre (culture vivrière).

Même si certains évoquent encore ces époques où le commerce était fleurissant, le climat politique convivial et la vie plus facile, il faut remonter très loin dans le temps avant de retrouver les traces de ces âges d'or dont on raconte encore le récit. Comme pour la plupart des PVD, l'histoire moderne d'Haïti a été marquée par l'arrivée au pouvoir de dictateurs sanguinaires, dans un monde d'après-guerre de plus en plus mondialisé où il devenait impossible de vivre en relative autarcie, loin des conflits majeurs auxquels se livraient les puissances dominantes : fini le temps des colonies exotiques et enchantées où l'aventurier allait construire ses forteresses imaginaires et le mercenaire se griser de conquêtes illusoires et romanesques.

Dans un collectif publié sur Haïti, plusieurs auteurs qui connaissent bien la société haïtienne nous racontent les différentes métamorphoses qu'a connu la société haïtienne au cours des deux derniers siècles, de son affranchissement de l'emprise du religieux primitif (paganisme, magie et sorcellerie, animisme, etc.) jusqu'à son insertion de plus en plus poussée dans l'économie-monde<sup>144</sup> – de la période coloniale à la période révolutionnaire, puis de la période dessalinienne à la période de pénétration impérialiste, puis de la période de l'occupation militaire américaine à la période de l'expropriation de l'économie haïtienne, enfin de la période de la dictature (duvaliériste) à la période actuelle de « l'anarchie contrôlée »<sup>145</sup>. Le peuple haïtien nous raconte l'histoire d'une nation forgée dans la misère, l'exploitation et la violence; d'une nation marquée par l'injustice, le déracinement, la pauvreté, l'humiliation et l'exil (diaspora)<sup>146</sup>.

Après la Deuxième Grande Guerre, toutes les anciennes colonies des pays industrialisés ont été emportées par la nouvelle vague d'internationalisation de l'économie mondiale, et par le biais de leur soumission marquée à leur métropole de tutelle, forcées de s'intégrer plus profondément dans les rouages de la nouvelle économie monde.

---

<sup>144</sup> Philippe Rouzier, dir. de Cary Hector et Hérard Jadotte, *Haïti et l'après-Duvalier : continuités et ruptures*, Éd. Henri Deschamps/CIDIHCA, Tome I, Montréal/Port-au-Prince, 1991, pp. 167-191.

<sup>145</sup> Giovanni Caprio, *Haïti et l'après-Duvalier : continuités et ruptures*, , pp.141-167.

<sup>146</sup> Gilles Danroc, « Justice, culture et société » dans Gérard Barthelémy et Christian Girault, dir., *La république haïtienne, état des lieux et perspectives*, Karthala (ADEC), Paris, 1993, pp. 43-55.

La première étape fut celle d'une subordination de plus en plus impérative aux aléas des grands marchés spécialisés dans les échanges internationaux de matières premières brutes (cobalt, or, cuivre, uranium, gaz naturel, pétrole, diamant, pavot, etc.) ou encore de denrées alimentaires rares ou exotiques (épices, fruits et légumes, sucre, plantes, café, etc.). Ceci ne fit qu'accroître rapidement la dépendance des PVD, qui virent les termes de l'échange jouer largement en leur défaveur la fluctuation brutale de l'offre et de la demande et la vulnérabilité absolue de leurs économies dominées entraînant souvent une baisse importante de la valeur de ces produits ainsi qu'une chute vertigineuse des prix payés pour ces mêmes produits.

La deuxième étape, dans les années 1950 et 1960, fut celle de la création de zones ou de parcs industriels, construits dans le but d'attirer localement des entreprises multinationales possédant savoir et technologie, dans l'espoir d'accélérer le développement industriel et manufacturier des PVD (emploi, capitalisation, formation de la main-d'œuvre locale, influx de capitaux, recettes fiscales accrues, etc.). Mais ces entreprises ne s'installèrent pas dans ces zones industrielles « ghettoïsées » avec le même esprit : elles installaient une usine près du port, embauchaient une main-d'œuvre bon marché non syndiquée et non protégée pour combler les emplois subalternes, puis produisaient massivement pour l'exportation en profitant de privilèges fiscaux exorbitants qui leur étaient octroyés tout en rapatriant la totalité des profits réalisés.

Dans les années 1970, après la grande vague d'indépendance politique qui secouât le vieil héritage colonial, beaucoup de PVD tentèrent de créer des « joint-ventures » avec les entreprises occidentales, des compagnies conjointes ayant pour mission d'assurer un développement économique endogène et une « indigénisation » partielle des secteurs économiques jugés les plus névralgiques. Ce même type d'arrangement était aussi passé avec des grands groupes manufacturiers occidentaux, là où l'implantation d'une usine clé en main devait permettre de desservir, à partir du pays engagé dans l'aventure, l'ensemble d'une région considérée comme prometteuse sur le plan du développement économique. On évoquait le modèle coréen ou japonais en prétendant que ces « joint-ventures » allaient générer une expertise locale, créer une classe de gestionnaires performants, ainsi qu'une classe de techniciens et d'ouvriers hautement spécialisés, l'apparition d'une classe moyenne et d'une classe supérieure susceptibles d'épargner et de consommer les produits à moyenne valeur

ajoutée maintenant manufacturés en totalité ou en partie dans les PVD (pièces de moteur, outillages électriques, appareils ménagers, etc.).

La quatrième étape, durant les années 1980, fut celle d'un accroissement considérable de la valeur des dettes contractées par les PVD, tous les facteurs économiques déterminants jouant alors en défaveur de ces mêmes pays : valeur dépressive des monnaies locales, productivité faible et inégale, capitalisation et accumulation nationale quasi-nulle et très fuyante vers l'étranger, écart structurel de développement grandissant par rapport aux pays occidentaux, retard technologique insurmontable, marché des capitaux « gelé », termes de l'échange inégaux sans compter les déficits démocratiques structurels qui continuaient d'hypothéquer lourdement le développement socio-économique de ces pays. Les PVD, qui avaient contracté des dettes importantes dans les années 1960 et 1970, se voyaient dans l'incapacité soudaine de régler jusqu'aux intérêts de la dette qu'ils avaient contractée, sombrant dans la logique d'une mise en tutelle du fonctionnement de l'État par les organismes internationaux, avec ré échelonnage des termes de la dette contre un retour à l'orthodoxie financière et une soumission encore plus prononcée à la doctrine néolibérale prônée par les bailleurs de fonds.

Puis, avec la chute du mur de Berlin, l'entrée en scène des pays dits émergents (Brésil, Mexique, Corée du Sud, etc.), la transnationalisation de plus en plus marquée des entreprises multinationales et l'arrivée fracassante de ces puissantes machines de production que sont de plus en plus l'Inde et la Chine, la concurrence mondiale va atteindre un degré d'intensité jamais vu, rendant tous les pays tributaires des capricieux mouvements du Grand Capital Financier Transnational. Pour les PVD, cette situation va rapidement s'avérer catastrophique dans la mesure où l'urgent besoin d'influx de capitaux étrangers dont souffrent ces pays ne pourra désormais se satisfaire que si le pays engagé abdique entièrement sa souveraineté et se soumet impérativement aux exigences des organismes internationaux bailleurs de fonds (FMI, Banque mondiale, ONU)<sup>147</sup>.

---

<sup>147</sup> Kern Delince, *L'insuffisance de développement en Haïti. Blocages et solutions*, Pegasus Books, Plantation (Floride), 1997, Deuxième Partie.

Malgré le fait de populations autochtones qui avaient réussi à s'implanter sur le territoire et à former un réseau de communautés traditionnelles vivant sous des modes et des lois « patrimoniales, dominicales et coutumières », l'histoire d'Haïti ne fut jamais facile : dès le départ et tout au long de son évolution, le pays fut la proie de tous les prédateurs qui ont pu circuler dans les Amériques, prédateurs économiques évidemment, mais également prédateurs humains, trafiquants de tous acabits, truands internationaux, dictateurs sanguinaires, petits despotes locaux, chefs de guerre et de bande, etc.

En Haïti, ce qu'on pourrait appeler pour l'occasion « l'infrastructure politique et économique » fut une sorte de « superstructure monstrueuse » imposée de l'extérieur et que les populations locales ne parvinrent jamais à investir, à domestiquer, à contrôler et à s'assimiler démocratiquement. Depuis les édits de Napoléon restaurant l'esclavage qu'avaient aboli les révolutionnaires au début du 19<sup>e</sup> siècle jusqu'à la terreur d'État délibérément instituée par des séries de dictateurs sanguinaires, Haïti ne connut jamais de périodes d'accalmie politique sur lesquelles auraient pu être érigées des institutions un tant soit peu saines et démocratiques. Lorsque les forces de sécurité censées vous protéger s'appellent les « chimères » ou les « tontons macoutes », cela n'augure pas très bien quant au type de liberté individuelle qui risque d'exister dans un tel pays.

Il faut également prendre en compte une série d'autres effets pervers engendrés par le mal développement chronique, l'insécurité et la peur, la violence aveugle et les agressions arbitraires : le retranchement des personnes dans des formes relationnelles « régressives et défensives »; la fuite des capitaux et de l'argent liquide vers des destinations plus sûres; la fuite des cerveaux et des forces vives de la nation vers des contrées plus clémentes; la rupture de tout lien constructif hommes/institutions; la dégénérescence morale des populations livrées à elles-mêmes, etc. Cercle vicieux duquel on ne sort évidemment jamais, sinon sous la forme du prédateur ou de la proie. Et c'est également dans ce genre de contexte qu'il faut comprendre l'engouement et la ferveur que pu engendrer dans tous les milieux militants et même bien au-delà l'arrivée au pouvoir de Jean-Bertrand Aristide au début des années 1980. L'écho qu'il trouva auprès de toutes les couches de la population vient du long travail qu'il fit, avant sa conversion en politique, pour aider les pauvres, pour faire de l'éducation

populaire<sup>148</sup>, pour œuvrer auprès des plus démunis, pour alphabétiser les enfants abandonnés, etc.<sup>149</sup>. Son arrivée au pouvoir est l'aboutissement d'un long processus de trahison des espérances du peuple, d'oppression sans scrupule, d'exploitation éhontée des travailleurs et l'expression d'un profond désir de changement, de paix et de démocratie dans le cœur meurtri de millions d'individus<sup>150</sup>.

Certains éléments de l'analyse marxiste peuvent sans l'ombre d'un doute permettre de mieux comprendre le cercle vicieux du sous-développement qui caractérise Haïti depuis sa fondation : l'héritage du colonialisme et de l'esclavagisme; l'imposition de systèmes de domination politique rompus aux exigences du Grand Capital International et aux stratégies de pénétration des firmes multinationales; l'exploitation et la spoliation éhontée des ressources naturelles « expropriées »; l'exploitation structurelle de masses incultes et non organisées de travailleurs déracinés; la recherche de taux de profit exorbitants et ce, à très court terme; l'installation définitive dans la dépendance économique et la servitude politique. Dans son ouvrage sur Haïti et le sous-développement, le Docteur Frantz Douyon analyse avec beaucoup de rigueur les processus historiques, économiques, culturels, politiques et sociaux, ayant favorisé cette dégradation continue de la qualité de vie dans un pays comme Haïti.<sup>151</sup>

À partir des mêmes prémisses et postulats théoriques, Fred Doura met en lumière un certain nombre d'autres facteurs ayant conduit à la construction d'un Ordre Économique International. Ordre de plus en plus structurel et qui impose maintenant à tous les acteurs ses contraintes endogènes : la dynamique des États « centraux » par rapport aux États dits « périphériques »; le développement inégal du commerce international et des termes de l'échange; la puissance d'expansion des firmes transnationales et le rôle « facilitateur » joué par l'État dans les pays dominés; le processus orienté de dégénérescence sociale et politique

---

<sup>148</sup> Michèle Pierre-Louis, « Quelques réflexions sur l'éducation populaire », dans *La République Haïtienne, état des lieux et perspectives, ibid.*, pp. 129-134.

<sup>149</sup> Frantz Grandoit, « La mission Alpha : les défis de l'alphabétisation », dans *La République Haïtienne, état des lieux et perspectives, ibid.*, pp. 134-146.

<sup>150</sup> Voir les articles de Cary Hector, de Franklin Midy, de Gérard Pierre-Charles et de Greg Chamberlain dans *La République Haïtienne, état des lieux et perspectives, ibid.*, pp. 192-229.

<sup>151</sup> Frantz Douyon, *Haïti, de l'indépendance à la dépendance*, préface de Daniel Holly, L'Harmattan, Paris, 2004, 177 p.

engendré par la servitude et la paupérisation; le piège de la spécialisation et de la possession de facteurs de production en abondance (main-d'œuvre, ressources naturelles, etc.); le processus d'endettement structurel et d'intensification de la dépendance, etc.<sup>152</sup>

### 3.2 Le cas d'Haïti

Haïti représente sans conteste l'un des quelques pays les plus pauvres de l'hémisphère occidental. Il fait figure d'un des pays les plus pauvres parmi les plus pauvres de la planète. Évidemment, la pauvreté et le sous-développement constituent des phénomènes complexes et multidimensionnels, des phénomènes qui ne relèvent pas d'une cause unique à laquelle on pourrait apporter un remède unique et linéaire.

C'est malheureux, mais il faut bien constater que la République d'Haïti répond à tous les critères répertoriés du mal développement :

- Au niveau culturel : Aucune culture de la productivité au sens moderne et occidental n'existe dans ce pays. Il existe bien une certaine culture de la productivité, mais ce sont des schèmes intégrés correspondant à une approche traditionnelle du travail et de la production : petits propriétaires fermiers, salariés agricoles saisonniers, artisans semi spécialisés, etc. Mais ces formes et ces réseaux traditionnels d'efficience économique ont été largement déstabilisés au cours des trente dernières années, la production agricole locale chutant de 30% de 1980 à 2000, et le réseau opérationnel de PME indigènes se disloquant dangereusement durant cette période (mécanique de base, distribution et fabrication de denrées et de produits de base, etc.). Il n'existe même pas, en Haïti, une culture intégrée de « l'entrepreneurship » privé, dûment et légalement accréditée, fonctionnant de pair avec un salariat fiable et compétent (un marché du travail bien organisé). Karl Delince, dans son excellent essai sur Haïti,

---

<sup>152</sup> Fred Doura, *Mondialisation : exclusion sociale et marginalisation des pays sous-développés*, CIDIHCA, Montréal, 1998, chapitres I, II, IV, VII, VIII.

parle également d'une culture de l'inégalité, du privilège, de l'imprévoyance, de l'incivisme, du mépris de la discipline et de la logique, de l'égoïsme foncier<sup>153</sup>.

- Au niveau politique : Après le départ de Duvalier Fils, on le sait, l'instabilité politique n'a fait que s'accroître dans ce pays depuis trente ans dominé par la dictature et la répression. Dans un pays où les composés institutionnels sont sans prise sur la vie pratique des gens, la fin de la terreur a fait sombrer Haïti dans l'anarchie et le chaos. L'arrivée au pouvoir de Jean-Bertrand Aristide avait suscité de grands espoirs, mais au-delà des penchants personnels pour l'autoritarisme dont fit preuve Aristide, il faut se demander si Haïti représente dans l'état actuel des choses une société « gouvernable ». Au niveau politique, c'est le degré « d'institutionnalisation » des construits institutionnels qui est presque nul; la légitimité et la prégnance « métapsychique » des appareillages institutionnels ne possèdent pas la puissance opérationnelle susceptible de construire un ordre politique minimalement stable et viable : la corruption, le patronage, le passe-droit, le clientélisme, le marchandage politique, le chantage, la recherche du privilège, etc., constituent le lot quotidien des Haïtiens et le mode dominant de fonctionnement de l'État et des institutions. Le mal-développement institutionnel est tellement criant en Haïti qu'on peut se demander si la modernisation de l'appareil d'État ne serait pas la première priorité à laquelle devrait s'attaquer les forces politiques de la Nation encore animées d'un réel esprit démocratique. En tout cas, les communiqués émis par l'ambassade d'Haïti à Washington insistent, dans ce qu'ils appellent les « éléments de la stratégie à moyen terme du Gouvernement », sur l'urgence de moderniser l'appareil d'État et de restaurer la confiance dans les instances qui administrent le pays. Aucun ministère ou organisme de l'État n'échappe à cette nécessaire refonte des institutions centrales<sup>154</sup>.
  
- Au niveau économique : L'état de l'économie est lamentable et alarmant. Les firmes les plus efficaces travaillent pour l'étranger – souvent dans des enclaves protégées

<sup>153</sup> Greg Chamberlain, dans *La République Haïtienne, état des lieux et perspectives*, *ibid.*, pp.203-206.

<sup>154</sup> Delince, *ibid.*, pp. 143-156, 192-195, 236-239.

– et n’ont qu’un faible enracinement dans le tissu social haïtien : compagnies multinationales, groupes-conseils, bureaux d’expertise, filiales de distribution et de ventes d’appareils manufacturés à l’étranger (téléviseurs, produits chimiques et pétroliers, appareils ménagers, etc.). La productivité et les perspectives d’avenir pour les firmes « indigènes » s’avèrent très faibles et leur capacité à s’adapter à un environnement international hautement compétitif demeure à peu près nulle. Les propriétaires locaux ne pensent qu’en termes de profits à court terme. Ils ont souvent le profil de rentiers prédateurs désireux de faire fortune rapidement et d’expatrier vers des paradis fiscaux les profits engrangés. Les syndicats demeurent ancrés dans des mentalités archaïques et travaillent souvent de manière « défensive ». Les travailleurs, quant à eux, demeurent peu spécialisés, enracinés dans des habitudes de travail « régressives », peu disposés aux nouvelles méthodes de gestion du travail.

Les grandes entreprises publiques, qui affichaient déjà sous la dictature de piètres résultats en termes de productivité – productivité gagnée sur la terreur et l’idéologie politique – ont vu leur performance décliner encore davantage au cours des années 1980 et 1990. Les vastes monopoles d’État (par exemple SAE pour le service des eaux et EDH pour la production et la distribution de l’électricité) ont atteint un niveau de désorganisation jamais vu, pendant que les entreprises publiques produisant des biens et services essentiels ont plus ou moins stagné dans la médiocrité (Cimenterie d’Haïti, Minoterie, Agro-industries nationales, etc.). L’exode des cerveaux est patent, la fuite des capitaux chronique, le système bancaire et financier instable et « roturier », l’épargne disponible extorquée ou drainée vers les rendements immédiats et les circuits d’investissement les plus « prédateurs », la corruption est généralisée, le niveau d’éducation de la population très faible, la monnaie instable et sans valeur, la dette extérieure beaucoup trop lourde pour la capacité de rembourser d’un tel pays, les investissements productifs destinés à la croissance intérieure quasi inexistant, l’inflation réelle élevée et volatile, la dépendance envers le capital international et la technologie étrangère totale, tous les facteurs de production se qualifiant comme des indices de sous-développement « très marqués »<sup>155</sup>. C’est dans ce contexte qu’il faut replacer la volonté politique de procéder à un vaste programme de privatisation des

---

<sup>155</sup> *Ibid.*, pp.45-124.

entreprises détenues ou gérées par l'État haïtien. Ce programme ambitieux de réforme des bases de l'économie haïtienne doit s'accompagner d'un aussi ambitieux programme de refonte et de restructuration des institutions politiques, et d'un encore plus ambitieux programme de transformation des mœurs et usages en vigueur dans la sphère du politique et de l'économique. Tous les grands acteurs internationaux exigent depuis longtemps que de tels changements aient lieu au sein de la société haïtienne, mais on peut se demander quelles forces sociopolitiques crédibles pourraient posséder la puissance nécessaire pour imposer de telles réformes. Le mouvement politique lavalassien, qui comptabilise les 2/3 des sièges à la chambre basse, a certes entériné ce programme politique, mais ce mouvement, lui-même divisé en deux factions éclatées, à l'instar de toutes les autres formations politiques existantes, ne possède aucunement ni la légitimité ni la puissance exécutoire pour mener à bon terme de telles réformes.

### 3.2.1 L'économie du développement ou du sous-développement

Pour mieux comprendre les difficultés auxquelles se voit confrontée la société haïtienne, il importe de dresser un portrait plus précis de la situation économique qui existe dans ce pays.

Il est déjà difficile de parler d'une « structure industrielle » tellement le développement des entreprises a suivi un cours inégal et incohérent. Cette relative structure industrielle comprend les industries lourdes (sidérurgie, chimie, machines-outils, ciments, pétrole...), les industries légères (textiles, vêtements, pharmacie...), les industries de biens de production et de consommation, enfin les industries traditionnelles à technologie simple (bois, cuir, chaussures...) et à technologie élaborée (transports, mécanique...)<sup>156</sup>. Toutefois, l'ensemble du secteur industriel « contrôlé » ne contribue qu'à concurrence de 20% du PIB; le reste demeure tributaire de grappes économiques peu viables en termes de développement durable : économie souterraine, économie du troc et du don, économie publique (entreprises nationalisées), multinationales installées dans des zones franches ou

---

<sup>156</sup> Fred Doura, *L'économie d'Haïti : dépendance, crises et développement*, CIDIHCA, Port-au-prince, 2002, pp. 110-111.

exerçant leur activité à partir de contrats d'affaire « douteux » ou « beaucoup trop avantageux »<sup>157</sup>.

On pourrait caractériser de la sorte l'économie d'Haïti : une économie « d'enclave » (modèle économique extraverti orienté vers l'exportation, à base d'investissements étrangers directement intégrés au marché mondial capitaliste), une stratégie de croissance extravertie (comme ce réseau de petites entreprises réparties sur le territoire et produisant pour l'étranger des « huiles essentielles »), une stratégie d'industrialisation par « substitution des importations » (dont l'objectif était de réduire graduellement la dépendance du pays envers les biens de consommation produits à l'étranger), un plan de réappropriation « indigène » des réseaux de petites et moyennes entreprises à la limite du formel/informel (intégrer dans la légalité nationale ces très importants réseaux d'entreprises à la limite de l'informel et du licite)<sup>158</sup>.

Mais l'organisation d'une croissance économique stable, durable et viable pour la population n'est pas chose facile en Haïti. La politique de développement économique régional n'a jamais fonctionné. Les trois grands types de fonctions économiques remplies par l'État haïtien (fonctions régulatrices minimales comme le droit à la sécurité, fonctions intermédiaires d'intégration et de développement comme l'éducation, fonctions interventionnistes, politique monétaire, structure fiscale, planification stratégique et budgétaire) n'ont jamais donné les résultats escomptés. Les politiques de développement industriel n'ont jamais eu d'impact véritable sur le développement industriel effectif du pays. Finalement, la possession par l'État d'entreprises de production n'a jamais été efficiente<sup>159</sup>.

En outre, l'insertion accélérée d'Haïti dans l'économie monde complique encore la résolution de l'équation haïtienne : le fait du délabrement extrême de l'économie haïtienne et la très grande puissance des intervenants extérieurs a pour effet d'engendrer une pression énorme sur les agents économiques locaux. Les États-Unis multiplient les pressions pour qu'Haïti supprime le plus rapidement possible toutes les protections douanières et tarifaires

---

<sup>157</sup> *Ibid.*, pp. 148-151, 136-139.

<sup>158</sup> *Ibid.*, pp. 118-148.

<sup>159</sup> *Ibid.*, pp. 22-171.

qui pourraient obstruer le commerce international. La France pousse Haïti à se rapprocher de la Communauté européenne et de souscrire aux accords conclus entre la communauté et les pays de la zone « Amérique/Caraïbes ». Les organismes internationaux (OMC, FMI, BM, SFI) imposent au gouvernement d'Haïti des conditions strictes, en termes d'ouverture des marchés, d'abolition des protections commerciales et de planification budgétaire, pour le renouvellement des prêts et l'émission des crédits dont le pays a un urgent besoin. Enfin, les accords signés par les différents gouvernements haïtiens, pour être louables jusqu'à un certain point, restreignent encore davantage la marge de manœuvre des gouvernements en place : accords commerciaux de l'OEA (organisation des États américains), accords commerciaux de la CARICOM (communauté des États des Caraïbes), accords commerciaux de la ZLÉA (zone de libre-échange des Amériques)<sup>160</sup>.

Comme nous le rappelle « les Brigades de paix internationales », il ne faut pas oublier que la République d'Haïti n'est qu'une « petite case dans le village global » et que la vulnérabilité extrême de ce pays (État faible, sans représentativité et sans ressources, populations abandonnées à elles-mêmes, sous-développement économique structurel, etc.) tend à livrer le territoire et la main-d'œuvre aux prédateurs économiques de tous acabit. Dans un pays comme Haïti, il n'est pas sûr que les programmes d'ajustement structurel et les processus de privatisation constituent des perspectives d'avenir viables pour le bien-être des populations locales : ce qui est profitable quittera de toute façon le pays et ce qui ne l'est sera reporté sur le dos des plus démunis<sup>161</sup>.

L'institut culturel Karl Lévêque nous rappelle également que dans un pays comme Haïti, on oublie trop fréquemment que la lutte quotidienne des gens se fait au niveau du « boire et du manger ». Ce centre de réflexion, d'analyse et d'éducation populaire a mené plusieurs enquêtes qui démontrent jusqu'à quel point le « droit à une alimentation saine et convenable » demeure un droit inexistant et continuellement bafoué en Haïti. Ces enquêtes

---

<sup>160</sup> Alexis Bernadel, « Haïti dans un contexte de mondialisation », *L'économie haïtienne*, juin 2005, vo.9, pp. 3-4.

<sup>161</sup> L'équipe PBI Haïti, « Haïti, petite case dans le village global » et « Privatisations : Haïti à l'heure des capitaux internationaux? », Les Brigades de Paix Internationales – Haïti, Bulletin no.10, avril 1998, Port-au-Prince.

montrent également l'impact négatif, concernant l'accès à la nourriture pour les populations, des politiques néolibérales adoptées par les différents gouvernements haïtiens<sup>162</sup>. D'autres études sont venues mettre en relief l'extrême vulnérabilité dans laquelle se trouvent les divers groupes de population vivant sur le territoire. On peut penser au travail de Charles Cadet sur la paupérisation et la marginalisation en pays d'Haïti<sup>163</sup> ou encore au rapport de 2002 du PNUD (programme des Nations Unies sur le développement) portant exclusivement sur le développement des ressources humaines en Haïti et l'énorme défi que cela représente pour les gouvernements qui devront y faire face dans un avenir rapproché, formation de la main-d'œuvre, alphabétisation et scolarisation de base, formation spécialisée, éducation populaire, etc.<sup>164</sup>

L'endettement d'Haïti s'avère pour sa part d'autant plus dommageable qu'il n'a pas servi à enclencher de réels investissements productifs via des politiques efficaces de développement industriel par exemple. Dans un pays où l'épargne locale disponible est à peu près nulle, la balance courante en termes de flux de capitaux est catastrophique, le pays dépend entièrement des différentes formes d'aide extérieure. Hormis l'aide humanitaire non liée, l'aide fournie par les organismes financiers est toujours de quelque façon « liée » (volume d'achats réalisés dans le pays donateur, aide conditionnée à des projets identifiés, aide fournie à des conditions spécifiques qui souvent obligent le pays « receveur » au pays donateur) et vient nécessairement alourdir l'endettement chronique intérieur. Si l'on accumule la dette publique, la dette extérieure accumulée, la dette flottante à court terme et les dettes consolidées des entreprises publiques et les dettes consolidées associées à des projets d'entreprises privées.

On s'aperçoit que l'endettement représente environ 170% de la valeur des exportations, de 35 à 40% du PIB et pourrait grever jusqu'à 60% du budget de l'État si les

---

<sup>162</sup> Plate-forme des Organisations haïtiennes des droits humains, « Manger et boire : un luxe pour la plus grande partie de la population haïtienne », ICKL (Institut Culturel Karl Lévêque), Port-au-Prince, nov. 2006, 8 p.

<sup>163</sup> Charles L. Cadet, *Crise, paupérisation et marginalisation dans l'Haïti contemporaine*, Unicef, Port-au-prince, 1996, 67 p.

<sup>164</sup> PNUD – Haïti, *Rapport national sur le développement humain. La bonne gouvernance : un défi majeur pour le développement humain durable en Haïti*, PNUD, Washington, 2002, 56 p.

paiements aux débiteurs étaient réellement respectés soit un des ratios dette/puissance de l'économie nationale les plus désastreux au monde. Si l'on ajoute à cela le fait que 20% de l'aide accordée par les investisseurs étrangers servent à financer les firmes d'experts étrangers, les fonctionnaires étrangers, etc., on est en droit de se demander, en définitive, à qui profite réellement l'aide internationale dans ce pays ?<sup>165</sup> Dans son rapport de 2002 sur la dette extérieure du pays, le coordonnateur Jean-Pierre Ricot demande aux pays pourvoyeurs de fonds d'annuler complètement la dette accumulée du pays afin de lui permettre de faire redémarrer son économie sur des bases saines<sup>166</sup> (voir annexe C).

Certains auteurs ont tenté de comprendre encore mieux le caractère spécifique du sous-développement dont souffre Haïti. Kern Delince identifie trois grands groupes de causes qui expliquent l'insuffisance de développement en Haïti : les facteurs liés aux ressources naturelles et à la population (la faible dotation du pays en ressources naturelles; le faible niveau d'éducation des populations), les facteurs découlant du dynamisme des structures internes (la faiblesse de la structure qualitative de la hiérarchie politique et administrative; la faiblesse des moyens d'intervention à la disposition de l'État; l'instabilité politique; l'indigence et la médiocre qualité des facteurs de production; l'accroissement démographique; la sclérose des structures sociales; les mentalités et les systèmes de valeurs; le défaut de probité des agents de l'État; l'inadaptation et l'inefficacité des stratégies de développement mises en œuvre; le dysfonctionnement du système politique; les conditions de l'apparition de l'État haïtien), les facteurs d'origine exogène (la domination étrangère; l'investissement international; la mondialisation du commerce international)<sup>167</sup>

---

<sup>165</sup> Doura, *ibid.*, pp.171-207.

<sup>166</sup> Jean-Pierre Ricot, Haïti, pourquoi est-il nécessaire de soulager Haïti du fardeau de sa dette ?, Jubilé 2000 Haïti, Port-au-prince, 2002, 5 p.

<sup>167</sup> Kern Delince, *L'insuffisance de développement en Haïti*, *ibid.*, pp. 194-228.

### 3.3 Le vent du renouveau

La privatisation d'entreprises publiques, en Haïti, n'est qu'un des éléments d'un vaste plan de réformes devant affecter la totalité des formes et des pratiques existantes dans ce pays. L'état de déliquescence extrême qui régnait dans le pays dans les années qui ont suivi le départ de la famille Duvalier a rapidement forcé tous les acteurs de ce pays à reconnaître la nécessité impérieuse de s'engager fermement dans une série de réformes devant modifier en profondeur toutes les façons de faire ancrées dans les mœurs et les habitudes. Le mélange de guerre civile et de chaos indescriptible qui régnait dans le pays au début des années 1980 permit aux institutions internationales de justifier d'autant plus facilement la mise en « tutelle » de cette ancienne colonie française, dans le but avoué de reconstruire complètement les bases et les structures qui avaient prévalu jusque là.

De 1985 à 2000, le nombre de propositions à faire avancer, de plans à concrétiser, de programmes à réaliser, de réformes à compléter a de quoi impressionner l'observateur le moins averti et ce, dans tous les domaines de la vie sociale et collective : économie, politique, culturelle, organisationnelle, policière et militaire. Juste le fait de prendre une vue d'ensemble sur la longue liste des « réformes planifiées » et des « programmes d'ajustement structurel » élaborés pour Haïti permet automatiquement de saisir l'état « critique » dans lequel se situe ce pays en proie au mal développement chronique. Ces réformes structurelles partielles ou locales s'insèrent toutes dans le vaste « programme d'ajustement structurel » prévu pour Haïti et dont la mise en œuvre, il ne faut pas l'occultier, cherche à transformer l'ensemble des « formes sociales, politiques et économiques » élaborées au fil des générations par les divers acteurs haïtiens; formes et structures qui constituent le lourd héritage avec lequel doivent composer tous les acteurs actuels désireux d'améliorer le sort de ce pays. Parmi les vastes programmes de restructuration de la vie collective acceptés et enclenchés par les autorités haïtiennes depuis les premières tentatives pour instaurer un peu de démocratie en Haïti (programmes fortement suggérés par les organismes internationaux et par les nations tutélaires : France et États-Unis en premier), retenons les réformes majeures suivantes :

Programme contre la corruption : ce plan de lutte contre la corruption, auquel a adhéré Haïti, permet de recevoir des fonds et de l'aide pour un pays qui s'engage à combattre efficacement la corruption et à mettre en pratique des mesures strictes (mesures décidées avec les agents du Fonds) pour éradiquer la corruption : responsabilisation des agents, imputabilité légale, méthodes comptables, agence indépendante de vérification des comptes, etc.<sup>168</sup>

Programme de reconstruction des institutions démocratiques : le programme de reconstruction des institutions démocratiques, parrainé par l'ONU, puis administré par toute une série d'intervenants (CNUCED, PNUD, ONU, CCI, FMI, BM; Groupe de Contact pour Haïti, etc.), a pour objectif une refonte globale des pratiques et des institutions haïtiennes afin de faire émerger plus de démocratie de l'ensemble des processus politiques haïtiens (élections transparentes, vote libre, pluralisme politique, représentation réelle, etc.)<sup>169</sup>

Programme de refonte des institutions étatiques : le programme haïtien de refonte des institutions étatiques, piloté davantage par les autorités haïtiennes elles-mêmes (avec l'aide de USAID et PNUD), doit être mené à bien sous la surveillance de la « Commission nationale de la réforme administrative ». Les réformes engagées concernent la décentralisation territoriale, la démocratie locale, la réorganisation des services publics essentiels, etc.<sup>170</sup> Programme de privatisation des entreprises publiques. Ce programme très ambitieux, sur lequel nous reviendrons évidemment par la suite, a pour objectif la privatisation des neuf plus grandes entreprises publiques du pays. Il prévoit aussi, à moyen terme, une nouvelle vague de privatisations d'entreprises détenues par l'État. Avec l'aide de tous les grands bailleurs de fonds (SFI, BM, FMI), un conseil d'État permanent a été créé (CMEP) afin de mener à bien les réformes autorisées par les gouvernants haïtiens<sup>171</sup>

---

<sup>168</sup> FMI, Programme de lutte contre la corruption (fighting corruption in the caribbean states), FMI (division française), Washington, 2000, 34 p.

<sup>169</sup> ONU, Programme d'assistance pour la démocratie, ONU (service technique), New-York, 2001, 89 p.

<sup>170</sup> CNRA (Commission nationale de la réforme administrative), *Haïti face aux défis de la décentralisation*, La Roche, Port-au-Prince, 2001, 115 p.

<sup>171</sup> Commission spéciale d'étude du projet de loi sur la modernisation des entreprises publiques, Modifications apportées à la loi sur la modernisation des entreprises publiques en séance du 5 septembre 1996, Port-au-Prince, 1996.

Programme de réforme des banques et institutions financières (Commission d'enquête) : en fait, plusieurs programmes sont ici en jeu. Mentionnons la création de la « Commission d'enquêtes administratives », dont le mandat s'étend à l'examen et à la vérification de toutes les opérations financières de l'État. Un volet important concerne l'examen des transactions effectuées par la BRH (Banque de la République d'Haïti) et la BNC (Banque Nationale de Crédit)<sup>172</sup>

Programme de réforme des autorités militaires et policières : ce programme, parrainé par les services étrangers des États-Unis, de la France et du Canada, a pour objectif l'édification de forces professionnelles de sécurité et de défense du territoire. La création d'une force policière neutre et professionnelle, ainsi que le désarmement des forces non autorisées constituent des objectifs prioritaires avec le renfort de la MINUSTHA<sup>173</sup>

Programme de réforme de l'administration douanière (SYDONIA). Ce programme, qui concerne tout un ensemble de mesures et de réglementations existantes, a pour objectif de rationaliser, puis de diminuer, puis de simplifier et finalement d'ajuster aux règles du commerce international les mécanismes, les règlements et les procédures concernant l'entrée et la sortie du pays des biens et services économiques (régime douanier, tarifs douaniers, frais de vérification, restrictions à l'importation et à l'exportation, charges préférentielles, taxes ajoutées, frais de transit, etc.)<sup>174</sup>

Programme de réduction de la pauvreté : en fait, il s'est agi, pour Haïti, de participer à un ensemble de programmes existants et destinés à réduire, d'une manière ou d'une autre, la pauvreté criante qui frappe le pays. Par le biais des « documents de stratégie de réduction de la pauvreté » (DSPR), Haïti devient un candidat légitime à recevoir de l'aide provenant de divers programmes des Nations-Unies, du FMI, de la BM, de USAID, de la Société de développement économique et social des Amériques, etc. Le pays a ainsi pu se qualifier pour

---

<sup>172</sup> CEA (Commission d'enquêtes administratives), La Commission d'enquêtes administratives : création, mission, mandat, Affaires Gouvernementales, Port-au-Prince, 2003, 122 p.

<sup>173</sup> CMFPF, La modernisation des forces de sécurité en Haïti, Pegasus (services étrangers), New-York/Port-au-Prince, 1998, 84 p.

<sup>174</sup> Ministère du commerce et de l'industrie, Analyse de politique et pratiques commerciales par mesure, MCI, Port-au-Prince, 1999, 56 p.

l'initiative FRPC (facilité de croissance et de réduction de la pauvreté), l'initiative PPTE (Pays pauvres très endettés), l'initiative PAS (programme d'apaisement social), enfin l'initiative PIP (programme d'investissement public)<sup>175</sup> Que penser d'une telle batterie de programmes tous destinés, il n'en faut point douter, à améliorer le sort des populations indigènes ? Que pensent les gens de cette multitude d'initiatives, élaborées ailleurs mais censées accroître leur bien-être ?

Toutes ces réformes et tous ces programmes ont comme caractéristique commune de considérer l'État (le type d'État construit dans ce pays et son mode de fonctionnement), comme la principale cause du sous-développement en Haïti. Évidemment, il ne faut occulter le fait que l'État fait toujours corps, d'une façon ou d'une autre, avec la société civile qu'il encadre et les spécificités du mode de production existant sur le territoire où s'étend sa souveraineté. En ce sens, repenser l'État (sa structure, son fonctionnement, ses pouvoirs, etc.), c'est repenser l'ensemble des habitudes, des façons de faire, des façons d'agir, des façons de concevoir, l'activité sociale, l'activité politique, l'activité économique.

Toutefois, et comme le fait ressortir Frank Doura dans son excellent analyse du programme d'ajustement structurel élaboré par les puissances tutélaires et les organismes internationaux, l'essentiel du discours « critique » concernant Haïti tourne autour du problème étatique et de la nécessité de réduire les pouvoirs d'intervention et de régulation de l'État haïtien. Ne verrait-on pas la réalité à travers un prisme idéologique ? Derrière le discours néolibéral d'un développement économique vigoureux et prospère, on ne peut faire fi du fait que toutes les probations de prêts et toutes les émissions de crédits se voient conditionnées à la nécessité de « réduire les déséquilibres budgétaires, diminuer le financement des programmes sociaux, libérer l'épargne pour l'initiative privée, stabiliser la monnaie et contrôler la masse monétaire, restructurer la fonction publique, déréglémenter et libéraliser le commerce et les échanges, privatiser les entreprises publiques, etc.<sup>176</sup> » – à la

---

<sup>175</sup> République d'Haïti et FMI, Une fenêtre d'opportunité pour Haïti (stratégie intérimaire pour la réduction de la pauvreté DSRP-1), Fond Monétaire International, Washington, 2006, 57 p.

<sup>176</sup> Doura Fred, *L'économie d'Haïti : dépendance, crises et développement*, CIDIHCA, Port-au-prince, 2002, pp. 269-302.

nécessité, donc, de réduire et la taille et les pouvoirs de l'État. La prospérité économique va-t-elle émerger d'une telle recette miracle ?

Pour les auteurs de la PAPDA (Plateforme Haïtienne de Plaidoyer pour un Développement Alternatif), il importe de repenser sérieusement les cadres mentaux, conceptuels, théoriques et idéologiques à partir desquels ont été élaborés les multiples plans de restructuration de l'économie, de réorganisation des institutions politiques et de redressement de la situation sociale dans ce pays. Les programmes de restructuration récemment élaborés pour Haïti : 1) Ne tiennent aucunement compte des réalités locales. 2) Ne cherchent pas à prendre appui sur les réalités et les potentialités socio-économiques locales. 3) Ne conçoivent l'économie et l'activité économique qu'à travers le prisme « réducteur » du libéralisme économique. 4) Réfléchissent le développement économique d'une façon contraire à ce qui s'est réellement passé dans les pays industrialisés, qui servent ici de modèle.

Ces auteurs mettent l'accent sur le fait que la quasi-totalité des mesures correctrices acceptées par les divers gouvernements haïtiens ont eu pour effet presque immédiat de « paupériser » davantage les populations touchées par ces mesures (transferts sociaux arrêtés, protections locales disparues, corps social encore plus fragmenté, solidarité ouvrière brisée, etc.). L'ensemble des mesures acceptées a eu pour effet d'accélérer la pénétration du Grand Capital Transnational dans le pays et de livrer les travailleurs à toutes les firmes prédatrices de la planète (Haïti est devenu un des pays les plus « libéral » de l'hémisphère central). Les auteurs de la PAPDA invitent les acteurs haïtiens à s'intégrer davantage dans les mouvements populaires et les combats « idéologiques » qui émergent ici et là en Amérique centrale et en Amérique du sud<sup>177</sup>.

Le développement économique proposé pour Haïti s'avère idéologique si l'on considère qu'il n'est même pas pensé comme ça en occident et qu'il ne l'a jamais vraiment été. Ainsi « l'éducation » est à peu près toujours demeurée un bien collectif, que les sociétés occidentales ont toujours maintenu à l'abri des déterminants économiques stricts. Alors que

---

<sup>177</sup> Camille Chalmers et Jonathan Pitts, « Justice économique », *Cahiers de la PAPDA*, no.6, Port-au-prince, 1998, 5 p.

l'éducation demeure un peu partout un « service public » et une « fonction de l'État », plusieurs programmes de restructuration proposent sa « marchandisation ». Depuis la fin des années 1980 en Haïti, on assiste à une privatisation graduelle, sous toutes ses formes, de ce bien rare qu'est l'éducation. Le financement des écoles publiques diminue au prorata; le secteur privé contrôle maintenant 67% des écoles fondamentales, 75% des écoles secondaires et 80% des universités. L'augmentation des frais de scolarité est souvent vertigineuse, ce qui a pour effet d'exclure du système des groupes ciblés de population; le sort des enfants est entièrement livré à la richesse des parents, ce qui accélère les effets de développement inégalitaire. Les budgets d'enseignement pour les populations rurales diminuent constamment<sup>178</sup>.

Dans leur document de réflexion sur le « programme d'ajustement structurel » mis en œuvre par les divers gouvernements haïtiens, les auteurs de la PAPDA essaient dans un premier temps de mieux comprendre les causes réelles du sous-développement en Haïti et les raisons qui empêchent les programmes de développement d'atteindre leurs objectifs, dans un deuxième temps d'apporter un certain nombre de recommandations susceptibles d'améliorer les possibilités de développement social et économique dans ce pays.

Dans un premier temps, il faut comprendre que l'économie d'Haïti demeure très polarisée à tous les niveaux : agriculture paysanne aut centrée et agro culture industrielle tournée vers l'exportation (cacao, sucre, huiles essentielles, café); petites entreprises semi artisanales tournées vers l'intérieur et industrie de montage à l'exportation dominé par des capitaux et des firmes transnationales extérieures à la vie sociale du pays. Industries rentables nationales dominées par une oligarchie haïtienne déracinée du pays (fuite des capitaux) et un réseau semi informel de toutes petites entreprises soumises à la prédation locale. Les présomptions qui dominent Haïti sont les suivantes mais elles sont toutes néfastes pour les auteurs de la PAPDA : Haïti serait ingouvernable. Haïti aurait besoin d'un programme orthodoxe de stabilisation et de restructuration. Haïti aurait comme avantage comparatif le

---

<sup>178</sup> Camille Chalmers et Jonathan Pitts, « L'éducation et les services publics en Haïti : ZLÉA et marchandisation », *Cahiers de la PAPDA*, Port-au-prince, sept. 2005.

fait d'une main-d'œuvre bon marché et Haïti aurait un État trop imposant qu'il importe de réduire<sup>179</sup>.

Dans un deuxième temps, il faut comprendre qu'une nouvelle stratégie de développement doit absolument : 1) Mobiliser la population et s'enquérir des faveurs populaires. 2) Tenir compte des réalités locales et ne pas verser dans l'idéologie. 3) S'attaquer en premier à la pauvreté et s'orienter autour d'un développement économique autonome et auto centré. 4) Conserver les acquis de l'État à tous les niveaux, ce qui n'exclut pas des rationalisations ou des améliorations dans les façons de faire<sup>180</sup>. Les auteurs de la PAPDA considèrent que « l'agriculture » constitue un élément clé de la nouvelle politique nationale de développement auto centré : achever la réforme agraire, encourager le micro crédit, sécuriser les baux pour les paysans, investir dans l'irrigation et les réseaux routiers, diffuser les techniques agricoles dans les campagnes, réorienter certaines productions vers la consommation intérieure, repenser les protections douanières et tarifaires<sup>181</sup>. Cette nouvelle stratégie n'espérerait pas beaucoup du secteur du montage à l'exportation, soit des industries qui n'amènent pas grand-chose à la société haïtienne; dans les domaines où il s'est agi de « substitution à l'importation ». Il faut renforcer les protections locales et les programmes d'investissement productif, la plupart des entreprises installées sur le territoire (chaussures, vêtements, etc.) ayant fermé leurs portes dans les années 1980. Il faut créer des partenariats public/privé efficaces mais désireux de demeurer en Haïti. La puissante manufacture de ciment ayant même cessé d'opérer à quelques reprises, il faut réorganiser le secteur des institutions financières afin qu'il draine l'épargne vers des investissements productifs intérieurs quitte à devoir imposer certaines restrictions sur la circulation des capitaux. Enfin, il faut transformer l'État, mais dans le but de le rendre plus performant, plus démocratique, plus efficace et plus juste<sup>182</sup>.

---

<sup>179</sup> Camille Chalmers et Jonathan Pitts, « Haïti : programme d'ajustement structurel : réponses et alternatives », *Cahiers de la PAPDA*, Port-au-prince, sept. 2005, pp. 1-9.

<sup>180</sup> Chalmers et, Pitts,, idem, pp. 12-15.

<sup>181</sup> Chalmers et, Pitts, idem, pp. 15-17.

<sup>182</sup> Chalmers et, Pitts, idem, pp. 17-22.

Dans un autre document d'analyse sur le programme d'ajustement structurel en Haïti, les auteurs de la PAPDA essaient de revenir sur les causes de l'échec des programmes d'ajustement structurel. Les facteurs qui expliqueraient cet échec, pour certains, seraient les suivants : le manque de soutien et la faible volonté politique, l'insuffisance des capacités administratives nationales de conception et d'application des réformes, l'instabilité politique, le fléchissement des termes de l'échange. Pour d'autres, l'échec découlerait du fait de l'inadaptation et de l'inadéquation des mesures par rapport à la réalité haïtienne, de la nature idéologique de ces programmes, du fait qu'ils ont été imposés de l'extérieur à des populations non mobilisées autour de ces mesures. D'autres facteurs sont souvent invoqués : turbulences internes et conjoncturelles, influence des périodes d'application, recherche de bénéfices politiques ponctuels, interruption partielle des mesures, incapacité du secteur privé national à réagir convenablement, problèmes de séquences et de pratiques discriminatoires, absence de stratégie nationale de développement, inadéquation du modèle néolibéral, etc.<sup>183</sup>.

Le lecteur pourra consulter, en annexe, l'excellent document préparé par les organismes internationaux qui soutiennent et participent aux profondes réformes en cours en pays d'Haïti, document intitulé « integrated framework » et qui illustre très bien la nature, la portée et les caractéristiques des programmes d'ajustement structurel mis en œuvre dans ce pays (annexe D).

### 3.4 Processus politiques à la source du programme de privatisation des entreprises

Il faut bien comprendre le jeu des forces politiques ayant participé à la genèse du programme de privatisation des neuf plus grandes entreprises publiques du pays. Saisir ce jeu politique est d'autant plus important, dans le cas d'Haïti, que les dynamiques d'ensemble ayant mené à une telle initiative ne sont pas très orthodoxes. La situation qui prévalait au moment de la ratification, par le parlement haïtien, du programme de modernisation de l'État et des institutions, est tellement éloigné de ce que l'on connaît habituellement dans des pays

---

<sup>183</sup> C. Chalmers et J. Pitts, « Retour sur les causes de l'échec des programmes d'ajustement structurel (PAS) en Haïti », Cahiers de la PAPDA, série « Documents », présenté au Réseau alternatif haïtien d'information, Port-au-Prince, avril 2006, pp. 5-11.

comme le Canada qu'il s'avère nécessaire de définir avec plus de précision les processus réels ayant mené à l'acte final de privatisation des Moulins d'Haïti.

Les années sombres des régimes Duvalier ont plongé la République d'Haïti dans une situation qui frôlait la catastrophe à tous les niveaux : terreur et répression, sous-développement chronique, dislocation du corps social, paupérisme et malnutrition, clientélisme, patronage et paternalisme politique, autoritarisme et tyrannie ... La liste serait infinie des retards et des marques négatives laissés par les quelque trois décennies de régime dictatorial duvaliériste.

Après le départ de Jean-Claude Duvalier (baby doc), en 1987, toutes les forces sociales et politiques du pays se demandaient avec beaucoup d'appréhension ce qui allait advenir de la réalité sociale et politique du pays après le départ du dictateur sanguinaire. L'armée, toujours dirigée par des généraux duvaliéristes, faisait craindre le pire aux forces politiques qui souhaitaient le retour à un régime civil de gouvernance le plus tôt possible. Aux forces militaires et paramilitaires toujours attachées au régime de la Terreur s'ajoutaient le mouvement et les organisations « macoutistes », demeurés fidèles à l'esprit et à la lettre de la famille Duvalier.

Puis il y avait les grands propriétaires terriens, toujours désireux de voir se maintenir au pouvoir des forces politiques susceptibles de bloquer toute réforme agraire que ce soit – et même si possible toute réforme démocratique. Cette faction de la population était soutenue par la frange plus traditionaliste et plus rétrograde de la bourgeoisie nationale, plus soucieuse de maintenir ses privilèges exorbitants que de participer à construire une société démocratique libérale. Il y avait enfin l'influence régressive de plusieurs compagnies multinationales, dont la remise en cause du système dictatorial « macoutiste » pouvait signifier la perte de droits certains à dépouiller sans aucun scrupule la société haïtienne de ses ressources les plus prometteuses ou encore à exploiter sans vergogne sa main-d'œuvre à bon marché<sup>184</sup>.

---

<sup>184</sup> Delince, *Les forces politiques en Haïti*, *ibid.*, pp. 280-296.

De 1987 à 1990-1991 (soit après le départ de Jean-Claude Duvalier en 1987), La République d'Haïti va se doter d'une constitution républicaine laïque, avec un système présidentiel largement calqué sur les modèles français et américain : mais le problème est que ces institutions demeuraient largement des morceaux de papier n'ayant à peu près aucune prise sur la réalité quotidienne du pays. La junte militaire, qui avait mis à la porte le dictateur sanguinaire, ne va pas tarder à nommer le général Namphy comme successeur du président déchu; et c'est ce dernier qui va placer Leslie F. Manigat (secrétaire du Rassemblement des démocrates nationaux progressistes – RDNP), en 1988, à la présidence du pays, dans l'unique but de sauver la face politique aux yeux des bailleurs de fonds étrangers – et de remettre le plus rapidement possible la main sur les sommes importantes qui avaient été promises aux dirigeants haïtiens en échange d'un rétablissement « officiel » de la démocratie.

Mais le général Namphy, effrayé de voir un gouvernement civil diriger le pays, renversera le processus de démocratisation à peine amorcé, pour se voir à son tour démis de ses fonctions par une rébellion conduite par les soldats de la garde présidentielle, commandée par le général Prosper Avril. Mais ce dernier subit des pressions de partout pour restaurer un ordre politique crédible et légitime dans un pays au bord de la guerre civile, de l'anarchie et de l'implosion. Toutes les puissances occidentales, dont la France et les États-Unis, toutes les organisations internationales (ONU, US AID, OEA, etc.), la grande majorité des partis politiques laissés hors-jeu par le blocage systématique du politique effectué par l'appareil militaire et macoutiste, ainsi qu'à peu près toutes les forces sociales organisées du pays (organismes indépendants comme la PAPDA, les syndicats, les églises et surtout l'église catholique, etc.) ... vont se mobiliser pour saisir l'occasion qui s'offrait à eux d'intervenir sur la scène politique, de prendre la place qui leur revient dans la vie politique nationale, enfin de s'infiltrer dans les processus politiques afin d'y faire sentir une influence décisive et peser ainsi sur les décisions politiques concrètes pouvant changer la vie des citoyens en général et des groupes de citoyens que ces formations sociales et politiques représentent en particulier.

Après le court séjour à la présidence de la juge Ertha Pascal Trouillot, dont le mandat consistait surtout à créer un Conseil d'État (comme entité constitutionnelle chargé de préparer les réformes institutionnelles qui s'imposaient) et à organiser des élections démocratiques le plus rapidement possible, Le CEP (conseil électoral permanent) réussit à

mettre en œuvre, en décembre 1990, les premières élections libres et démocratiques jamais vécues en Haïti (sous la supervision de nombreux observateurs occidentaux)<sup>185</sup>.

Ces élections portèrent le pasteur salésien Jean-Bertrand Aristide au pouvoir, avec plus de 67% des suffrages exprimés, comme candidat du Front National pour le Changement et la Démocratie (FNCD). C'est évidemment le candidat Marc Bazin, candidat internationaliste des démocrates modérés (ANDP), qui fit les frais de l'irrésistible envoûtement que suscita chez les masses populaires l'arrivée de Jean-Bertrand Aristide. L'élection de Jean-Bertrand Aristide suscita beaucoup d'espoirs chez les masses défavorisées, mais suscita autant d'inquiétude chez la plupart des forces politiques et économiques marginalisées par l'élection de ce prêtre gauchiste proche de la théologie de la libération.

Tout d'abord les États-Unis ne virent pas d'un œil positif l'arrivée au pouvoir d'un leader politique gauchiste, charismatique et autocratique : cela pouvait faire surgir les souvenirs pénibles associées à l'arrivée au pouvoir de Fidel Castro. Les propriétaires terriens et la vieille bourgeoisie rétrograde du pays ne pouvaient entériner le choix d'un tel président, beaucoup trop dangereux pour la préservation de leurs intérêts les plus stratégiques; la bourgeoisie libérale plus « éclairée », qui avait félicité la venue d'élections libres en Haïti, ne pouvait soutenir non plus l'élection de ce personnage difficile à saisir mais resta prudente dans un premier temps. Du côté politique, le succès retentissant de Jean-Bertrand Aristide n'avait pas empêché plusieurs partis politiques, compte tenu de l'ensemble du système institutionnel toujours en place, de demeurer bien implantés au parlement national : L'Organisation du peuple en lutte (OPL), le Pati Ouvri Baryé (POB), le Comité national du congrès des mouvements démocratiques (Konakom), le Parti Nationaliste progressiste révolutionnaire (Panpra), le Parti démocrate chrétien d'Haïti (PDCH), le Mouvement pour la reconstruction nationale (MRN), le Mouvement organisation du pays (MOP), le Mouvement pour l'instauration de la démocratie en Haïti (MIDH), le rassemblement des nationaux démocrates progressistes (RDNP), le Parti agricole et industriel national (PAIN) ainsi que le Mouvement-organisation du pays (MOP).

---

<sup>185</sup> *Ibid.*, pp. 296-307.

En outre, le jeune président refusa de former une coalition politique qui lui aurait permis de s'octroyer une majorité absolue au Parlement ; Jean-Bertrand Aristide n'entendait pas partager le pouvoir ni avec le Parlement et les autres formations politiques – dont il se méfiait – ni avec le Sénat à qui la constitution octroyait pourtant des pouvoirs importants. Il forma un cabinet ministériel (exécutif) où tous les postes importants devaient revenir à ses amis personnels : même les figures les plus imposantes de son propre parti (FNCD) furent évincés du pouvoir et remplacés par des personnalités sûres en termes d'idéologie et d'allégeance politique. Évidemment, Jean-Bertrand Aristide perdit immédiatement, ce faisant, le soutien du Parlement et de presque toutes les forces politiques dominantes du pays – sauf l'incroyable soutien populaire sur lequel il comptait fonder la nouvelle société haïtienne<sup>186</sup>.

Toutefois, un phénomène complexe va se produire ici, phénomène dont il faut comprendre la portée pour comprendre l'évolution future de la vie politique en Haïti : Jean-Bertrand Aristide, qui avait lancé l'opération « Lavalas » à la fin des années 1980 – opération qui connut un succès retentissant et provoqua un engouement délirant chez les masses populaires – avait rapidement quitté le Front National pour le Changement et la Démocratie (FNCD) pour créer son propre parti, le Fanmi Lavalas (FL)<sup>187</sup>. Mais une fois au pouvoir, Jean-Bertrand Aristide va progressivement s'éloigner, à nouveau, des lignes de force essentielles qui constituent le pouvoir Lavalas. Alors que le Parti Lavalas va conserver la ligne politique légaliste, démocratique/libérale et social-démocrate qui était la sienne, Jean-Bertrand Aristide va plutôt évoluer vers un exercice populiste, autocratique, socialisant et intégriste de la restructuration de la société haïtienne<sup>188</sup>.

Il faut bien comprendre la genèse de ce Parti (PL), car ce sont les Partis politiques issus de la grande famille Lavalas qui vont ratifier, quelques années plus tard, les accords sur la modernisation des entreprises publiques. La Famille Lavallas se présente dès le départ comme une mosaïque de figures prestigieuses et de forces politiques modérées qui vont

---

<sup>186</sup> *Ibid*, pp. 290-307.

<sup>187</sup> Jean-Claude Jean et Marc Maeschalck, *Transition politique en Haïti. Radiographie du pouvoir Lavalas*, L'Harmattan, coll. « Sociétés Africaines et Diaspora », Paris, 1999, pp. 31-60.

<sup>188</sup> Jean et Maeschalck, *ibid.*, pp. 97-119.

s'unifier autour d'un projet de société libérale, démocratique et légaliste. Cette vaste synthèse de forces sociales et politiques va s'assimiler une certaine bourgeoisie traditionnelle, des universitaires socialisants modérés, des intellectuels proches de l'Église, des militants pacifistes, une certaine bourgeoisie libérale éclairée, plusieurs groupes socioprofessionnels, soit un vaste mouvement sur lesquels viendront rapidement se greffer plusieurs organisations populaires aux tendances plus ou moins gauchistes et révolutionnaires. Ce noyau hétéroclite constitue en quelque sorte la « matrice du pouvoir » lavalassien.

Cet ensemble de forces sociales et politiques qu'on appelle la Famille Lavalas va dominer la vie politique haïtienne pour la décennie qui va suivre : elle représente en quelque sorte la revanche de la « société civile » sur le pouvoir militaire. Elle constitue un ensemble de forces sociales et politiques relativement très libérales, fortement attachées aux principes démocratiques, respectueuses de la légalité et de la constitution ... enfin un ensemble de forces politiques crédibles et acceptables aux yeux des Américains et des Institutions Internationales. Sa base programmatique pourrait s'énoncer comme suit : concertation sociale, défense des droits humains, État de droit, concorde nationale pour le développement, reconstruction nationale, contrôle et atténuation des revendications populaires, respect des droits des individus et respect des droits de propriété, gestion responsable, légalité des rapports sociaux<sup>189</sup>.

Malgré le style autocratique et l'exercice autoritaire du pouvoir dont fit preuve Jean-Bertrand Aristide, ce dernier demeurait très populaire auprès des masses paupérisées; de plus son gouvernement s'était attaqué avec un certain succès à certains des maux les plus douloureux qui rongeaient depuis toujours la société haïtienne : corruption généralisée, fraude fiscale, fuite et disparition des fonds publics, meilleure gestion des ressources et des finances de l'État. C'est pour cela que l'aide internationale, qui avait été suspendue en 1987, fut largement rétablie durant le court mandat d'Aristide (1990-1991).

Toutefois, cet état de fait n'empêcha nullement que se forme contre son gouvernement une opposition multiple et très puissante : beaucoup de forces aux États-Unis et ailleurs en occident craignaient la venue de ce leader gauchiste charismatique, tout comme les milieux

---

<sup>189</sup> Jean et Maeschalck, *ibid.*, pp. 19-31, 51-60.

politiques haïtiens, la hiérarchie militaire, la bourgeoisie privilégiée, la classe dirigeante, la haute hiérarchie ecclésiastique de l'église catholique, les minorités privilégiées et même la République Dominicaine.

C'est à partir de là qu'il faut comprendre le coup d'État du 30 septembre 1991, sept mois après l'arrivée au pouvoir du prêtre Aristide. Ce putsch militaire, dirigé par le général Raoul Cédras et supporté par le Parti Macoute (URN) de Roger Lafontant, va ouvrir une nouvelle « ère » de répression et de misère pour Haïti; jusqu'en 1994, en effet, le gouvernement de façade mis en place par les militaires va diriger le pays d'une main de fer, plongeant l'entièreté de la vie nationale dans un climat de terreur et d'obscurantisme digne des plus belles années du duvaliérisme. Malgré la réprobation de toutes les puissances occidentales, de toutes les organisations internationales, de la plupart des formations politiques du pays, de toutes les organisations sociales et populaires, la junte militaire haïtienne va conserver le pouvoir pendant plus de trois ans, faisant reculer le pays à tous les niveaux : droits de l'homme, enracinement et construction d'un édifice institutionnel adéquat et démocratique, mise en branle d'une société civile dynamique, rétablissement d'une vie économique fleurissante. À tous les niveaux de la vie collective, c'est la dévastation, la désolation, la corruption, la répression, la détérioration de tous les standards imaginables (salubrité, famine, économie de survie, despotisme local, chantage et intimidation, criminalité et vandalisme, etc.)<sup>190</sup>.

C'est là que va survenir, en 1994, l'intervention de l'armée américaine, soutenue en cela par des officiers canadiens et des membres de l'armée française. L'administration Clinton voulait bien protéger les intérêts américains, mais l'état de siège rétrograde maintenu sans raison par les militaires de même que la répression brutale et aveugle qui sévissait dans le pays non seulement n'était pas tolérable pour les États-Unis et les Institutions Internationales, mais n'amenait rien de bon en termes de développement économique ou d'opportunités d'affaires. De plus, les forces politiques conservatrices d'Haïti, malgré le fait qu'elles ne désiraient nullement voir un Parti socialisant prendre le pouvoir à Port-au-Prince, ne pouvaient non plus soutenir vraiment un pouvoir militaire aussi régressif qui de toute

---

<sup>190</sup> Delince, *Les forces politiques en Haïti*, *ibid.*, pp. 301-307

Jean et Maeschalck, *ibid.*, pp. 72-97.

façon n'amenait pas grand-chose en termes de profits et de retour sur les investissements. Le gouvernement Clinton et l'ONU forcèrent donc, dans un premier temps, le retour de Jean-Bertrand Aristide, en alléguant qu'il fallait respecter les urnes, mais il n'y avait déjà plus grand monde en Haïti, à ce moment-là, qui désirait vraiment le retour du président déchu. Après l'intervention des États-Unis, Jean-Bertrand Aristide fut réhabilité, question de pouvoir finir son mandat et sauver l'image symbolique de la démocratie, mais pour être à nouveau évincé du pouvoir peu de temps après (la Constitution ne permettant pas d'être au pouvoir pour deux mandats de suite). Dès 1995, de nouvelles élections libres furent organisées<sup>191</sup>.

Soit des élections pour élire la Chambre des représentants du peuple en juin et des présidentielles six mois plus tard. C'est là que le Parti Lavallas pu s'emparer de la majorité absolue au Parlement et que René Préval, candidat de ce Parti aux présidentielles, pu être intronisé six mois plus tard comme deuxième président démocratiquement élu du pays. Peu après, ce même René Préval va charger Rosny Smart, figure politique imposante du pays, de former en tant que Premier ministre un gouvernement civil dûment fondé et représentatif. Mais l'effervescence populaire s'était refroidie et seulement 15% de l'électorat va se déplacer, en décembre 1995, pour élire le président Préval.

Une fois la dictature militaire évincée, les grandes composantes politiques de la famille Lavalas vont pouvoir dominer le paysage politique du pays et ce, sans qu'aucune force crédible ou organisée ne puisse leur contester le pouvoir de représentation qui s'ouvrait avec l'évincement des militaires. La fin de la dictature militaire laissait un vaste espace politique à combler et c'est la famille Lavalas qui allait occuper sans partage cet espace laissé libre par le départ des militaires. L'époque « militaire et dictatoriale » ne pouvait plus durer, l'époque « fusion collective et révolutionnaire » (autour de Jean-Bertrand Aristide) était déjà chose du passé ... Il fallait à tout prix et rapidement que la « société civile », bien représentée par des partis stables, crédibles et autorisés, prenne en charge les problèmes collectifs existants et amorcent les réformes structurelles qui s'imposaient : restructuration de l'État et des Institutions, création d'un système judiciaire autonome, constitution d'un espace social

---

<sup>191</sup> Delince, *Les forces politiques en Haïti*, *ibid.*, pp. 25-43.

ouvert et sécuritaire, stabilisation des bases socio légales propres au déploiement des processus de marché.

L'influence de Jean-Bertrand Aristide avait commencé à décliner mais cela entraînait également l'éclatement de la grande famille Lavalas en Partis Politiques plus ou moins rivaux. Ce phénomène avait comme dimension positive à terme un meilleur équilibre représentatif au Parlement des diverses composantes socioéconomiques de la société haïtienne, mais en contrepartie cela affaiblissait momentanément la puissance opérationnelle d'institutions déjà tellement affaiblies par des décennies de terreur, de répression et de corruption. Ce gouvernement civil un peu plus fiable et un peu plus crédible, qui avait la cote auprès des institutions internationales et des Américains, ainsi que de toutes les grandes forces sociales et politiques modérées qui existaient dans le pays, avait pour mandat très clair d'enclencher le plus rapidement possible les diverses réformes structurelles que le pays attendait et que les puissances extérieures exigeaient<sup>192</sup>.

Mais il ne faut jamais oublier que les années de dictature, parsemées des quelques expériences plus ou moins démocratiques que connut le pays, avaient laissé Haïti dans un état que les observateurs étrangers ont souvent du mal à saisir. Les capitaux étrangers avaient fui le pays et les institutions financières avaient déposé leurs livres, les entreprises locales et nationales ou bien avaient fermé ou bien tournaient au ralenti (aliéné par le patronage, le clientélisme et la corruption), les coffres de l'État étaient vides et tout l'argent qui y entrait servait ou bien à acheter les équipements de la répression ou bien à engraisser la bourse personnelle des privilégiés, les Institutions et l'État avaient perdu toute légitimité et s'étaient complètement « déconnectés » de la société civile, les prêts et les dons de la communauté internationale n'arrivaient plus à destination et se voyaient détournés de leur finalité première, la dette constituait un fardeau que l'économie du pays ne pouvait absolument plus rembourser, la population crevait de faim et se démenait dans une économie de subsistance immédiate, le pays était dans un état de désolation et de délabrement inimaginable – au bord de la guerre civile et du chaos le plus total ...

---

<sup>192</sup> Jean et Maeschalck, *ibid.*, pp. 97-115.

Tous ces facteurs faisaient d'Haïti, en 1995, un pays sans force, sans autonomie et dont la souveraineté politique s'était lourdement érodée ; le pays dépendait exclusivement de l'aide internationale – 80% du budget de fonctionnement des Institutions, en 1995, provenant de l'extérieur du pays. Depuis la fin de la dictature militaire, en 1994, les organisations internationales de développement avaient déjà massivement « investi » le pays et planifié toute une série de programmes de reconstruction nationale unifiés sous la bannière de l'appellation bien connue de « programme d'ajustement structurel » : programme de réforme des Institutions, programme de lutte contre la corruption, programme d'aide au développement de l'agriculture, programme de réforme de la police et des services de sécurité, programme de la CNUCED pour le développement du commerce et de l'industrie ... En 1995, Haïti, à toutes fins pratiques, était un pays « sous tutelle » et ce qui restait de forces sociales démocratiques n'avait d'autre choix que de prêter serment à la Constitution et de rétablir au plus vite un gouvernement minimalement crédible<sup>193</sup>.

En témoignent les éditoriaux « d'Haïti Progrès » (voir annexe Q), hebdomadaire franco-haïtien dont les bulletins nous renseignent de manière éloquent sur le climat (politique) ainsi que sur l'esprit qui régnait dans la classe dirigeante haïtienne dans les mois qui suivirent la privatisation des Moulins d'Haïti. Par exemple le bulletin du 17-23 décembre 1997, où l'on apprend que l'un des nouveaux directeurs de la « Minoterie » fraîchement privatisé n'est nul autre que le célèbre Henry Kissinger, qui en plus d'être l'un des directeurs de la nouvelle Société d'Économie Mixte, est en même temps l'un des directeurs de la Continental Grain Company, le géant de l'agro-industrie américaine ayant pris part au rachat des Moulins d'Haïti<sup>194</sup>. En témoigne également le bulletin du 12-18 novembre 1997, où l'on décrit le contexte dans lequel a été effectué le passage du public au privé (concernant la Minoterie) : « ... Dans un processus qui semble être sur le bord de la légalité, au mieux, le Premier Ministre a démissionné ce mois signé un contrat de privatisation de la première des 33 entreprises d'État prévu pour la vente aux enchères en bloc ce qui était manifestement une vente en liquidation la faveur de capitaux étrangers » (traduction anglais/français/créole). Puis, un peu après, « Coïncidence ou non, cette première privatisation d'Haïti entreprises

<sup>193</sup> Delince, *L'insuffisance de développement en Haïti*, *ibid.*, pp.324-335.

<sup>194</sup> Haïti Progrès, « Etats-Unis cherchent des profits capitalistes ; peuple haïtien recherche la justice », Haïti Progrès, vol.15, no.39, 17-23 décembre 1997, p. 1.

d'État a connu seulement trois jours avant le secrétaire d'État américain Madeleine Albright de la visite »<sup>195</sup>. En témoigne finalement le bulletin du 10-16 juin 1998, « La gouvernance est le dernier mot de code qui le gouvernement américain et les banques multinationales utilisent. Cela signifie : contourner une nation gouvernement central, violation de sa souveraineté, et la pompe des fonds directement à des organisations non gouvernementales (ONG), des responsables locaux et des groupes privés »<sup>196</sup>.

Une fois le gouvernement Smart en place, donc, les crédits internationaux en suspend furent accordés, la dette fut rééchelonnée, les programmes d'aide furent bonifiés – mais en contrepartie le gouvernement dû s'atteler sur le champ à la difficile tâche de refonte des Institutions Centrales et d'alignement de la société haïtienne sur les standards occidentaux à tous les niveaux : diminution de la taille de l'État, création d'une Banque centrale fiable pour l'émission de la monnaie, ouverture des marchés locaux à la concurrence étrangère, modernisation des entreprises publiques, réorganisation des organes de l'État et rationalisation de tous les programmes existants. D'où le fameux « programme d'ajustement structurel » qu'accepta de ratifier et que n'avait pas le choix de ratifier en 1996 le gouvernement haïtien.

Parmi les réformes structurelles auxquelles s'était engagé le gouvernement Préval figurait la nécessité de « moderniser » les neuf plus grandes entreprises publiques du pays, à la demande entre autres de la Banque Mondiale (BM), du Fonds Monétaire International (FMI) et de U.S.AID. Mais il ne faut pas se faire d'illusion, la notion de « modernisation », dans le contexte d'Haïti de 1995, voulant essentiellement dire « privatisation » des plus grandes entreprises d'État. Les raisons alléguées pour justifier cette exigence des organisations internationales peuvent apparaître largement fondées, compte tenu de la gestion et de l'efficacité de ces entreprises, lamentables en tout point de vue. Les grandes entreprises publiques, en Haïti, ont de tout temps servi de « vache à lait » pour les amis des différents régimes que le pays a connus.

---

<sup>195</sup> Haïti Progrès, « Derrière la vente du Moulin à farine », Haïti Progrès, vol.15, no.34, 12-18 novembre 1997, p.1.

<sup>196</sup> Haïti Progrès, « Le nouveau plan américain pour Haïti », Haïti Progrès, vol.16, no.12, 10-16 juin 1998, p. 1.

**C'est pourquoi, à la question de savoir :**

– Pourquoi le CMEP, organe officiel du gouvernement chargé de mener à bien le processus de privatisation, serait plus fiable et objectif que le gouvernement ou les Partis politiques eux-mêmes?

Lorsque le président Préval, le Premier ministre Rosny Smart, tous les membres du gouvernement et la Chambre des députés au complet signa, le 10 octobre 1996, la Loi Nationale sur la Modernisation des Entreprises Publiques, la pression politique internationale était si forte sur les forces politiques du pays ainsi que sur la classe dirigeante, qu'aucune voix ne s'éleva pour protester contre la ratification de cette loi. Évidemment cette loi faisait partie d'un vaste programme de refonte et de restructuration de tous les organes de l'État, mais le volet concernant la privatisation des entreprises publiques, qui touchait pourtant à des cordes sensibles -- autonomie de production, nationalisme, liens et privilèges politiques -- fût quand même voté à l'unanimité.

Quelques uns des articles de ce projet de loi nous montrent jusqu'à quel point le gouvernement de Rosny Smart, en accord avec le président Préval, cherchât à placer hors d'atteinte de toute influence politique future le Conseil de modernisation des entreprises publiques (CMEP), tout en s'assurant de conserver la mainmise sur ce même conseil. À l'article 4 du projet de Loi, on peut voir que le Conseil de modernisation des entreprises publiques sera composé de 5 membres, dont le Premier ministre, 2 membres désignés directement par l'exécutif (soit le cabinet Smart lui-même) et 2 autres membres à nouveau désignés par l'exécutif de manière indirecte (un représentant patronal et un représentant syndical). Puis pour s'assurer du maximum d'objectivité possible, dans le contexte haïtien, il est dit à l'article 7 que le cas des entreprises à privatiser sera nécessairement soumis à des experts indépendants (pour limiter l'influence des acteurs politiques locaux). Finalement, l'article 35 nous montre jusqu'à quel point le gouvernement de l'époque attachait de l'importance à ce programme : il est dit en effet que la « présente loi abroge toute loi ou

disposition de loi, tout décret ou disposition de décret qui puisse être contraire à la présente loi »<sup>197</sup>.

– Pourquoi le gouvernement et le CMEP ont-ils pu tolérer la création, via la privatisation de la Minoterie, d'un quasi-monopole privé soutenu par l'État?

La production de farine de blé et de pain, après tant d'années de dictature, se voit quasiment réduite à zéro ; alors qu'on possède sur place une grande entreprise censée produire ces denrées nécessaires à la survie. Cette entreprise est certes une sorte de dinosaure, mais elle avait été conçue pour produire dans le cadre d'une volonté d'autonomie nationale la denrée en question. Pourquoi donc ne pas utiliser les bâtiments, la technologie, le savoir-faire et la main-d'œuvre disponible et sur place pour relancer la production de farine et de pain?

Procéder ainsi comportait beaucoup d'avantages, entre autres celui de justifier sans coût supplémentaire pour l'État la prise de participation de ce même État dans la nouvelle compagnie devant être formée : l'État cédait les terrains et l'équipement disponibles contre 30% de participation dans la nouvelle entité commerciale. Vu que les années de dictature avaient laissées le pays dans une absence quasi totale de production de ce type de denrées (la Minoterie d'Haïti était restée fermée pendant 5 ans), il est évident que la relance de la Minoterie (une entreprise aussi majeure) par des acteurs étrangers – des acteurs qui allaient de plus apporter leurs capitaux, leur technologie, leur savoir-faire et leur expertise à tous les niveaux – ne pouvaient pas ne pas engendrer des distorsions majeures sur les marchés (à court terme surtout). Mais c'était là, aux yeux des dirigeants et de la communauté internationale, le prix qu'il fallait payer pour redémarrer la production et fournir la population en farine et en pain – urgence plus impérative que celle reliée à la création d'un quasi-monopole.

– Pourquoi le CMEP n'a-t-il pas voulu ou n'a-t-il pas pu obtenir des garanties plus importantes concernant l'avenir de la Minoterie en sol d'Haïti, en termes de conservation des emplois et de maintenance de la production sur place ?

---

<sup>197</sup> République d'Haïti (Le Moniteur – Journal officiel), *Loi sur la modernisation des entreprises publiques*, Éd. Le Moniteur – Journal officiel, Port-au-Prince, année 1996, 6 p.

Pour attirer les investissements étrangers et inviter les compagnies étrangères à venir s'installer physiquement sur le territoire, il fallait faire des compromis, surtout que le gouvernement n'avait vraiment pas beaucoup de pouvoir ni de marges de manœuvre en ce sens. On se contenta donc d'obtenir de la future compagnie (propriétaire majoritaire de l'entreprise), conseillé en cela par les organismes spécialisés en la matière, des garanties de l'ordre de cinq ans : surtout en termes de conservation des emplois et de maintenance de la présence physique de l'entreprise sur le sol haïtien (pas de délocalisation du travail et de la production avant 5 ans). Dans l'article 13 du projet de Loi de 1996, par exemple, il est dit que « l'adjudicataire devra, dans un délai de 9 mois, produire un plan détaillé sur 5 ans d'exploitation, de restructuration, de développement et de financement de l'entreprise ».

Plusieurs forces politiques indépendantes ou proches des milieux du travail se sont inquiétées de cet état de fait. Et avec raison si l'on regarde avec le recul du temps car dans le cas de la privatisation de la Cimenterie d'Haïti, deuxième entreprise nationale à être privatisée, l'essentiel de la production a été transféré dans d'autres pays, entre autres vers la République Dominicaine. Mais personne, ni dans le gouvernement ni dans l'Assemblée, ni dans la société civile, en 1995-1996, n'avait assez de poids politique pour imposer d'autres paramètres.

– Pourquoi le processus de privatisation se réalisa-t-il de manière si tardive, en Haïti, alors que d'autres pays avaient enclenché ce même genre de processus il y a déjà vingt ans ?

Il est toujours très difficile de comparer des vécus historiques et des trajectoires historiques aussi différentes que celle d'Haïti, celle des anciens « pays de l'Est » ou encore celle de pays comme l'Algérie par exemple. Ce qui est certain, par contre, c'est qu'on ne va pas s'engager dans une telle voie tant qu'un certain nombre de facteurs favorisant fondamentaux ne sont pas réunis.

Haïti ne pouvait pas s'engager sérieusement dans cette voie 1) tant que la dictature militaire continuait à saccager et à dépouiller le pays de toutes ses richesses et à terroriser la population 2) tant que l'expérience originelle du communisme fusionnel, enclenché par l'arrivée de ce personnage charismatique qu'était Aristide, n'était pas arrivé à terme (ou presque) ; il fallait que l'effervescence des masses populaires engendrée par Aristide se

refroidisse un peu pour qu'un gouvernement fonctionnel, séculier et laïc puisse mettre de l'avant un tel programme de réformes 3) tant que l'influence des organisations internationales et des puissances étrangères dominantes n'avait pas pénétré jusque dans le Parlement haïtien et la classe dirigeante – annihilant même les effets toujours vivants et toujours sensibles du nationalisme et de la souveraineté (populaire) 4) tant que le pays n'avait pas atteint un tel degré de dépendance envers l'étranger pour redémarrer ses entreprises publiques.

– Pourquoi les instances dirigeantes d'Haïti ne semblent-elles pas avoir tiré des leçons des apprentissages réalisés par les autres pays du tiers-monde ayant passé par les mêmes expériences ?

En 1995, la classe politique haïtienne devait rapidement procéder au rétablissement de l'ordre démocratique et travailler à construire un minimum d'institutions sinon représentatives du moins fonctionnelles. On n'avait pas d'argent, pas d'expertise technocratique, pas de fonction publique aguerrie et disponible, pas de temps et pas non plus de savoir et de recul mental nécessaire à une étude approfondie des expériences de privatisation réalisées ailleurs dans le monde : il fallait procéder au rétablissement de l'ordre légal et constitutionnel, puis amorcer sur le champ les divers programmes de réformes et d'ajustement structurel suggérés par les puissances tutélaires. La seule expérience et le seul savoir sur lequel on pouvait compter étaient ceux délivrés par ces mêmes instances internationales ; remettre en cause leur savoir pour aller étudier pendant des mois les expériences des pays d'Afrique aurait pu causer un tort important aux réformes entreprises et diminuer les montants promis par les puissances tutélaires et les bailleurs de fonds.

De plus, cela eut humilié encore davantage la fierté de la classe politique haïtienne, relativement au rôle déjà fort restreint qui lui était imparti dans cette histoire. La classe politique haïtienne voulait mettre sa touche sur les modalités d'application de la modernisation entreprise, quitte à ce que cette part d'intervention ne respecte pas les enseignements que la sagesse des nations aurait dictés à des dirigeants éclairés.

### 3.5 La Loi et le Programme

En 1996, le nouveau parlement haïtien a ratifié la Loi Cadre promulguant la modernisation des entreprises publiques du pays. Cette Loi constitue un des « éléments de la stratégie à moyen terme du gouvernement ». Stratégie qui s'organise autour de quatre axes centraux :

- La définition d'un cadre macro-économique stable et cohérent :
  - La poursuite du programme d'assainissement des finances publiques
  - L'amélioration du processus de préparation du budget de l'État
  - Le renforcement de la cohérence entre les politiques budgétaires et monétaires
- La modernisation de l'appareil d'État :
  - L'amélioration du cadre légal et réglementaire
  - Le renforcement des ressources humaines, de la productivité de la fonction publique et la génération d'une culture de services
- La restauration dans la confiance dans l'État
  - Le renforcement du secteur privé et la relance de la production nationale et de l'emploi :
  - La politique industrielle et commerciale
- La politique agricole
  - L'intégration des différents instruments dans un schéma directeur :
  - L'élaboration d'un schéma directeur de développement intégré
  - L'amélioration des relations avec les partenaires sociaux
  - La préparation d'un programme d'investissement public reflétant les priorités établies.

La Loi Cadre sur la modernisation des entreprises publiques considère la modernisation de ces « vieux dinosaures » comme une partie intégrante du programme global de réformes visant à moderniser l'État, à promouvoir une allocation optimale des ressources disponibles, à favoriser l'esprit d'entreprise et à stimuler la production et la croissance

économique durable<sup>198</sup> (voir annexe E). Pour mettre en application cette loi, la chambre des députés a mandaté un Conseil spécial de modernisation des entreprises publiques (CMEP), personnalité juridique chargée de faire exécuter dans toutes ses modalités la loi votée par le parlement haïtien<sup>199</sup> (voir annexe F).

Il faut comprendre que cette Loi Cadre n'a pas été enfantée dans la joie et l'harmonie. Certains progrès avaient déjà été réalisés, concernant l'amélioration de la productivité des entreprises publiques, sous la direction du gouvernement Aristide/Préval (février/septembre 1991); mais le coup d'État a mis fin à ces réformes et plongé les entreprises publiques dans un marasme encore plus marqué qu'elle ne l'avait jamais été. Par la suite, le gouvernement Aristide, en exil aux États-Unis et dépendant de la puissance de ce pays, va signer les accords de « Paris » entérinant le plan de privatisation des neuf plus grandes entreprises du pays. Une fois revenue au pouvoir, l'administration Aristide va tergiverser dans le dossier des privatisations – pas très populaire il faut le dire – ce qui va hâter le départ du chef charismatique pour l'Afrique. Plus favorable aux privatisations et désireux de conclure des accords avantageux avec les organismes internationaux, le gouvernement Préval alors en place va faire passer, en 1996, La Loi Cadre sur la privatisation des entreprises publiques. Mais cette loi, malgré toutes les pressions qui s'exercent alors sur l'assemblée constitutive, ne passera qu'à raison de 53% des députés. Le gouvernement Préval va expédier l'affaire et créer alors un conseil indépendant, une entité juridique fortifiée dans l'espoir que plus rien ne vienne remettre en cause le processus engagé<sup>200</sup>.

En fait, tout le monde sait bien qu'en Haïti, tous les gouvernements ont eu tendance à piger dans les caisses des entreprises publiques pour garnir leurs coffres personnels ou promouvoir leur agenda politique partisan d'où la nécessité, reconnue par tous, d'arrêter ces genres de « transferts de fonds dissimulés » au profit d'intérêts particuliers ou partisans. Mais la Loi Cadre laisse beaucoup de latitude à l'exécutif et au Conseil mandaté. Elle laisse

---

<sup>198</sup> Chambre des députés, Commission spéciale d'étude du projet de loi sur la modernisation des entreprises publiques, *ibid.*, p. 1

<sup>199</sup> Chambre des députés, *Idem*, pp. 1-2.

<sup>200</sup> Pierre-Yves Crémieux et André Marcoux, « Privatisation des entreprises d'État en Haïti, Rapport de mission », département des Sciences économiques de l'UQÀM – Membres de l'exécutif de concertation pour Haïti, Montréal, déc.1996, pp. 4-9.

quand même beaucoup de place à la volonté particulière des dirigeants en place. La Loi prévoit que c'est le Conseil qui a le pouvoir de décision sur tout les processus de privatisation engagés, mais compte tenu du fait que ce Conseil est directement choisi par l'exécutif (et que le premier ministre lui-même siège sur ce Conseil), il ne faut pas se faire d'illusion sur ce « Conseil fantoche » créé par le gouvernement dans cette histoire<sup>201</sup>.

Le défaut majeur de la Loi Cadre sur la modernisation des entreprises publiques est qu'elle soustrait quasi entièrement au contrôle du législatif toutes les phases clés du processus de privatisation déclenché. Le CMEP n'étant pas tenu de rendre des comptes au parlement et aux élus lorsqu'il est question de cessation au privé par « capitalisation », soit le mode d'attribution le plus propice pour céder entièrement au privé les entreprises vendues. De plus, le plan que l'adjudicataire (le repreneur privé) doit remettre au CMEP n'a pas à être transmis au parlement, ce qui laisse au CMEP un pouvoir d'arbitrage indu. Les qualités centrales de la Loi Cadre est que premièrement elle exige des candidats œuvrant au CMEP qu'ils aient un dossier « pur » relativement à la gestion des deniers publics. Deuxièmement, il faut que certaines mesures de contrôle soient régulièrement mises en pratique par les « sociétés d'économie mixte » créées via la cessation au privé des entreprises publiques : un engagement financier clair et garanti par des fonds mobilisables, une utilisation judicieuse des bénéfices, un contrôle sur le transfert des actions, la publication de rapports annuels, un rapport des dépôts effectués qui sera transmis au CMEP<sup>202</sup>.

Notons également que si la Loi exige qu'aucune entreprise privée ne puisse être en situation de monopole de droit ou de fait<sup>203</sup>, l'étroitesse du marché haïtien fait que les entreprises publiques sélectionnées forment toutes ce que les économistes appellent habituellement des « monopoles naturels ». Ceci implique donc que la situation qui s'impose au gouvernement n'est pas de choisir entre une entreprise privée et une entreprise publique,

---

<sup>201</sup> *Ibid*, pp. 9-12.

<sup>202</sup> *Ibid*, pp. 12-14.

<sup>203</sup> Commission spéciale d'étude du projet de loi sur la modernisation des entreprises publiques, Modifications apportées à la Loi sur la modernisation des entreprises publiques en séance du 5 septembre 1996, Chambre des députés, République d'Haïti, Article 15.

mais entre la propriété publique et l'existence d'une entreprise privée en situation de monopole réglementé par le gouvernement<sup>204</sup>

Une première vague de privatisations prévoit le désengagement de l'État dans les neuf plus importantes entreprises publiques existantes, soit Ciment d'Haïti, la Minoterie, les télécommunications (TELECO), l'électricité (EDH), la banque populaire (BPH), la banque nationale de crédit (BNC), l'autorité portuaire nationale, l'autorité aéroportuaire nationale, enfin les Agro-industries (huilerie, beurrerie, sucrerie, filature) (ENAOL). Il s'agira, pour chaque entreprise, de créer une société d'économie mixte (SEM) devant assurer la prospérité et la viabilité économique de l'entreprise en fonction des objectifs prescrits dans le programme de modernisation des entreprises publiques, de limiter les ingérences de l'État dans l'économie, d'accroître les revenus de l'État à partir des taxes directes et indirectes, d'encourager la compétitivité et l'investissement par la mise en place d'un cadre réglementaire juste et approprié, d'accroître l'offre de biens et services en qualité et en quantité, d'éliminer les pressions exercées sur le budget de l'État, faciliter la création d'emplois, d'accroître la richesse collective<sup>205</sup>.

Trois modes de désengagement de l'État ont été retenus par la Loi Cadre : la concession, le contrat de gestion et la capitalisation. L'option la plus controversée est la capitalisation car c'est par le biais de cette option qu'une entreprise privée pourrait acquérir en totalité la propriété de l'entreprise publique privatisée<sup>206</sup>. Le CMEP a toute autorité pour choisir le mode de privatisation le plus susceptible de servir les intérêts de la nation haïtienne et pour s'assurer que les commettants respectent les termes du contrat qu'ils ont signé<sup>207</sup>.

Notons que pour la privatisation de la Minoterie, cas qui nous intéresse plus particulièrement ici, le conseil de modernisation des entreprises a choisi la capitalisation comme mode de cessation de l'entreprise au privé. Dans ce cas, il est promulgué que l'État

<sup>204</sup> Crémieux et Marcoux, *ibid.*, p.14.

<sup>205</sup> Ambassade d'Haïti à Washington, Le mandat du conseil de modernisation des entreprises publiques, pp. 1-2.

<sup>206</sup> Crémieux et Marcoux, *ibid.*, p. 11.

<sup>207</sup> Ambassade d'Haïti à Washington, Le mandat du conseil de modernisation des entreprises publiques, *ibid.*, pp. 1-2.

ne peut pas détenir moins de 20% des actions de la compagnie et pas plus de 50%. L'opérateur privé demeurera majoritaire au conseil d'administration.

La Loi Cadre prévoit également tout un ensemble de règlements et de modalités devant baliser le processus de « passation » des entreprises publiques, des règles qui doivent encadrer le processus tout en s'assurant que son efficience et sa viabilité seront optimales et sa réalisation conséquente et ce, aussi bien pour les investisseurs privés que pour les populations touchées. Les modalités inscrites dans la loi concernant la façon dont devra se dérouler le processus et les objectifs principaux qui devront guider les décisions et les actions concrètes qui seront arrêtées pourraient se résumer ainsi : au sujet des études d'évaluation des soumissions proposées, au sujet de la fixation des charges, droits et obligations des partenaires, au sujet de la mise en forme des appels d'offre, au sujet du choix arrêté pour chaque entreprise du mode de cessation le plus avantageux, au sujet de la sélection des meilleures options de modernisation retenues, au sujet de la responsabilité de veiller à l'exécution du calendrier d'investissement et de restructuration décidé, au sujet du devoir de s'assurer de la qualité des produits et des services offerts par chaque société d'économie mixte créée (annexe G)<sup>208</sup>.

Il ne faut pas condamner en bloc cette nouvelle stratégie de développement mise en œuvre par les autorités politiques au pouvoir en Haïti. Le délabrement des entreprises publiques, la productivité faible qui caractérise ces dernières, la piètre gestion qu'on y rencontre, la corruption généralisée qui y règne, tout cela a été trop de fois observé pour qu'un doute puisse subsister en la matière. En ce sens, il était nécessaire qu'un plan d'ajustement structurel soit élaboré, pour le pays, en association avec les organismes internationaux (FMI, Banque Mondiale, ONU, etc.)<sup>209</sup>.

Mais on est en droit de se demander, comme le fait le bulletin des « Brigades de paix internationales » dans son éditorial, comment une firme privée pourrait être intéressée à de telles entreprises sans devoir procéder à des restructurations majeures, toutes effectuées dans

---

<sup>208</sup> Ambassade d'Haïti à Washington, Le mandat du conseil de modernisation des entreprises publiques, Idem, pp .3-5.

<sup>209</sup> Crémieux et Marcoux, *ibid.*, pp. 8-9.

une logique rigoureuse de l'efficacité privée<sup>210</sup>. « Croissance Économique », dans sa lettre de conjoncture, reconnaît pour sa part qu'une nécessaire complicité doit exister entre secteur privé et secteur public, mais il se demande à partir de quelle base économique de telles entreprises pourront fonctionner compte tenu de l'état du système bancaire, des institutions financières, des marchés boursiers et des marchés de change<sup>211</sup>. Sans oublier que le niveau d'épargne et d'investissement ainsi que les transferts annuels que la diaspora retourne vers Haïti demeurent faibles (\$300 à \$800 millions/année) et peu canalisés vers des circuits productifs<sup>212</sup>.

Dans son bulletin, « Échanges » souligne qu'Haïti est l'économie la moins structurée mais qu'elle est déjà la plus ouverte de l'hémisphère : même les documents de la Banque Mondiale soulignent les dangers d'une privatisation tous azimuts dans ce pays<sup>213</sup>. « L'économie haïtienne » s'intéresse au sort des travailleurs haïtiens à l'issue d'une telle restructuration de l'économie nationale. Les emplois précaires et non protégés dans les usines d'assemblage, les emplois mal payés et la sous-traitance représentent déjà des maladies chroniques de l'économie haïtienne. Comment la privatisation des entreprises publiques pourrait-elle remédier à cela<sup>214</sup>. Dans une autre livraison, « Croissance Économique » y va même d'un plaidoyer pour un renouveau de la planification en Haïti<sup>215</sup>.

Dans un de ses numéros sur la situation socio-économique d'Haïti, « Le Nouvelliste » qualifie « d'évangile de la privatisation » la nouvelle doctrine qui circule dans les milieux du pouvoir dans ce pays. Pour les auteurs, la place de cette doctrine dans le discours des

---

<sup>210</sup> Brigades de paix internationale, Privatisation : Haïti à l'heure des capitaux internationaux, pp. 3-4.

<sup>211</sup> Bruno Stéphane, et al., « 1998, les défis de la modernisation en Haïti : stratégie pour les secteurs public et privé », Croissance économique, janv. 1998, vol.3, no.1, Port-au-prince, pp. 2-9.

<sup>212</sup> Braun Carl F., « Niveau d'investissement et d'épargne de la diaspora », Unibank, New-York, 2005, pp.1-2.

<sup>213</sup> Échanges, L'économie d'Haïti assiégée, Bulletin no.1, mai 1997, Acadie-Haïti, Port-au-Prince, p.1.

<sup>214</sup> L'économie Haïtienne, Haïti dans un contexte de mondialisation, pp. 2-4.

<sup>215</sup> Jean Prophète M., « Plaidoyer pour un renouveau de la planification en Haïti », Croissance économique, ibid., pp.9-13.

dirigeants ne fait que prouver jusqu'à quel point la société haïtienne a été complètement dépossédée d'elle-même au fil des générations<sup>216</sup>

Dans un numéro récent, « Économie Régionale » fait valoir que la privatisation favorise une augmentation des flux d'investissements privés dans le pays désigné et qu'Haïti devrait en tirer la leçon qui s'impose<sup>217</sup>. La Société Financière Internationale (SFI), principal organisme de financement par prêt dans les PVD (organisme chapeauté par la Banque Mondiale), vient d'octroyer de grandes facilités de crédit à Haïti pour son programme de privatisation<sup>218</sup>. On a qu'à consulter le rapport intégré de la BM, du FMI, du CCI, de la CNUCED, de l'OMC, du PNUD concernant Haïti pour apprécier l'importance des projets de développement effectués conjointement par ces organismes et les divers acteurs socio-économiques du pays (assistance technique, formation, assistance financière, assistance administrative, etc.)<sup>219</sup>.

Quoiqu'il en soit, le débat sur l'opportunité de privatiser en masse les entreprises publiques demeure impossible à trancher de manière simpliste et toujours susceptible de coloration idéologique. C'est pourquoi la plupart des auteurs sérieux sur le sujet suggèrent une approche prudente, soit l'introduction graduelle de mesures et de procédés susceptibles d'augmenter la productivité et de dynamiser les rigidités intérieures et ce, sans provoquer de crise sociale majeure, à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises considérées. C'est dans ce sens qu'abondent les auteurs du Collectif « Haïti, possibilités économiques et privatisations<sup>220</sup>, de même que les chercheurs Pierre-Yves Crémieux et André Marcoux, auteurs de la très sérieuse étude qu'ils ont consacré sur le sujet en tant que membre de « L'exécutif de concertation pour Haïti », et dont le rapport de mission est très conclusif à cet

---

<sup>216</sup> Le Nouvelliste, « L'évangile de la privatisation selon Latortue », Le Nouvelliste, Juillet 2006, Port-au-Prince, 2p.

<sup>217</sup> Histoire Régionale, La privatisation favorise une augmentation des flux d'investissements privés : leçons pour Haïti, pp.1-3.

<sup>218</sup> Société financière internationale, La SFI prête une assistance à la privatisation en Haïti, pp.1-3.

<sup>219</sup> ONU, Integrated Framework, PNUD, *ibid.*, 15 p.

<sup>220</sup> Rosny Smarth, et al, *Haïti, possibilités économiques et privatisations*, La Ruche, ANDAH, Port-au-Prince, 2002, 40p.

égard : « Dans la situation actuelle, nous proposons un modèle de gestion privée associé à un contrôle par le gouvernement et par les employés »<sup>221</sup>.

### 3.6 Le cas de la minoterie

C'est en 1998, après cinq années de fermeture, qu'a redémarré l'usine de Laffiteau, rebaptisée « Les Moulins d'Haïti » et mieux connue localement sous le nom de « La Minoterie ». Cette usine représente une des neuf entreprises d'État visée par la Loi de 1996 stipulant la modernisation des entreprises publiques. Une société d'économie mixte, parrainée par le CMEP, a été créée en 1997, dans le but d'assurer le redémarrage et l'exploitation viable de la nouvelle entité ainsi constituée (pour un bref historique financier des opérations de la Minoterie jusqu'à sa fermeture en 1993, voir annexe H).

Jusqu'en 1992, la Minoterie était la propriété de « Caribbean Mills » et produisait la majeure partie de la farine fabriquée en Haïti. En 1969, le président Duvalier rachète l'entreprise et la fait gérer par « Maple Leaf Mills », une entreprise canadienne. Vers la fin des années 1970, la capacité de production de l'entreprise passe à 130,000 tonnes par an. En 1982, le contrat avec la Maple Leaf est révoqué et remplacé par un contrat avec les « Grands Moulins de Pantin ». En 1985, la Minoterie est modernisée. En 1991, le contrat avec les Grands Moulins de Pantin est révoqué à nouveau et la compagnie passe aux mains de l'État Haïtien. Le nombre d'employés passe alors de 250 à 1100 en 1992. Le coût de la main-d'œuvre passe de 14% des ventes en 1986-1987 à 53% en 1991-1992. Tous les vices connus du sous-développement concourent à cette dégradation générale de la performance économique de l'entreprise<sup>222</sup> (pour une brève historique des destinées de l'entreprise, voir annexe I).

Si l'usine sera finalement fermée, en 1993. Tous les agents impliqués dans le dossier reconnaissent que cette dernière, si elle était bien gérée, pourrait fonctionner de manière rentable et profitable. Ce sont les échecs successifs qui ont peu à peu convaincu les acteurs politiques que la gestion par l'État de la Minoterie ne pouvait être qu'un fiasco total. La

<sup>221</sup> Crémieux et Marcoux, *ibid.*, p. 32.

<sup>222</sup> *Ibid.*, pp.21-22.

conviction régnait maintenant comme quoi il fallait privatiser l'entreprise. Un compromis pouvait donc émerger, compromis par lequel l'État privatiserait « en bonne partie » l'entreprise, tout en maintenant certaines capacités de régulation sur son développement actuel et futur. Ce compromis provenait aussi bien de certains organes internationaux, tel USAID, que de l'Association Nationale des Agro-Professionnels (ANDAH). Quelques millions, en effet, suffirait à faire repartir cette usine ne nécessitant pas d'investissement majeur en infrastructure.<sup>223</sup>

Un processus d'appel, inscrit dans la nouvelle loi sur la modernisation des entreprises publiques, sera engagé en 1996. Processus au cours duquel onze sociétés étrangères seront invitées à soumettre des offres de participation dans la Société d'Économie Mixte (SEM) devant être créée pour gérer l'entreprise avec l'État Haïtien. Quatre offres définitives furent déposées, mais deux d'entre-elles seulement furent retenues parce que compatibles avec toutes les exigences qu'avait formulé le gouvernement haïtien par l'intermédiaire du Conseil créé à cet effet. C'est le consortium composé de deux sociétés américaines (la Continental Grain Co. et la Seaboard Corp.) et d'une société haïtienne (la Unifinance SA) qui fût choisie pour relancer la défunte usine<sup>224</sup> (annexe J). L'usine redémarra donc ses activités en 1998, avec comme objectif la production annuelle de 130,000 tonnes métriques de farine et 40,000 tonnes de son de blé. La SEM pourra également préparer et lancer sur le marché haïtien différents sous-produits liés à la farine de blé<sup>225</sup>.

C'est la « Capitalisation » qui avait été préalablement choisie, par le CMEP, comme mode de privatisation de l'usine de Laffiteau. L'État resterait propriétaire de 30% du capital de la nouvelle société, mais les partenaires privées deviendront les seuls gestionnaires autorisés dans cette affaire. L'apport de l'État haïtien consiste à prêter le terrain, l'entreprise, les droits d'exploitation, les services associés et les infrastructures (30% de bénéfices). L'apport des partenaires privés consiste en capacité technologique, en investissements de

---

<sup>223</sup> *Ibid*, pp. 22-23.

<sup>224</sup> Ambassade d'Haïti à Washington, La Minoterie d'Haïti capitalisée, pp. 1-2.

<sup>225</sup> *Ibid.*, pp. 2-3.

capital, en expertise de production, de commercialisation et de gestion de l'entreprise (70% des bénéficiaires)<sup>226</sup>.

Par le biais de cette opération, le gouvernement haïtien espère augmenter la production alimentaire nationale (voir annexe K), abaisser le coût de la farine sur le marché (voir annexe L), créer des emplois directs et indirects, consolider les activités de transports associées, garantir l'approvisionnement régulier du marché en farine et en son de blé, assurer le perfectionnement de techniciens de haut niveau dans ce domaine, abaisser les coûts d'exploitation de l'usine, réduire les fuites de devises, renflouer les coffres de l'État (taxes directes et indirectes) (voir annexe M). Finalement moderniser l'usine en question. Indirectement, le gouvernement espère que l'opération aura un effet stimulant au niveau de toutes les activités économiques associées au secteur de la production de farine : transports, boulangerie, commerce, restauration, production et alimentation animales<sup>227</sup>.

Dans la nouvelle SEM ainsi créée, l'État reste propriétaire de l'entreprise à concurrence de 30%, le partenaire privé se rendant propriétaire de l'entreprise à hauteur de 70% (avec apport de capital – \$9 000 000). Le partenaire privé devient l'administrateur autorisé mais la nouvelle SEM paiera 100% de taxes à l'État. De plus, elle devra réinvestir 10% des profits engrangés dans le développement futur de la nouvelle entreprise certifiée. Pour les sommes payées à l'État en taxes, 85% serviront pour le fonds de gestion et de développement des Collectivités Territoriales et 15% iront pour le fonds de protection de la Sécurité Sociale<sup>228</sup>. Une lettre, dont nous avons obtenue copie, démontre jusqu'à quel point le processus de cessation au privé de la Minoterie d'Haïti a été mené avec sérieux et responsabilité. Cette lettre, adressée au président du syndicat des employés de la Minoterie, fait état des nombreuses attentions dont ont été l'objet les employés de l'usine lors de la transaction finale<sup>229</sup> (voir annexe N).

---

<sup>226</sup> *Ibid.*, pp. 3-4.

<sup>227</sup> *Ibid.*, pp. 5-7.

<sup>228</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>229</sup> CMEP, Lettre à M. Urie Gédéus, Palais National, Port-au-prince, octobre 1997.

En outre, il apparaît évident que l'usine de Laffiteau fonctionne de manière beaucoup plus rigoureuse depuis sa réouverture en 1998 (voir annexe O). De 1986 à 1993, date de sa fermeture, l'usine était gérée par une classe d'administrateurs incompetents, irresponsables et cooptés par décision (allégeance) politique. L'entreprise demeurait fondée sur des textes/documents rudimentaires, archaïques et incomplets et son fonctionnement basé sur des méthodes de gestion irrationnelles, patrimoniales et passéistes. En témoignent les documents que nous nous sommes procurés concernant la Grille de classification des employés et des salaires, le Code administratif de l'entreprise et un document interne de 1991 apportant quelques propositions sur une refonte des documents de constitution de la Minoterie<sup>230</sup>.

La grille de classification des employés était très archaïque et demeurait fondée sur des critères peu rigoureux et difficiles à mesurer : la catégorie A comprenait les ouvriers hautement qualifiés avec comme critères d'évaluation la classe philo, le diplôme professionnel, l'habileté, l'expérience et l'esprit d'initiative<sup>231</sup>. Le Code administratif de l'entreprise, fondée sur quelques principes d'action généraux, fixait les attributions et les responsabilités de base des administrateurs et du Conseil d'Administration, tout en spécifiant quelques limitations « floues » au pouvoir d'intervention de ce même Conseil d'Administration tout en faisant de même pour les pouvoirs et les responsabilités du Directeur Général<sup>232</sup>. Le document intitulé « Propositions pour la refonte des documents de constitution de la Minoterie d'Haïti », pour sa part, n'a pour objectif que de préciser quelque peu les liens qui unissent l'usine et l'État, tout en apportant quelques précisions supplémentaires concernant les pouvoirs et les obligations du Conseil d'Administration ainsi que du Directeur Général (document de sept pages)<sup>233</sup>.

Une autre lettre de 1991 celle-là et dont nous avons obtenu copie, envoyée au ministre responsable de l'époque par le conseil d'administration de l'usine, fait clairement ressortir les

---

<sup>230</sup> La Minoterie d'Haïti, a) Classification et grille de salaire des ouvriers de la Minoterie, b) Code administratif, c) Propositions pour la refonte des documents de constitution ... 1991, Laffiteau, Port-au-Prince.

<sup>231</sup> La Minoterie d'Haïti, Classification et grille de salaire des ouvriers et employés de la Minoterie d'Haïti, Usine de Laffiteau, Port-au-prince, 1991, 12 p.

<sup>232</sup> La Minoterie d'Haïti, Code Administratif, Usine de Laffiteau, Port-au-prince, 1991, 14 p.

<sup>233</sup> La Minoterie d'Haïti, Propositions pour la refonte des documents de constitution de la Minoterie d'Haïti, Usine de Laffiteau, Port-au-prince, 1991, 7 p.

terribles difficultés auxquelles devait faire face les administrateurs de l'époque : manque de carburant et ponction supplémentaire de carburant par l'État; commandes de blé non honorées et épuisement des stocks; transport et vivres pour les employés inexistant; machinerie désuète et produits chimiques nécessaires en quantité insuffisante<sup>234</sup>.

Depuis 1998, le consortium qui a pris en charge les opérations fait fonctionner l'usine de manière beaucoup plus efficace et rationnelle. L'activité de l'usine est comptabilisée de manière très serrée et soumise à des vérificateurs indépendants<sup>235</sup>. De plus, l'apport en capital, en technologie et en expertise apparaît comme la chose la plus indiscutable, même à l'observateur le moins averti.

Il faut néanmoins mettre en perspective ces résultats spectaculaires dans la mesure où premièrement il est encore difficile de juger de la « pertinence » de la structure organisationnelle déployée depuis la réouverture de l'usine, deuxièmement on ne connaît pas encore très bien les externalités produites et les effets pervers engendrés par l'opération de privatisation de l'usine de Laffiteau. De plus, toute cette opération demeure encore « suspecte » et « difficile à évaluer » dans la mesure où elle reste tributaire d'une logique de l'aide internationale aux pays les plus pauvres. Les experts et les administrateurs sont étrangers, les investissements et les prêts sont garantis, la firme ne subit aucune concurrence, les rares profits sont encore noblement répartis entre les acteurs autorisés, les actionnaires agissent encore comme des « coopérants »<sup>236</sup>.

---

<sup>234</sup> La Direction générale, Lettre de la direction générale au ministre de l'industrie et du commerce, 1991, Laffiteau.

<sup>235</sup> Les Moulins d'Haïti, Rapport Annuel 2002-2003, SEM, Port-au-Prince, pp. 5-11.

<sup>236</sup> *Idem*.

## CHAPITRE IV

### CADRE THÉORIQUE

#### 4.1 Cadre théorique

L'objectif central de cette thèse étant d'essayer d'évaluer le degré de réussite du programme de modernisation des entreprises publiques mis en œuvre par le gouvernement haïtien, plus précisément le degré de réussite de la privatisation de la Minoterie de Laffiteau, nous avons cru pertinent d'utiliser un modèle composé, un composé théorique synthétisant les deux dimensions essentielles du processus de privatisation ci engagé : le procès interne relatif à la structure organisationnelle finalisée et déployée (associée à la stratégie processorale retenue); le procès externe relatif aux externalités et aux effets pervers (directs et indirects) produits par la dynamique inédite engendrée par la présence au cœur de la société haïtienne de cette entité nouvelle.

Lorsqu'il nous fut nécessaire de construire un modèle théorique susceptible de devenir opérationnel, le problème à résoudre pouvait se résumer ainsi : il fallait élaborer un modèle qui soit réellement adapté à notre objet (la privatisation de la Minoterie), susceptible de permettre l'atteinte de l'objectif fondamental de la thèse (permettre un jugement fondé sur le processus de privatisation), et capable d'approcher le phénomène avec la bonne distance perspective – c'est-à-dire avec un angle d'attaque qui ne soit ni trop large ni trop rétréci.

Beaucoup de chercheurs, évidemment, provenant de toutes les disciplines intéressées, ont cherché à « capter » et à évaluer, par différents biais, le degré de réussite des programmes de privatisation ayant été réalisés dans les divers pays engagés. Beaucoup de ces chercheurs ont tenté de mieux saisir ce qui se passait lorsqu'une entreprise passait du public au privé, mais en mettant souvent l'accent sur une seule dimension de l'entreprise ou sur une seule

variable opérationnelle (modifications structurelles physiques, transformations organisationnelles, nouvelle culture du travail, apport technologique, etc.). Cela permet à ces recherches d'atteindre un haut niveau de précision et de raffinement, mais le lien avec le processus global engagé (dans la privatisation de l'entreprise publique) n'est pas toujours établi ou facile à établir. André Forget et Michel G. Bédard, par exemple, attirent notre attention sur le fait que l'incidence première, lors du passage au privé, se joue au niveau du régime de la nouvelle gouvernance implantée et de la nouvelle structure d'autorité maintenant en vigueur dans l'entreprise. Ils nous présentent également tout un ensemble d'études liant la « performance » de l'entreprise fraîchement privatisée à la nouvelle gouvernance qui la caractérise désormais<sup>237</sup>. Ce type d'étude, d'une très grande pertinence, souffre d'un tel niveau de contingence qu'un alignement de notre thèse sur ce niveau de contingence aurait rendu notre entreprise impossible (perspective trop rétrécie).

À l'opposé de ce genre de modélisation théorique, il existe aussi des modèles d'appréhension du phénomène de privatisation qui ratissent si larges (perspective trop large) qu'il nous aurait également été impossible, si nous avons utilisé de tels modèles, de mener à terme notre recherche et de pouvoir formuler un jugement qualitatif valable sur l'impact de la privatisation de la Minoterie dans la société haïtienne. Dans d'autres recherches qu'ils ont effectué, André Forget, Michel G. Bédard et Luc Bernier proposent par exemple un modèle explicatif de la performance qui pour être extrêmement intéressant, pourrait faire l'objet de très longues recherches nécessitant des moyens et des ressources énormes :

---

<sup>237</sup> Michel G. Bédard et André Forget, *Des effets de la privatisation sur la gouvernance et la performance des entreprises*, Éd. Centre de gestion en recherche, Université du Québec à Montréal, Groupe de recherche en conjoncture, 1998, no.16, pp. 12-19.

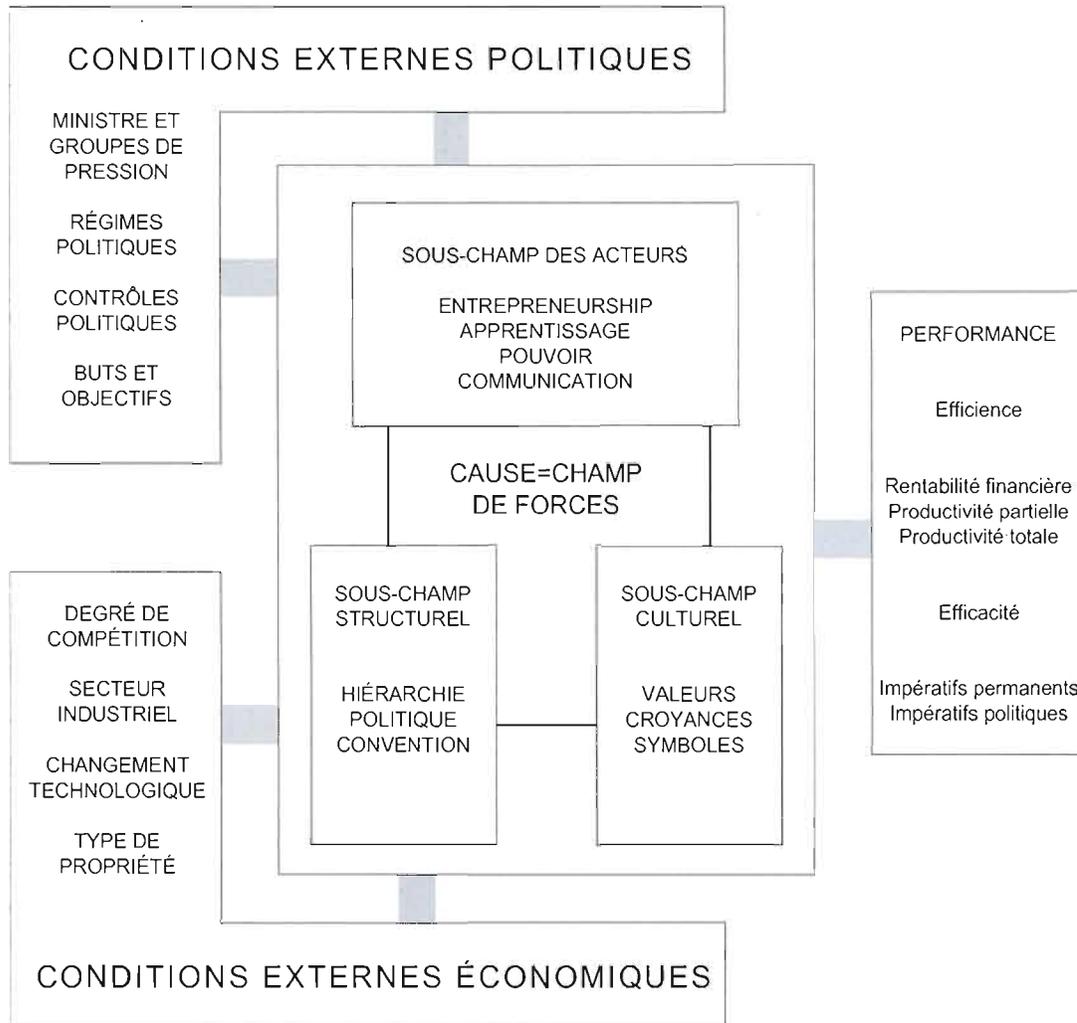


Figure 1 Modèle explicatif de la performance des entreprises publiques

Dans sa thèse relativement très complète sur le sujet, M. Hachimi Sanni YaYa consacre de nombreuses pages à l'intellection et à l'évaluation de la « performance » des entreprises privatisées en Afrique, selon les différents types de programme d'ajustement structurel ayant été réalisés. De plus, son travail recense de nombreuses recherches les plus pertinentes les unes que les autres sur ces différents sujets. S'il ressort de ses analyses et de ces analyses que le concept de « performance », concept central à partir duquel sont habituellement analysées les transformations structurelles introduites dans les entreprises publiques privatisées, est un concept extrêmement difficile à saisir, il existe quand même un certain accord, chez les spécialistes, pour rendre opérationnel le concept de performance au travers d'un certain nombre accepté de variables (indicateurs) significatives : soit l'efficacité, l'efficacité, la rentabilité et la productivité<sup>238</sup>.

Si ces indicateurs de performance, d'une très grande pertinence, ont pu aider plusieurs chercheurs à opérationnaliser leurs études et à atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés, il faut bien comprendre qu'un modèle théorique, aussi pertinent et aussi aligné sur les standards existants soit-il, ne peut aspirer à devenir vraiment heuristique s'il n'est pas spécifiquement adapté à l'objet, aux objectifs et au contexte dans lequel se déroule la recherche empirique : pris individuellement, dans leur acception courante et sorti de tout contexte précis, les concepts d'efficacité, d'efficacité, de rentabilité et de productivité ne veulent finalement pas dire grand chose. Ce sont des concepts trop techniques et trop formels, qui réfléchit hors du projet précis et concret de la recherche en cours, peuvent même réduire la qualité de cette même recherche et obscurcir le jugement que les chercheurs d'un côté et les acteurs engagés dans l'action peuvent se faire de l'expérience de privatisation en train de se dérouler.

Le défi, pour notre thèse, consiste donc à élaborer un modèle théorique qui soit assez large, assez puissant et assez englobant pour ramasser d'un côté la globalité du processus de transformation en jeu et de l'autre côté les effets engendrés par ce même processus de

---

<sup>238</sup> Hachimi Sanni Yaya, « L'économie politique de la privatisation et de la désétatisation : recherche empirique et audit méthodologique *ex ante* et *ex post* de la performance des firmes privatisées en Afrique occidentale », thèse de doctorat en administration, Université du Québec à Montréal, avril 2004, pp. 107-149.

transformation – tout en nous permettant également d'évaluer le processus de transformation induit en faisant appel aux sources « logiques » disponibles (rapports, compte rendus, bulletins) et aux sources humaines disponibles (administrateurs, professionnels du milieu, syndicaliste). Il nous fallait donc un modèle assez puissant et assez synthétique, un modèle capable d'intégrer dans sa genèse les deux grandes **temporalités** nécessairement impliquées dans la réalisation de nos objectifs : le moment de la **transformation** et le moment de **l'appréciation** des effets provoqués par la transformation.

Aussi et puisque le modèle élaboré par Bédard et Tereraho met l'accent sur la **structure organisationnelle** élaborée par les agents socio-économiques impliqués pour atteindre leurs objectifs ainsi que sur la séquence stratégique développée par ces mêmes acteurs<sup>239</sup> et que le modèle élaboré par André Forget, de son côté, met l'accent sur les **externalités** et les **effets pervers** (directs et indirects) générés par la transformation qualitative introduite par la nouvelle entité de la sorte déployée au cœur de la société haïtienne – introduction d'une entité nouvelle, plus performante, au statut inédit et régi par une logique du privé dans un univers traditionnellement régi par une logique du public et ce, dans un pays en proie au mal développement<sup>240</sup>, nous pensons qu'il est pertinent et performatif d'opérer la **fusion épistémologique** des deux modèles consignés. Le nouveau modèle forgé, qui va forcer l'analyste à une double recherche, devrait ainsi nous permettre de réaliser notre objectif ultime, soit l'évaluation du degré de réussite de la privatisation de la Minoterie :

Dans un premier temps, la tentative d'évaluer et de mesurer l'impact sur la société haïtienne de l'implantation de la nouvelle structure organisationnelle (promulguer, par exemple, que le consortium privé engagé dans la privatisation aura nécessairement le contrôle du CA de la nouvelle entité mise sur pied constitue un facteur organisationnel déterminant) ainsi que la tentative d'évaluer et de mesurer la série stratégique mise en œuvre pour donner vie et forme à cette structure organisationnelle (consulter, en amont du processus, les

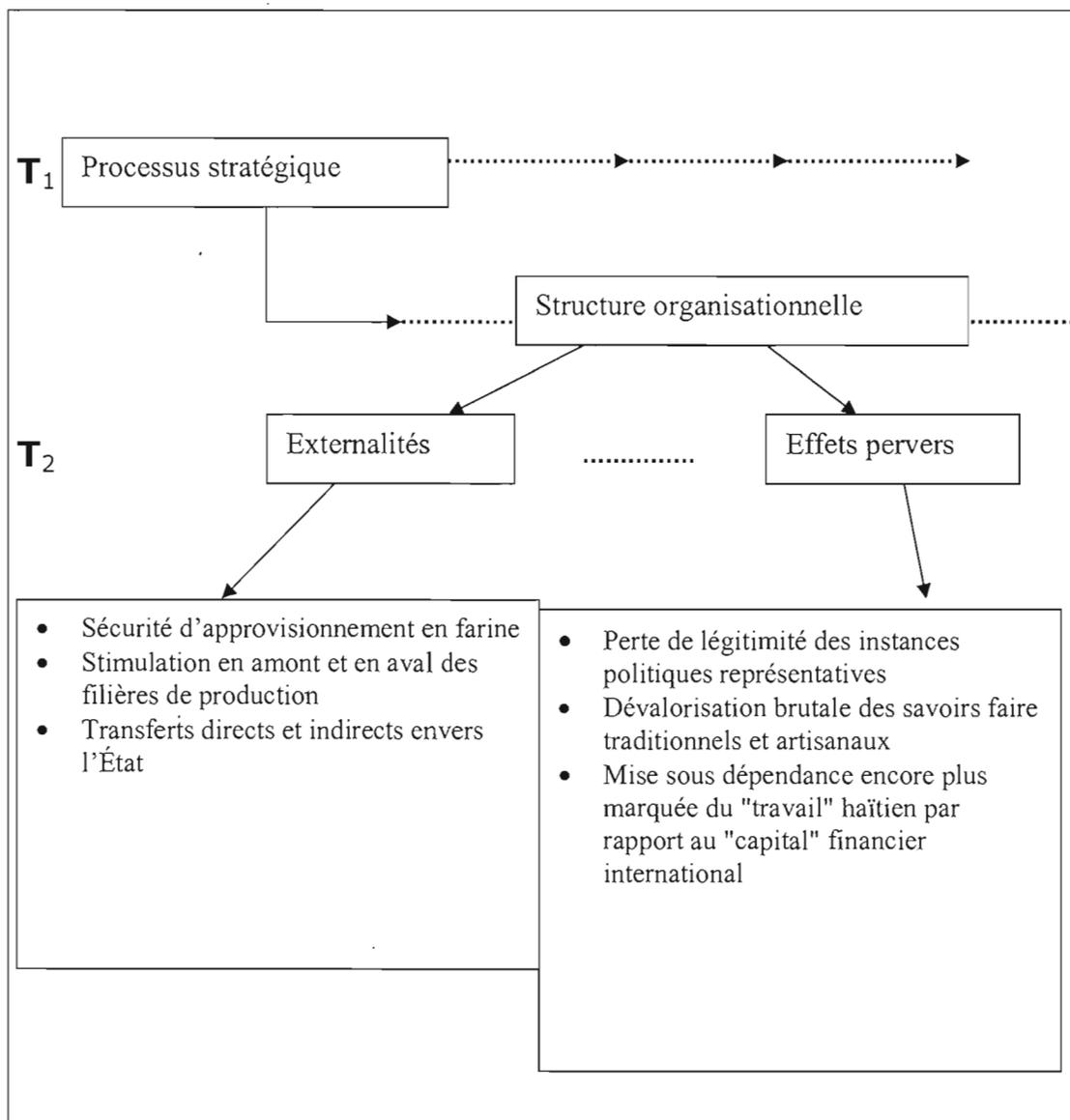
---

<sup>239</sup> Michel G. Bédard et Max N. Tereraho, *Privatisation et engagement socio-politique de l'entreprise*, Centre de recherche en gestion, Montréal, 1995, 39 p.

<sup>240</sup> A. Forget, *ibid.*, 49p.

syndicats engagés dans l'aventure, constitue un choix stratégique qui peut peser très lourd sur les chances de réussite des étapes subséquentes).

Dans un deuxième temps, la tentative d'évaluer et de mesurer l'impact sur la société haïtienne de l'implantation de la nouvelle structure organisationnelle, mais cette fois sous l'angle des externalités produites (les externalités sont souvent des conséquences directes et automatiques des transformations introduites dans l'univers de départ – par exemple, le congédiement, par la nouvelle entité créée, d'une partie du personnel) et des effets pervers induits par cette transformation majeure introduite localement (les effets pervers exigent souvent un certain laps de temps avant d'être clairement identifiables, mais ce n'est pas nécessairement et toujours le cas. Il s'agit d'effets non désirés par les acteurs et que n'avaient pas prévu ces derniers – par exemple, l'introduction d'installations « high tech » bouleverse de fond en comble la structure d'un marché traditionnel et ce, jusqu'à rupture complète de l'équilibre dynamique qui existait traditionnellement sur ce marché).



**T** = Temps

Source : Données recueillies – Gérard Kennedy

**Figure 2** Schématisation du modèle théorique tiré des modèles théoriques de Forget et Bédard

## 4.2 Variables opérationnelles et modèle théorique

Depuis une vingtaine d'années, dans les PVD, des centaines d'entreprises publiques de taille et de nature différentes ont été cédées au privé. Il serait fastidieux de répertorier la liste des formules envisagées pour assurer ce passage au privé, mais il n'en demeure pas moins que l'on peut aisément se rendre intelligible le spectre tout au long duquel se sont nécessairement alignées ces différentes formules.

Toutes les expériences effectivement réalisées se sont distribuées quelque part sur le spectre allant de la nationalisation pure à la privatisation pure. Pour ce qui concerne les formules se situant au milieu du spectre, le potentiel de réussite de l'opération de privatisation (partielle ou totale) demeure généralement tributaire d'un nombre limité de variables déterminantes en tenant compte de la qualité du composé socio-économique assurant la synthèse opératoire des facteurs déterminants (variables opérationnelles) engagés dans l'entreprise de privatisation :

La pertinence du choix du mode de cessation au privé qui a été retenu

- ✓ Les mécanismes de contrôle et de régulation mis en place
- ✓ La qualité, la rectitude et l'efficacité du cadre légal et réglementaire existant
- ✓ Les accords, les ressources et les marges de financement disponibles
- ✓ Le mode d'organisation et de gestion du travail privilégié
- ✓ La structure organisationnelle déployée
- ✓ La stratégie globale de privatisation élaborée par les décideurs
- ✓ La réorganisation des marchés dans le secteur d'activité désigné
- ✓ Les facteurs logistiques et technologiques introduits dans l'entreprise

Le choix de notre modèle théorique trouve ici sa justification ultime dans la mesure où nous n'avons pas le choix, pour rendre notre recherche possible et opérationnelle dans le cadre doctoral qui nous était imparti, de réaliser une synthèse « dynamique » de ces différentes variables dans un modèle englobant et synthétique, un modèle pouvant à la fois intégrer l'essentiel de cette liste de variables déterminantes (temps 1 de la transformation – la

structure) tout en intégrant également les divers effets produits dans la société haïtienne par cette transformation imposée (temps 2 de la transformation – ses effets). C'est pour cela que nous avons un peu délaissé la problématique propre au processus de privatisation enclenché (mode de passation au privé et modalités de ce passage) pour nous concentrer sur les deux grandes temporalités essentielles pour la réussite de notre projet.

Attention quelqu'un aurait pu vouloir mettre l'emphase sur ce fameux passage du public au privé et privilégié alors un modèle qui aurait pu se présenter sous la forme suivante : « temps 1 – le mode de cessation » et « temps 2 – la structure déployée ». Un tel modèle aurait pu trouver sa pleine pertinence dans le cas d'un projet dont les objectifs n'auraient pas été les nôtres. Mais dans le cas de notre projet, nous croyons que seul le choix des deux temporalités que nous avons choisies (« temps 1 – la structure déployée » et « temps 2 – les externalités et effets pervers ») pouvaient nous permettre d'atteindre les objectifs que nous nous sommes donnés.

#### 4.3 Questions et hypothèses

##### Question générale :

La privatisation des entreprises publiques, dans les pays en voie de développement, peut-elle constituer une solution valable pour accroître la production de ces entreprises, moderniser les dites entreprises et servir corrélativement les intérêts des populations locales concernées ?

##### Question spécifique :

L'État haïtien a-t-il servi les intérêts de la nation et accru le bien-être général de la population haïtienne en privatisant la Minoterie de Laffiteau (Les Moulins d'Haïti) ?  
Question à laquelle devra répondre, en définitive, la thèse finale.

À cette question, nous répondrons, globalement parlant et par anticipation, « oui » s'il s'agit d'une privatisation ayant optimisé les chances de réussite de l'opération. Optimum qui

n'est obtenu que lorsque toutes les variables déterminantes que nous avons décrites ont acquis leur pleine adéquation et leur pleine efficacité relativement au projet final réalisé.

Hypothèse générale :

La privatisation d'une entreprise publique, par le gouvernement haïtien, peut globalement servir l'intérêt général des haïtiens si le mode de privatisation choisi, le processus stratégique déployé, la structure organisationnelle édifiée, le cadre légal réglementaire fixé ainsi que le contrôle et la maîtrise des externalités/effets pervers acquièrent leur pleine adéquation et leur pleine efficacité par rapport au projet final réalisé.

Hypothèse spécifique :

La privatisation de la Minoterie d'Haïti (Les Moulins d'Haïti), compte tenu du mode de privatisation choisi, du processus stratégique déployé, de la structure organisationnelle édifiée, du cadre légal réglementaire retenu ainsi que du contrôle et de la maîtrise des externalités/effets pervers engendrés a globalement parlant bien servi les intérêts de la nation haïtienne et significativement accru le bien-être des populations touchées par l'opération.

Hypothèse spécifique opérationnalisée :

La privatisation de la Minoterie, compte tenu de la **structure organisationnelle déployée** ainsi que du **contrôle et de la maîtrise des externalités/effets pervers** engendrés, a globalement parlant bien servi les intérêts de la nation haïtienne et significativement accru le bien-être des populations touchées par l'opération.

#### 4.4 Analytique et méthodologie

Pour opérationnaliser notre recherche sur le terrain et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous tenterons de mesurer et d'apprécier avec le plus d'exactitude possible :

- a) la pertinence, l'efficacité et la valeur performative de la **structure organisationnelle** dans les faits déployée (variables opérationnelles : mode de

privatisation/mécanismes de contrôle/qualité du cadre légal réglementaire/ressources et accords de financement/structure organisationnelle d'ensemble/organisation et gestion du travail)

Étude des rapports d'experts, des commissions d'étude, des documents émis par les organismes internationaux, des avis et recommandations faites par les administrateurs, les syndicats, les firmes-conseils et les politiciens

Entrevues en profondeur réalisées avec des acteurs-clés, étroitement associés au processus de restructuration et de modernisation, pour connaître leur verdict concernant la nouvelle structure organisationnelle déployée.

La pertinence, l'efficacité et la valeur performative du processus de privatisation dans les faits réalisé (consultation préalable/choix fondé sur expertise/choix démocratique/accord avec les travailleurs, les administrateurs et les syndicats/étapes transformationnelles/techniques et méthodes d'ajustement) (secondaire ici)

Consultation des documents et rapports existants relativement au processus s'étant réellement déroulé dans les faits (rapport du CMEP, rapport du Sénat à la Chambre des Communes, etc.)

Entrevues en profondeur réalisées avec les acteurs-clés impliqués dans le processus et le choix du processus effectivement mis en œuvre au cours de la transaction.

- b) Le contrôle et la maîtrise des **externalités** produites ainsi que des **effets pervers** engendrés

Étude et analyse des rapports annuels de l'entreprise, des documents émis par le syndicat, du rapport annuel du conseil de modernisation des entreprises publiques (CMEP) sur l'état de la privatisation de la Minoterie récemment effectuée, des analyses menées par les organismes internationaux qui parrainent le projet – SFI, BM, FMI -, des comptes-rendus trimestriels fournis par le ministère de l'industrie d'Haïti

Entrevues en profondeur réalisées avec des acteurs privilégiés en position d'apprécier avec le plus d'objectivité possible les externalités produites et les effets pervers engendrés par l'opération de privatisation de la Minoterie (chômage, distorsion des marchés, crise sociale, fracture du lien communautaire, etc.).

## CHAPITRE V

### DYNAMIQUE OPÉRATIONNELLE

#### 5.1 Recherche opérationnelle :

Pour mesurer avec le plus d'exactitude possible l'impact qu'a provoqué la privatisation des Moulins d'Haïti sur la production de farine, sur le marché des aliments et de la restauration, sur l'ensemble du secteur d'activité associée à la production de farine et des produits de base pour l'alimentation, sur la société haïtienne en général, nous concentrerons notre étude sur les deux dimensions suivantes du processus de privatisation engagé : la structure organisationnelle et les externalités/effets pervers. Dans le cadre spécifique de cette recherche opérationnelle, notre hypothèse spécifique de travail pourrait en définitive s'énoncer comme suit :

La privatisation de la Minoterie (devenue « Les Moulins d'Haïti ), compte tenu de la structure organisationnelle édifée et déployée et des externalités/effets pervers engendrés, a globalement parlant bien servi les intérêts de la Nation haïtienne et significativement accru le bien-être des populations touchées par l'opération.

Pour étayer notre jugement et évaluer avec le plus de précision possible la valeur de l'opération, deux types de données pertinentes et ajustées à leur objet seront à chaque fois retenues, traitées et analysées. Pour évaluer la performance de la structure organisationnelle édifée et déployée, nous utiliserons les données suivantes :

Rapports et comptes-rendus effectués :

a) Par des membres du personnel politique mandaté à cet effet. b) Par des organismes officiels internationaux ou encore des observateurs mandatés par ces organismes. c) Par des cadres ou des administrateurs travaillant pour les Moulins d'Haïti. d) Par des organismes indépendants, des organisations syndicales, des associations professionnelles ou des associations locales. Entrevues en profondeur réalisées avec deux administrateurs de l'entreprise, deux membres du personnel politique associés au projet, deux travailleurs de l'entreprise et un représentant syndical de l'entreprise.

Pour évaluer la nature des externalités/effets pervers induits ainsi que les conséquences de cette production, nous utiliserons les données suivantes :

Rapports et comptes-rendus effectués :

a) Par des membres du personnel politique mandaté à cet effet. b) Par des organismes officiels internationaux ou encore des observateurs mandatés par ces organismes. c) Par des cadres ou des administrateurs travaillant pour les Moulins d'Haïti. d) Par des organismes indépendants, des organisations syndicales ou des associations locales. e) Par des professionnels oeuvrant dans ce secteur d'activité mais ne travaillant pas pour les Moulins d'Haïti. Entrevues en profondeur avec deux administrateurs, deux membres du personnel politique, deux travailleurs de l'entreprise, un représentant syndical et finalement deux professionnels/indépendants œuvrant dans ce secteur d'activité mais ne travaillant pas pour les Moulins d'Haïti.

## 5.2 Validité du cadre opérationnel

### 5.2.1 Double temporalité synthétique

Pour juger adéquatement de la valeur du cadre opérationnel que nous nous sommes fixés, il importe de retenir l'argumentaire suivant :

Nous avons décidé de concentrer notre attention sur les deux dimensions que nous croyons « essentielles » du processus de privatisation (structure organisationnelle et externalités/effets pervers) parce que ces deux dimensions (**double temporalité opérationnelle**) constituent des vecteurs plus « englobants » sur leur objet que les autres variables identifiées. À eux seuls, ils permettent d'intégrer dans l'analyse la presque totalité des variables opérationnelles de base identifiées et retenues (comme « les mécanismes de contrôle et de régulation », « les accords et montages financiers effectués », « le cadre légal et réglementaire fixé », etc.) – puis d'assurer le lien explicatif, épistémologique et évaluatif nécessaire avec la suite logique et physique du processus global ci engagé : les externalités et les effets pervers engendrés par cette privatisation.

Notre analyse s'organise ainsi autour d'une double temporalité :

**Le temps 1** se spécifie autour du problème de l'élaboration de la nouvelle structure organisationnelle. Ce qui permet d'intégrer dans l'analyse et ce, en fonction du processus logique et séquentiel de réalisation, toute la gamme des variables opérationnelles associées à ce premier moment de l'opération :

Tout d'abord, le choix du mode et du processus de cessation au privé arrêté; puis la qualité du cadre légal et réglementaire fixé; puis les mécanismes de contrôle et de régulation mis en place; puis les accords et les montages financiers effectués; puis l'élaboration de la structure hiérarchique d'autorité et de fonctions ayant été déployée; puis les facteurs logistiques et technologiques introduits; puis le mode d'organisation et de gestion du travail arrêté; finalement la nouvelle société et le jeu des marchés dans le secteur d'activité désigné.

**Le temps 2** se spécifie autour de la problématique des conséquences et des effets induits par le déploiement, au cœur de la société haïtienne, de cette nouvelle entité de production – étrangère, du moins pour un temps, aux mœurs, traditions et façons de faire consacrées dans ce pays – ce qui permet d'intégrer dans l'analyse les externalités produites (aussi bien positives que négatives) et les effets pervers engendrés (indirects et la plupart du temps non prévus par les agents économiques impliqués) :

Dans un premier temps les externalités produites positives comme la stabilisation de l'offre sur les marchés, la modernisation effective de l'entreprise, le paiement d'impôts et de taxes directes et indirectes à l'État ... puis les externalités négatives comme le licenciement de travailleurs, la modification légale et sociale du statut de l'entreprise et de celui des travailleurs, la transformation des formes, des habitudes de travail et des rapports d'autorité, le déclassement de certains groupes d'emplois et la refonte des classifications en vigueur, le bouleversement immédiat des conditions du marché, etc.

Dans un deuxième temps, les effets pervers induits comme la rupture des liens de solidarité, la dislocation du lien communautaire, les réactions de défense et de résistance au changement de culture d'entreprise, la déstabilisation marquée du marché de la farine et des marchés reliés aux produits de l'alimentation, la création d'un monopole privé, etc.

En privilégiant l'analyse et l'évaluation de la structure organisationnelle déployée ainsi que les externalités/effets pervers induits dans et par l'opération de privatisation, nous nous sommes donnés un cadre opérationnel de recherche « réaliste et heuristique », fondé sur l'évaluation et l'interprétation des deux **vecteurs temporels les plus significatifs et les plus synthétiques** existants – vecteurs capables d'opérer la synthèse dynamique des différentes variables opérationnelles identifiées.

De plus, et ceci est très important, dès que nous nous sommes un peu familiarisés avec les sources qui nous étaient accessibles, il est très vite apparu clairement que notre modèle, **en transportant et en favorisant une intégration synthétique souple, large et qualitative des différentes « variables opérationnelles » identifiées**, possédait l'immense avantage d'assurer l'inscription dynamique des documents consultés et des témoignages enregistrés dans notre modèle puisque nos sources, pour ne jamais cesser de nous parler de différentes façons des variables opérationnelles identifiées (assertions, remarques, propositions, énoncés ... sur les nouvelles relations de travail, sur la nouvelle autorité, sur le nouveau statut de salarié, sur le nouveau climat qui règne dans l'entreprise, sur la nouvelle situation financière de l'entreprise, sur les changements technologiques introduits), nous proposent des appréciations ou bien largement informelles et subjectives (entrevues) de la situation ou bien partiellement formelles et objectives (rapports, documents, articles de revue, bulletins) de la

situation. Nos sources nous ont permis de recueillir, en somme, des paquets de données « qualitatives et discursives » que nous traduisons après coup sous l'appellation plus abstraite et plus théorique des « variables opérationnelles ».

### 5.2.2 Contexte particulier d'Haïti

De plus, il faut tenir compte du contexte particulier que représente la société haïtienne :

L'opération de privatisation d'une importante entreprise publique constitue un phénomène à la fois nouveau et récent en pays d'Haïti; les acteurs capables d'analyser et d'évaluer avec recul et objectivité ce type d'opération demeurent en définitive assez rares.

Il n'y a eu que très peu d'études récentes ayant été réalisées sur les Moulins d'Haïti depuis la cessation au privé de cette entreprise; ces quelques études, souvent partielles, nous seront évidemment d'une très grande utilité, peu importe dans un premier temps leur provenance formelle et officielle, organismes internationaux, personnel politique, cadres de l'entreprise, etc.

L'information ne circule pas facilement en pays d'Haïti, pays qui n'est pas réputé pour sa « transparence » au niveau économique et politique; d'où notre décision de fonder nos interprétations sur le plus grand nombre possible de sources « fiables » et en fonction des sources qui nous seront accessibles

C'est également la rareté de se procurer des documents fiables provenant de sources également fiables qui nous ont incité à doubler les informations formelles et officielles qui nous seront rendues disponibles par des entrevues en profondeur devant être réalisées auprès de répondants placés en position privilégiée pour apprécier l'opération de privatisation ayant été finalisée.

### 5.2.3 Données traitées

Deux types de données seront donc traités dans cette thèse :

Les données inscrites dans les **documents et rapports** disponibles en faisant l'hypothèse que la diversité des sources analysées permettra d'en arriver à une évaluation assez juste a) de la pertinence/qualité de la structure organisationnelle déployée et b) des externalités/effets pervers engendrés.

Les données inscrites dans les **témoignages réflexifs** que nous auront fourni les différents agents socio-économiques interviewés à nouveau en faisant l'hypothèse que la diversité des points de vue exprimés permettra d'en arriver à une évaluation plus juste a) de la pertinence/qualité de la structure organisationnelle déployée et b) des externalités/effets pervers engendrés.

## CHAPITRE VI

### LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

#### 6.1 Au sujet de la structure organisationnelle

##### a) Rapports et documents :

Les rapports et documents auxquels nous avons eu accès nous permettent de dresser un tableau non pas parfait mais quand même « heuristique » relativement à la qualité/pertinence de la nouvelle « structure organisationnelle » édifée après le redémarrage de l'entreprise en 1997-1998 :

- ✓ Les rapports annuels des « Moulins d'Haïti »
- ✓ Les rapports annuels du « CMEP »
- ✓ Le rapport de la « République d'Haïti »
- ✓ Le rapport du « PNUD »
- ✓ Le rapport du « FMI »
- ✓ Les rapports du « Ministère de l'économie et des finances »
- ✓ Le document d' « Alter Presse » (voir annexe Q)
- ✓ Le rapport du « Syndicat des employés des Moulins d'Haïti »
- ✓ Les documents de la « PAPDA » (voir annexe Q)

Concernant la qualité/pertinence globale de la structure organisationnelle déployée, la plupart des rapports et documents disponibles, avec certaines nuances à préciser, portent une évaluation positive et même très positive au sujet de cette structure et accordent une note plus que respectable eu égard à l'ensemble de la « constitution d'entreprise » ainsi édifée. Ce constat s'avère très marqué et explicitement signifié dans les rapports du CMEP, dans le

rapport de la République d'Haïti ainsi que dans les rapports des Moulins d'Haïti. Il s'avère marqué et implicitement signifié dans le rapport du PNUD, dans le rapport du FMI ainsi que dans les rapports du Ministère de l'économie et des finances. Toutefois, le verdict s'avère plus mitigé dans le cas du document d'Alter Presse, dans le rapport du syndicat des employés des Moulins d'Haïti ainsi que dans les documents de la PAPDA.

❖ Note positive très marquée/explicite :

Dans les rapports des Moulins d'Haïti, on affiche allégrement les résultats positifs qu'auraient obtenus les Moulins d'Haïti depuis le redémarrage de l'entreprise en 1997-1998. Ces rapports annuels baignent dans un « triomphalisme camouflé »; on ne cesse de mettre de l'avant toutes les avancées et les réussites de l'entreprise à travers, évidemment, une discursivité comptable dont la fonction est de tamiser la réalité. De plus, les rapports des Moulins d'Haïti sont doublés de ceux effectués par les vérificateurs indépendants chez qui transpirent à chaque page la complaisance et le clientélisme. Or, les rubriques et les catégories comptables utilisées mettent l'accent sur les aspects suivants de la modernisation de l'entreprise :

Sur les montages financiers arrêtés : les catégories comptables utilisées nous décrivent les montages financiers élaborés par l'entreprise – capitalisation, rendement et dividendes, revenu opérationnel, variation des actifs et des passifs à court et moyen terme, marges de crédit et financement, etc.

Sur les mécanismes de contrôle et de régulation. Les rapports annuels des Moulins d'Haïti reconnaissent l'importance des divers mécanismes de contrôle et de régulation mis en œuvre par l'État haïtien et qui ont été acceptés par l'entreprise de toute une série de rubriques comptables nous renvoyant aux divers mécanismes élaborés pour assurer la transparence du processus de privatisation enclenché : taxes et impôts, distribution des dividendes, investissement dans l'entreprise et augmentation de la capacité de production, etc. (sans oublier les rapports associés de vérificateurs indépendants).

Sur les capacités stratégiques et commerciales de l'entreprise. Ces rapports consacrent plusieurs rubriques à l'analyse des ventes, des volumes produits, des stocks accumulés, des

inventaires, de l'évolution des marchés et de la part conquise par l'entreprise sur ces derniers, sur la nécessité de pénétrer d'autres marchés

- Sur les capacités logistiques et technologiques de l'entreprise. Les rapports des Moulins d'Haïti soulignent l'urgent besoin de poursuivre la modernisation de l'entreprise amorcée depuis 1997-1998. L'apport de technologies nouvelles, de savoirs faire nouveaux, de compétences nouvelles constituent une préoccupation constante des dirigeants, condition *sine qua none* pour conquérir de nouveaux marchés, assurer l'expansion de l'entreprise et maintenir les prix à des niveaux compétitifs.

Si on se rapporte aux variables opérationnelles que nous avons identifiées au départ, l'analytique des rapports annuels des Moulins d'Haïti nous conduit vers les points essentiels suivants :

Sur les accords et montages financiers conclus : les Moulins d'Haïti mettent beaucoup d'emphase sur la qualité des montages financiers se situant à la base de la construction matérielle de l'entreprise. Ces montages constituent une dimension essentielle de la structure organisationnelle. Un point fort de la nouvelle usine.

Sur les mécanismes de contrôle et de régulation. Les Moulins d'Haïti réfléchissent davantage le problème en termes de mécanismes de vérification. Même si l'État intervient à titre de conseiller, dans les affaires courantes de l'entreprise, le conseil d'administration possède tous les pouvoirs pratiques de décision et de direction. On fait quand même valoir la qualité des mécanismes de contrôle et de vérification misent en place et acceptés par l'entreprise (dirigeants, cadres, actionnaires).

Sur les capacités stratégiques et commerciales de l'entreprise. Nous avons sous-estimé l'importance de cette variable pour l'entreprise. Cette dernière doit suivre précisément l'évolution du marché, modeler de plus en plus ce dernier tout en se modelant à lui, le séduire et le conquérir, espérer que ce dernier se développe rapidement. La compagnie a d'ailleurs mis sur pied une section spécialisée dans la vente des produits (vente aux particuliers, aux boulangers, aux autres entreprises, aux éleveurs, etc.) afin d'en faire la promotion.

Sur les capacités logistiques et technologiques de l'entreprise. Cette variable opérationnelle semble incontournable pour toute entreprise qui désire améliorer sa croissance. L'injection de savoirs faire plus avancés, de méthodes d'organisation du travail plus rationnelles, de technologies plus performantes, de transmission de l'information plus rapide constituent des contraintes logistiques et technologiques incontournables compte tenu de la nature des marchés « ouverts » qui existent aujourd'hui.

Il n'est pas surprenant de voir l'entreprise et ses administrateurs mettre l'accent sur les profits enclenchés, les dividendes payés aux actionnaires et les rendements enregistrés pendant l'année fiscale, les marges de crédit et les montages financiers élaborés. L'acceptation par l'entreprise des divers mécanismes de contrôle et de vérification fixés par l'État constitue un apport positif dans le fonctionnement de la nouvelle entreprise. On ne peut jamais non plus évacuer, surtout dans un pays comme Haïti, les problèmes reliés à l'évolution du marché et aux perspectives d'expansion qui se présentent à nous. Les rapports de l'entreprise nous montrent toute l'importance qu'a pour elle l'amélioration de sa position sur les marchés haïtiens. Le facteur logistique et technologique constitue une préoccupation d'autant plus importante que des gains substantiels de productivité peuvent encore être réalisés dans les Moulins d'Haïti. Les dirigeants le savent et essaient d'accélérer les réformes qui s'imposent.

Dans les rapports du CMEP, on célèbre en grande pompe la très grande qualité/pertinence de la nouvelle structure organisationnelle mise en place à Laffiteau. Évidemment, en tant que « Conseil de modernisation des entreprises publiques », on comprend immédiatement les raisons qui motivent cette instance à célébrer copieusement la réussite de la privatisation de la Minoterie d'Haïti.

Les rapports du CMEP se concentrent quand même autour d'un certain nombre d'aspects précis du procès de privatisation réalisé :

Premièrement sur la qualité du processus de privatisation : le CMEP se félicite fréquemment et vante souvent la qualité du processus via lequel a été effectué la privatisation de la Minoterie, règlement des dettes accumulées, transparence et objectivité du processus,

consultation de tous les acteurs engagés, aménagement d'un consortium très qualifié, très compétent, très entreprenant, très volontaire et innovateur.

Deuxièmement sur la qualité des mécanismes de contrôle et de régulation. Le CMEP considère comme très positif et très constructif les accords conclus avec l'entreprise en ce qui a trait à la souplesse des lois émises et des règlements fixés tout en faisant en sorte que l'évolution future de l'entreprise n'échappe pas complètement aux élus et aux autorités en place (l'État actionnaire à hauteur de 30%; un fonctionnaire qui siège au CA de l'entreprise; 10% des profits réinvestis dans l'entreprise; mission sociale de l'entreprise; interdiction de déterritorialiser l'entreprise, etc.).

Troisièmement sur la modernisation de l'entreprise. Les rapports du CMEP mettent beaucoup l'accent sur la modernisation effective de l'entreprise; modernisation des statuts et des titres des employés et des administrateurs, modernisation des méthodes de travail et des méthodes de gestion du travail, modernisation de l'équipement et du matériel, modernisation des accords et des contrats passés avec les firmes associées (boulangers spécialistes, distributeurs d'énergie, camionnage et transport, etc.).

Quatrièmement sur la courbe d'évolution positive des marchés et de ce secteur d'activité en général, le CMEP ne peut que se réjouir de voir les marchés de la farine, du son de blé, du manje bêt, du tourteau de soja et de la farine de maïs, connaissent tous une croissance positive grâce aux Moulins d'Haïti qui deviennent des joueurs de plus en plus actifs sur ces marchés tout en les stimulant en retour.

Cinquièmement les changements insufflés dans la culture d'entreprise en Haïti. Le CMEP affirme clairement que l'expérience des Moulins d'Haïti, dans la mesure où elle se confirme de jour en jour, possède une valeur symbolique très puissante en Haïti puisqu'elle prouve qu'on peut implanter une culture d'entreprise privée dans ce pays qui soit autre chose que de l'exploitation ou de la prédation économique.

Si on se rapporte aux variables opérationnelles que nous avons identifiées au départ, l'analytique des rapports du CMEP nous conduit vers les points essentiels suivants :

Sur la qualité du processus de privatisation enclenché. En tant que Conseil politique chargé de mener à bien le processus décidé par l'exécutif et ratifié par le législatif, le CMEP ne peut que réaffirmer tout haut la teneur rationnelle et objective avec laquelle il a mené la Minoterie vers sa transformation future dans les Moulins d'Haïti. Il semble que le processus en question, inspiré et guidé par les organismes internationaux, ait suivi effectivement une marche rationnelle et objective.

Sur la qualité des mécanismes de contrôle et de régulation. Le CMEP avait un large pouvoir de décision relativement aux accords spécifiques passés avec les différentes entreprises privées impliquées dans l'aventure. Il semblerait que les mécanismes mis en place aient su faire l'affaire des deux parties, mais il ne faut pas oublier le côté « aide internationale » à la source du projet qui a facilité l'acceptation de ces mécanismes par l'opérateur privé.

Sur la modernisation de l'entreprise, le langage utilisé par le CMEP n'est pas inoffensif. En parlant beaucoup de « modernisation », le CMEP pouvait se donner la tâche d'apprécier « après-coup » les décisions prises par la compagnie. Ce qui permet de donner davantage de marge de manœuvre aux administrateurs de cette même compagnie. Les Moulins d'Haïti constituent une société étrangère au sein de la société haïtienne et le CMEP le sait fort bien; le langage de la modernisation permet de laisser l'entreprise introduire graduellement dans les us et coutumes toutes les habitudes et les méthodes utilisées dans les firmes occidentales.

Sur l'évolution des marchés concernés et du secteur d'activité, le CMEP ne peut évidemment se désintéresser de l'évolution des marchés et de la place qu'occupent sur ces derniers les Moulins d'Haïti puisque cela est inscrit dans leur mandat. Le CMEP fait évidemment valoir tout haut jusqu'à quel point la présence des Moulins d'Haïti tend à stimuler le marché des produits de l'alimentation ainsi que celui de l'élevage des porcs.

Le CMEP parle également, dans ses rapports, de la réorganisation du cadre légal et réglementaire qui a du être effectué ainsi que des impacts bénéfiques sur le budget et l'endettement de l'État occasionnés par la nouvelle entité productive. Quant à la réorganisation du cadre légal et réglementaire qu'a rendu nécessaire la privatisation des entreprises

publiques, les rapports du CMEP présentent cet aspect des choses comme une réforme ayant été complétée dans un passé récent, ce qui n'est pas sûr mais permet au CMEP de se concentrer sur l'évolution future de la nouvelle usine. Quant aux impacts bénéfiques de la nouvelle entité sur le budget de l'État, le CMEP ne veut pas trop insister là-dessus dans la mesure où il désire jouer son rôle d'acteur neutre œuvrant en premier pour satisfaire les besoins de la population. Dans le rapport de la République d'Haïti, il est clairement signifié que la nouvelle structure organisationnelle répond de manière très performante aux attentes et aux exigences du gouvernement en la matière. Selon ce rapport, la nouvelle structure organisationnelle semble également répondre de manière très efficiente aux attentes et aux exigences des agents économiques eux-mêmes : les propriétaires et actionnaires, les cadres et dirigeants, les employés et techniciens ainsi que les agents socio-économiques ici considérés comme les demandeurs, les acheteurs, les clients, les preneurs.

D'après ce rapport de 2005, la nouvelle structure organisationnelle posséderait depuis sa création une souplesse et une faculté d'adaptation hors du commun :

D'abord elle a su se défaire de tout le passif que transportait l'ancienne structure et s'assurer d'une capitalisation adéquate en remboursant toutes les dettes accumulées par l'ancienne société et en se dotant des marges de manœuvre nécessaires en termes de crédits.

Puis elle a su adapter ses méthodes de gestion au contexte particulier de la Minoterie d'Haïti par exemple en introduisant des indices de valeur au marché dans les opérations de gestion. Le rapport mentionne également l'alignement progressif des modules de gestion et des méthodes comptables sur les standards internationaux en la matière.

Puis elle a su assurer la refonte des statuts des travailleurs et des postes de travail ainsi que la transformation des classifications enchâssées dans les anciens documents officiels et ce, en fonction du contexte particulier de la Minoterie par une redéfinition précise des tâches à accomplir et des compétences requises pour remplir ces dernières.

Puis elle a su introduire graduellement les innovations technologiques qui s'imposaient : accroissement des capacités productives en 1999-2000 et en 2003-2004

Elle a su se faire accepter des divers agents socio-économiques haïtiens qui œuvraient dans les marchés de la farine et des produits de l'alimentation – ses acheteurs ou clients comme les coopératives alimentaires locales, ses sous-traitants, les compagnies de transport avec qui elle fait affaire, ses associés comme les boulangers spécialistes.

Puis elle a su garantir son expansion et s'assurer des parts de plus en plus importantes du marché national (en maintenant ses prix à des niveaux compétitifs); marchés de la farine et du son de blé dont elle détient actuellement environ 72% des parts.

Enfin, elle a rencontré les diverses obligations pour lesquelles elle s'était engagée; taxes et impôts payés à l'État et qui augmentent chaque année, dividendes versées à l'État depuis 1999 (propriétaire de 30% des actions) et aux actionnaires, projets sociaux réalisés dans la communauté, part de ses profits à réinvestir dans l'entreprise (10% des profits).

Si on se rapporte aux variables opérationnelles que nous avons identifiées au départ, l'analytique du rapport de la République d'Haïti nous conduit vers les points essentiels suivants :

Sur le processus de privatisation : la nouvelle société d'économie mixte, en remboursant les dettes contractées par l'ancienne société – dont les sommes dues en salaires, pensions et autres avantages sociaux aux travailleurs – a pu se défaire du « passif » de l'ancienne société sans s'aliéner les acteurs socio-économiques locaux. Ce qui allait l'aider à démarrer du bon pied.

Sur les accords et montages financiers : la nouvelle société d'économie mixte aurait miser juste en se dotant d'un capital de départ de \$9,000,000 dollars américains, dont \$5,000,000 de crédits directs – en liquidité – pour les opérations courantes (certifié par la Banque de la République d'Haïti).

Sur les méthodes de gestion. La nouvelle société aurait su, entre autres par le biais d'opérateurs comptables originaux et souples, mais destinés à faire ressortir progressivement la vérité au niveau de la valeur des actifs, la vérité au niveau des écarts avec les prix sur des

marchés réellement compétitifs, etc., se doter d'outils de gestion adaptés à leur objet et qui irait en s'alignant progressivement sur les normes internationales.

Sur les modes de gestion du travail, la nouvelle société aurait su cerner de mieux en mieux les différents postes de travail que commandait la nouvelle structure organisationnelle afin de définir avec précision la nature de ces postes ainsi que les compétences permettant de les remplir adéquatement. L'expérience des firmes américaines spécialisées dans le domaine et engagées dans l'aventure étant ici signalée comme un facteur décisif dans ce genre de processus toujours délicat à mener.

Sur les facteurs logistiques et technologiques introduits, le rapport met l'accent sur la pertinence des innovations technologiques introduites par les dirigeants – en 1999-2000 et en 2003-2004 – afin d'augmenter en fonction des projections de production mises de l'avant les capacités productives de l'usine.

Sur la nouvelle société et le jeu du marché. Il semblerait que la nouvelle société a su non seulement se réapproprier la place privilégiée qu'elle occupait jadis, avant sa fermeture, sur le marché de la farine, mais qu'elle a su s'accaparer graduellement de nouvelles parts de marché. Elle détient actuellement 72% des parts de marché.

Finalement, le rapport met également l'accent sur deux variables que nous avons un peu négligé au départ : l'aptitude de la nouvelle société à se faire accepter par tous les agents socio-économiques locaux et sa capacité à rencontrer les diverses obligations qu'elle avait contractée au départ (entre autres envers l'État). Peut-être avons-nous sous-estimés ces facteurs, parmi les variables que nous avons identifiées. Cela constitue certainement un atout supplémentaire pour la nouvelle société et un facteur de réussite appréciable. Mais il n'est pas surprenant de voir que ces deux dernières variables soient des facteurs « consistants » pour le rapport actuel dans la mesure, pour la nouvelle société, où les problèmes « d'acceptabilité par les acteurs sociaux » et de « capacité à remplir ses obligations envers l'État » ne peuvent pas ne pas préoccuper les décideurs haïtiens, embourbés dans des crises sociales et politiques interminables tout en croulant sous les dettes et les manques à gagner.

❖ Note positive marquée/implicite :

Dans le rapport du PNUD, on accorde également à la structure organisationnelle déployée une note plus que respectable. Mais les facteurs socio-économiques qui retiennent l'organisme onusien différent et l'approche de cette dernière relativement à la nouvelle société d'économie mixte ne s'aligne pas directement sur les raisons qui motivent le verdict du CMEP ou encore celui de la République d'Haïti.

D'après le rapport du PNUD, la nouvelle société d'économie mixte qui a été créée à Laffiteau représente le fruit d'une série complexe d'interventions où l'expérience et les compétences de tous les intervenants ont su contribuer au succès de l'entreprise : les compagnies privées engagées dans l'aventure (le consortium Continental Grain Corp., Seabord Corp, Unifinance, S.A.), les bailleurs de fonds (USAID, Continental Grain, la SFI, BM, etc.), les consultants et firmes d'experts conseils (Groupe de consultants Crémieux-Marcoux, France Agro-alimentaire conseils, Price Waterhouse LLP, Rapport d'experts CMEP-BM), les organismes officiels de l'État haïtien (CMEP, Ministère de l'économie et des finances, le Sénat et la Chambre des députés), les agents socio-économiques associés à l'ancienne unité de production (administrateurs, travailleurs, syndicats, expertises locales, etc.), enfin les organismes internationaux impliqués dans la formation de la nouvelle entité (PNUD, USAID, ACDI, etc.).

Le rapport du PNUD ne procède pas à une analyse exhaustive du phénomène lorsqu'il questionne la pertinence/qualité de la nouvelle structure organisationnelle, mais il souligne quand même quelques aspects qui méritent l'attention. Ce rapport met l'accent sur :

Sur la qualité du processus de privatisation mis en œuvre par les autorités haïtiennes (sous l'autorité des instances internationales), processus transparent d'appels d'offres, de sélection des candidatures, de règlements des « passifs » de l'entreprise, de communication et d'intégration des travailleurs anciens et des travailleurs recyclés, etc.

Sur la qualité du processus d'acquisition des connaissances et des expertises nécessaires par la mise sur pied d'un consortium composé de trois firmes privées indépendantes : deux firmes américaines fortes de leurs expertises respectives et œuvrant dans le domaine de la production de farine et de son de blé, et une firme haïtienne connaissant bien les conditions propres à la Minoterie d'Haïti.

Sur la qualité des mécanismes de contrôle et de régulation mis en place par la Loi haïtienne de modernisation des entreprises. 30% du capital de la nouvelle société détenue par l'État, 10% des profits réinvestis dans l'entreprise, mission sociale de l'entreprise, obligation pour la nouvelle entité de former adéquatement la main-d'œuvre locale disponible, obligation de fournir des rapports de vérificateurs indépendants, obligation pour la nouvelle société de transiger en gourdes haïtiennes toutes ses opérations locales, obligation pour la nouvelle société de souscrire à ses exigences fiscales envers l'État, etc.

Sur la qualité des accords et montages financiers ayant été fixés par la nouvelle société : procès d'acquisition des fonds et des capitaux nécessaires au redémarrage de l'entreprise (\$9,000,000 dollars US), doublage d'un compte commun USAID/BM/Banque de la République d'Haïti, système adapté des flux de trésorerie engagés (activités d'exploitation, activités de financement, activités d'investissement, liquidités), etc.

Sur la qualité des acteurs et des agents socio-économiques engagés dans l'aventure des Moulins d'Haïti, le rapport de la PNUD souligne la loyauté, l'engagement complet et le désir de coopération qui anime le personnel (cadres, experts) ayant été soit envoyé en Haïti, soit désigné localement par les instances impliquées (que ce soit le Consortium privé, les Nations Unies, le CMEP, les Anciens administrateurs sélectionnés).

Sur la qualité du rendement économique global recherché et atteint par les instances dirigeantes de l'entreprise, le PNUD tient à ce que l'ensemble des indices économiques demeure à l'intérieur d'un corridor micro-économique propice à un développement sain et durable de l'entreprise : capitalisation progressive, profits en hausse, prix des produits légèrement à la baisse, production en volume total à la hausse et productivité progressivement majorée, stabilisation structurelle des marchés, dividendes annuellement bonifiées, etc.

Si on se rapporte aux variables opérationnelles que nous avons identifiées au départ, l'analytique du rapport du PNUD nous conduit vers les points essentiels suivants :

Le processus de privatisation mis en œuvre, le PNUD se réjouit que le processus ait été conduit dans une forte transparence, ce qui n'est pas pratique commune en Haïti.

Le processus d'acquisition des connaissances et des expertises, le PNUD a insisté fortement pour que les entreprises publiques privatisées se dotent de toutes les compétences nécessaires à la réussite des projets.

Les mécanismes de contrôle et de régulation, le PNUD a toujours soutenu une approche « pragmatique » des problèmes de développement économique. Il considère nécessaire d'encadrer la logique du privé par des mécanismes souples mais contraignants de contrôle et de régulation.

Les accords et montages financiers arrêtés, le PNUD insiste beaucoup sur la nécessité d'élaborer des montages financiers solides et adaptés. Beaucoup trop d'entreprises ont dû cesser leurs activités à cause d'accords et de montages financiers défaillants.

La qualité des acteurs et agents socio-économiques, le PNUD travaille sur le terrain depuis plusieurs générations, il est très sensible à la qualité des acteurs et des agents socio-économiques engagés dans des projets spécifiques de développement sans le dévouement et l'investissement authentique et sincère de ces mêmes agents, aucun projet de développement ne peut être viable.

La qualité du rendement économique global atteint, le PNUD cherche à inscrire les projets qu'il accompagne dans les principes contraignants de la rentabilité et de la compétitivité économiques, mais pas de façon dogmatique et dans le sens d'une adaptation graduelle de l'entreprise aux exigences du marché, dans le sens d'une « autonomisation » progressive en tant qu'entité socio-économique permanente.

Compte tenu de l'approche qui caractérise ce programme des Nations Unies et du mandat qui est le sien, il n'est pas surprenant que le PNUD mette l'accent sur les facteurs macro-économiques susceptibles de conférer toutes les chances de réussite au projet finalisé.

Soucieux de justice sociale, de développement sain et durable et sensible aux acteurs engagés et aux mécanismes divers mis en place pour guider les projets de développement, il est compréhensible que le rapport du PNUD se soit arrêté sur les variables opérationnelles précédemment discutées.

Dans le rapport du FMI, on qualifie de « franc succès » les deux premières phases du programme haïtien de privatisation des neuf plus grandes entreprises publiques : la Minoterie et les entreprises nationales de télécommunication (TELECO) étant les deux seules entreprises dont la privatisation s'avère à ce jour achevée. Le rapport, daté de 2004, analyse les points forts et les points faibles de cette dynamique d'ajustement structurelle.

Concernant la nature de la structure organisationnelle déployée dans le cas des Moulins d'Haïti, le rapport du FMI souligne un certain nombre de points importants :

Sur le cadre légal et réglementaire. Le rapport du FMI se dit très satisfait du cadre légal et réglementaire qui encadre la vie légale et juridique de la nouvelle entreprise. En effet, le FMI discutait depuis de nombreuses années avec les autorités du pays afin d'amener ce dernier à inscrire dans ses lois-cadres pour les entreprises désireuses d'investir en Haïti un certain nombre d'éléments aujourd'hui enchâssés dans la Constitution haïtienne et inscrits dans les accords légaux et réglementaires signés avec le consortium gestionnaire des Moulins d'Haïti tel que la libre circulation des capitaux et des profits (hormis les taxes et impôts réguliers démocratiquement fixés par l'État), la libre disposition des équipements, des biens et des personnes (à part des accords spécifiques, qui respectent les règles du commerce international et du droit international et auxquels ont librement consenti les deux parties impliqués)

Sur la structure d'autorité et d'organisation du travail. Le rapport du FMI met l'accent sur la structure d'autorité et d'organisation du travail construite à l'usine de Laffiteau. Le FMI sait fort bien que le passage au mode privé, en Haïti, n'est pas un pari gagné d'avance. Il qualifie « d'exploit exceptionnel » le haut niveau d'acceptation, de la part des travailleurs et des anciens cadres recyclés, qu'a réussi à obtenir la nouvelle structure d'autorité et d'organisation du travail. Il fait mention lorsqu'il est question des petites équipes de travail,

pour la qualifier d'initiative prometteuse, de la méthode dite de l'alphabet « WXYZ » (un chef d'équipe, un technicien conseil, un ouvrier spécialisé, un manœuvre).

Sur la puissance stratégique de l'entreprise. Le rapport du FMI se penche également sur la capacité globale de l'entreprise à survivre à moyen terme dans un environnement aussi difficile qu'Haïti. Maintenant, il note que l'entreprise a réussi à dépasser toutes les phases critiques au cours desquelles les entreprises cessent leurs activités et déposent leurs bilans : sous capitalisation, parts des marchés trop ténues et commandes stagnantes, manque de liquidités et tendance à hypothéquer les actifs ayant de la valeur, etc.

Sur le rapport qualité des produits et prix de vente à l'unité (tonne métrique de farine raffinée). Le rapport du FMI s'intéresse à cet aspect dans la mesure où il démontre bien les énormes gains de productivité réalisés par les gestionnaires et les travailleurs entre 1997 et 2002. Le prix du sac de 50 kilogrammes de farine (farine Lakay ou Blé d'or), qui se détaillait à \$20.75 dollars américains en 1997, ne valait plus que \$17.40 en 1982. Cela dans le cas d'une farine parfaitement produite en harmonie avec les normes américaines en la matière, parmi les plus contraignantes au monde.

Si on se rapporte aux variables opérationnelles que nous avons identifiées au départ, l'analytique du rapport du FMI nous conduit vers les points essentiels suivants :

Le cadre légal et réglementaire, le FMI a toujours été le porte-parole d'une conception libérale du développement économique, cela est connu de tout le monde. Cet organisme cherche toujours à obtenir des États toute une série de concessions assurant la liberté des échanges et du commerce, la libre circulation des hommes, des équipements, des compétences et des capitaux. Il se réjouit, ici, des accords signés entre le consortium qui gère la Minoterie et l'État haïtien, accords qui augurent une plus grande ouverture de ce pays envers les investisseurs étrangers.

La structure d'autorité, le FMI considère cet élément de la structure organisationnelle d'ensemble comme non négligeable et avec raison. Cet organisme a plusieurs fois dénoncé la corruption, le clientélisme, le patronage, les tendances autoritaires et autocratiques des hauts responsables qui régnaient dans les entreprises publiques en Haïti. L'institutionnalisation

progressive d'un organigramme fonctionnel mais non despotique constitue une avancée certaine pour le FMI.

Les modes d'organisation et de gestion du travail, le rapport du FMI se penche également sur l'introduction, jusque dans les équipes de travail, de méthodes d'organisation du travail plus modernes et plus rationnelles, celle dont il fait mention n'étant qu'un exemple de l'ensemble des transformations qui ont cours actuellement dans cette entreprise.

La puissance stratégique de l'entreprise. Cette façon originale d'intégrer dans l'analyse plusieurs variables opérationnelles correspond à l'esprit qui anime les interventions du FMI dans les pays en voie de développement. Trop d'entreprises ayant tenté de se faire une place sur les marchés ont été obligées de déposer leurs bilans avant terme. Le FMI a beaucoup d'expérience dans ce genre de choses, c'est pourquoi il essaie d'évaluer les chances de survie des entreprises qui s'aventurent dans la concurrence « sauvage » des marchés.

Le rapport qualité des produits et prix de vente à l'unité, le rapport du FMI se concentre finalement sur le rapport qualité/prix dans la mesure où la réussite des gestionnaires actuels constitue quelque chose de remarquable. Auparavant, l'usine produisait des produits de qualité inégale et les multiples crises d'approvisionnement qui survenaient sur le marché avaient tendance à créer des hausses artificielles des prix de vente à l'unité.

Même si le FMI prêche spontanément pour la libéralisation, tous azimuts des facteurs et des indices économiques, l'organisme travaille depuis longtemps dans les pays en voie de développement et il a participé à mettre sur pieds des formations d'entreprise, surtout dans les pays en proie au mal développement, qui constituaient des composés pas mal hétéroclites et pas mal bigarrés – partenaires privés/États/syndicats/associations professionnelles/groupes corporatifs, etc. Cet organisme se réjouit de constater que le montage public/privé construit ici fonctionne et puisse même représenter un exemple pour l'avenir.

Dans les rapports du Ministère de l'économie et des finances, on décerne également une note positive au déploiement de la nouvelle structure organisationnelle (mais de manière relativement discrète). On fait valoir que cette nouvelle entité possède tous les atouts pour bien se positionner et pour bien survivre dans le contexte particulier d'Haïti.

On note la qualité des acteurs recrutés. L'amalgame d'acteurs provenant de sources divergentes mais ayant tous à cœur d'assurer la prospérité de la nouvelle entreprise demeure une qualité rare chez les entrepreneurs haïtiens ou étrangers. On note la pertinence des compétences, des savoirs et des expertises mis en commun soit le produit d'une expertise occidentale moderne (organisation moderne du travail, technologies de dernière génération, etc.) doublé des compétences des acteurs haïtiens engagés dans l'aventure et qui connaissent bien le terrain local (vieilles machines, tissu social, habitudes de travail traditionnelles, mode patrimonial de transmission de l'autorité et de l'information, etc.).

On note le professionnalisme de la planification effectuée, ce qui inclut les acteurs politiques, le CMEP, les firmes conseils impliquées, les propriétaires et administrateurs du consortium, les administrateurs locaux. Les rapports du Ministère rapportent la « minutie rationnelle » avec laquelle chacune des étapes de la construction de la nouvelle entité a été planifiée.

On note l'aspect « performatif » des méthodes de gestion et des méthodes d'organisation du travail introduites. Le Ministère trouve que les marges de manœuvre octroyées à l'entreprise ont été « juste et appropriées » ce qui a permis aux dirigeants d'introduire les changements nécessaires sans bouleverser indûment les habitudes ancrées. L'introduction d'un mode de comptabilité privé dans ce genre d'entreprise modifie complètement les us et coutumes existantes dans les sociétés d'État en Haïti. La transformation graduelle des méthodes de travail permet d'accroître graduellement la productivité du personnel entre autres par le biais de l'exemple de ceux pour qui ces méthodes sont intégrées.

On note l'aspect innovateur des capacités technologiques introduites, le rapport du Ministère s'est beaucoup penché sur les deux phases d'augmentation de la production décidée par l'entreprise en 1999-2000 par l'introduction de moulins plus performants et en 2003-2004 par l'achat et l'intégration des nouvelles machines « Buhler ».

On note le caractère compétitif de la nouvelle usine construite, le Ministère fait valoir la puissance d'ensemble de la nouvelle usine, sa puissance productive, sa capacité

commerciale, ses potentialités d'expansion, son dynamisme stratégique, ses marges de crédit solides.

Si on se rapporte aux variables opérationnelles que nous avons identifiées au départ, l'analytique du rapport du Ministère de l'économie et des finances nous conduirait vers les points essentiels suivants :

Sur la qualité professionnelle du personnel recruté ainsi que sur la pertinence des compétences et des expertises mis en commun, les rapports du Ministère mettent l'accent sur ces deux variables. Variables que nous avons un peu négligées au départ. Se pourvoir d'un groupe d'acteurs à la fois dévoués/loyaux et à la fois compétents constitue des atouts nécessaires dans un monde comme la société haïtienne sans oublier le doublage des expertises compétences occidentales/compétences locales.

Sur la qualité du processus de privatisation, il n'est pas surprenant que le Ministère nous parle de cette dimension du processus global. La nécessité d'obtenir des consensus, de rallier les acteurs, de planifier rationnellement le passage de l'entreprise au privé constituaient pour le Ministère des données incontournables. Proche du CMEP, le Ministère en profite pour faire valoir la qualité du travail effectué par ses services et par le CMEP.

Sur les méthodes de gestion de l'entreprise, là aussi, nous avons peut-être pris pour acquis ce qui représente quelque chose d'entièrement nouveau en Haïti soit une entreprise publique soumise à des contrôles comptables à peu près similaires à ceux en vigueur dans le privé. Le fait de soumettre une entreprise publique à cette forme d'administration force déjà à d'énormes progrès dans la rationalisation des diverses opérations réalisées dans l'entreprise.

Sur les méthodes d'organisation du travail, le Ministère souligne le travail accompli par la nouvelle entreprise à ce sujet. Le contexte était favorable mais la nouvelle direction a su mettre tout le monde à contribution, modifier rapidement les façons de faire, refonder de petites équipes performantes de travail et asseoir la structure des nouvelles tâches avec leur définition respective. La compagnie devait posséder le bon dosage de pouvoir pour ce faire, mais le Ministère considère que ce juste pouvoir avait bel et bien été octroyé à la nouvelle entité.

Sur les facteurs logistiques et technologiques introduits, le rapport du Ministère ne pouvait passer sous silence les deux gains majeurs de productivité réussis par l'entreprise (passage à 140,000 tonnes métriques en 1999-2000, puis à 170,000 tonnes métriques à la fin de 2004). Ces gains de productivité réduisent les périodes de rareté sur les marchés, aident à stabiliser les prix et donnent confiance à tous les acteurs de ce secteur d'activité.

Sur le caractère compétitif de la nouvelle usine, si toutes les variables que nous avons identifiées vont dans le sens d'une amélioration des capacités compétitives de la nouvelle entreprise, il n'est pas vain d'affirmer directement cette nécessité pour l'entreprise. Que vaut une entreprise dont tous les facteurs et les variables seraient positifs si l'entreprise, dans son ensemble, demeure non compétitive ?

Les rapports du Ministère de l'économie et des finances, pour n'apporter rien de nouveau en tant que tel, nous font comprendre les préoccupations – tout à fait justifiables – des acteurs institutionnels impliqués dans la démarche de privatisation de la Minoterie. Le CMEP, le Ministère, le PNUD, le FMI sont tous concernés par la qualité des acteurs engagés, par la faculté de la nouvelle firme à s'intégrer et à se faire accepter, par la capacité de la nouvelle firme à rester compétitive et à survivre sur le marché, par la capacité de la nouvelle firme à conserver les prix bas et la qualité du produit convenable. Ces organes et organismes ont assisté tant de fois à des échecs.

❖ Note mitigée :

Dans le document d'Alter Presse, on porte une appréciation beaucoup plus « critique » de la nouvelle structure organisationnelle déployée. Le document préparé par cet organisme indépendant ne condamne nullement l'ensemble de ce qui a été fait et de ce qui a été transformé, mais contrairement à tous les autres acteurs étudiés jusqu'à présent, les chercheurs d'Alter Presse ne voient pas que des aspects positifs à la modernisation réalisée aux Moulins d'Haïti.

❖ Aspects positifs

La recapitalisation de l'entreprise. Alter Presse se félicite que l'entreprise ait réussi à se doter des fonds nécessaires à son redémarrage et à son fonctionnement. Le fait que l'entreprise ait arrêté ses activités pendant cinq ans a pesé lourd sur la société haïtienne (la Minoterie représente la plus grosse entreprise productrice de farine dans le pays) et cet organisme ne peut que se réjouir à l'idée que les Moulins d'Haïti ait trouvé les capitaux nécessaires à sa modernisation.

La formation d'une équipe dirigeante compétente et animée d'une saine volonté. Alter Presse salue positivement le fait qu'on a su constituer une équipe dirigeante compétente et animée de bonnes intentions envers l'entreprise. Haïti n'a jamais connu de responsables d'entreprises qui étaient compétents, ni de responsables qui étaient réellement sensibles à la bonne marche de l'entreprise. Alter Presse reconnaît que la nouvelle équipe dirigeante possède les vertus recherchées pour que prospère la nouvelle usine.

La stabilisation des agents et des facteurs productifs. Alter Presse fait également valoir que la nouvelle direction sélectionnée a bien rempli son mandat et ce, à tous les niveaux, se faire accepter des travailleurs et faire accepter à ces derniers le nouveau statut de la compagnie, modifier graduellement les méthodes conventionnelles d'organisation du travail, introduire sans trop de friction, les transformations productives qui s'imposaient, se garantir l'équipement, les approvisionnements et les services nécessaires à un redémarrage continu de la production, etc.

Le ratio tâche à accomplir/salaire réel. Alter Presse mentionne également un aspect essentiel de la privatisation de la Minoterie, c'est-à-dire que l'ensemble du processus s'est fait dans un assez bon respect des travailleurs, surtout du côté du rapport tâche à accomplir/salaire réel. Les employés qui ont conservé leur emploi ont vu les exigences liées à ce dernier s'accroître mais ils ont également vu leur salaire bonifié en conséquence. Alter Presse reconnaît ce phénomène.

❖ Aspects négatifs

Le volontarisme idéologique pour servir d'exemple. Le document fait valoir que des projets comme ceux des Moulins d'Haïti demeurent des projets parrainés, artificiellement planifiés de l'extérieur afin de servir d'exemple et d'inciter les entreprises haïtiennes à se reconvertir à l'économie de marché. Le projet jouit d'un volontarisme idéologique dont ne pourront pas profiter les autres entreprises visées, publiques ou privées

Le caractère non intégré à la société haïtienne. Ce genre d'entreprise à l'occidentale ne correspond en rien aux façons de faire habituellement rencontrées en Haïti. L'entreprise apparaît comme un corps étranger non assimilé par la société haïtienne. À terme, cela ne peut que créer des déphasages dangereux avec le reste des réalités économiques locales voire des catastrophes importantes.

La privatisation des profits (pain). Alter Presse regrette que l'on implante d'une manière aussi brutale le privé dans le domaine de la production de la farine et du pain. Ces produits essentiels servent en quelque sorte d'otage et de monnaie de sûreté à l'entreprise de privatisation. Comme si la discipline et les efforts nécessaires à la bonne marche d'une entreprise ne pouvaient être présents que parce qu'il s'agit ici d'un bien incontournable. La privatisation des profits, contre l'approvisionnement en farine et en pain, n'augure rien de bon à terme car viendra le jour où l'on voudra augmenter ces profits.

La dévalorisation des compétences locales. Presque toutes les compétences anciennes, possédées par les travailleurs, ont été dévalorisées par la modernisation accélérée de l'entreprise. Beaucoup de travailleurs ont perdu leur emploi et les autres ont dû réaliser des apprentissages rapides dans le respect certes, mais dans un mouvement de déclassification généralisée des compétences locales.

L'expropriation à terme de l'entreprise. La plupart des entreprises privatisées, dans les pays en voie de développement, finissent ou bien par disparaître, ou bien par déménager, ou bien par se scinder en entités spécialisées, les entités non rentables s'éclipsant peu à peu. La capitalisation, mode le plus controversé de privatisation permis en Haïti, est celui qui offre le plus de marge d'expropriation aux opérateurs privés, à moyen et à long terme.

On se rend compte que l'optique des chercheurs d'Alter Presse s'avère complètement différent de celui qui s'affirmait dans les six rapports précédemment analysés (Moulins d'Haïti, CMEP, République d'Haïti, PNUD, FMI, Ministère de l'économie et des finances). Ces six acteurs réfléchissent l'expérience de privatisation à travers les lunettes de la science économique occidentale, des normes de la culture occidentale (autonomisation de la sphère de l'économie, facteurs productifs, économie de marché, respect des droits, productivité, rentabilité et compétitivité, etc.). Alter Presse, pour sa part, ne voit *a priori* aucun avantage au fait que ce soit privé ou public. Il s'intéresse au bien-être de la population, à la justice sociale et au respect des travailleurs. Voilà pourquoi cet organisme se réjouit que l'entreprise ait pu reprendre ses activités, qu'elle soit enfin dirigée par une bonne équipe, qu'elle devrait pouvoir opérer de manière continue, enfin que le ratio salaire/travail soit respectable. L'organisme craint toutefois que cela ne dure pas très longtemps et que cette aventure n'engendre beaucoup d'externalités et d'effets pervers.

Dans le rapport du syndicat des employés des Moulins d'Haïti, on porte un verdict encore plus sévère sur la privatisation des Moulins d'Haïti. Là aussi, on repère plusieurs dimensions positives dans l'opération menée par le gouvernement et le CMEP, mais on note également pas mal de points négatifs concernant la nouvelle structure organisationnelle mise en place.

#### ❖ Aspects positifs

Le paiement des arrérages. Le syndicat félicite le consortium et le CMEP d'avoir respecté les engagements et les accords qui avaient été signés par l'ancien syndicat (pensions, avantages sociaux, indemnisations, etc.).

Recapitalisation et redémarrage. Le syndicat des employés des Moulins d'Haïti reconnaît les efforts qui ont été réalisés dans le but de trouver les capitaux nécessaires à l'exploitation de l'usine soit le fait d'avoir su attirer des investisseurs étrangers, puis d'avoir planifié et déclenché le redémarrage de l'usine de Laffiteau.

Intégrité et efficience de l'équipe dirigeante. Le rapport du syndicat des employés met également l'accent sur la valeur globale de l'équipe dirigeante mise en place pour moderniser l'usine; une équipe honnête, intègre, bien intentionnée, compétente et dynamique. Ce ne sont pas là des qualités négligeables, reconnaît le syndicat.

L'accroissement des capacités de production. Le rapport du syndicat se réjouit du fait que les changements intervenus dans l'entreprise aient réussi à dépasser largement les meilleurs résultats jamais atteints par l'ancienne structure de production. Cela pourra libérer des marges pour la mission sociale de l'entreprise, par exemple.

L'introduction de certaines méthodes soucieuses de la protection et de la sécurité au travail. Le rapport mentionne l'introduction soit d'outillages, soit de techniques, soit de normes, soit de méthodes, tous destinés à améliorer la sécurité et la protection des travailleurs dans l'exercice de leurs fonctions.

#### ❖ Aspects négatifs

La mainmise étrangère sur l'entreprise. Le rapport du syndicat fait valoir que la Minoterie a toujours été un des fleurons de l'industrie haïtienne. Longtemps, elle avait su s'adapter aux changements. C'est seulement récemment que les pires décisions de son histoire l'avaient obligé à fermer ses portes. Le fait de vendre cette entreprise à des firmes étrangères n'augure rien de bon pour la société haïtienne qui va se mettre à vendre tous ses actifs et toutes ses entreprises publiques à des intérêts étrangers cédant en premier les entreprises susceptibles de réaliser des profits.

La privatisation quasi-complète d'une entreprise aussi stratégique. Le syndicat fait valoir que tous les pays occidentaux se sont arrangés pour protéger leurs entreprises travaillant dans la production agricole et dans la production des produits alimentaires. Pourquoi Haïti devrait-il céder à des intérêts étrangers, qui pourraient un jour fermer ou déterritorialiser l'entreprise, une entreprise aussi vitale que les Moulins d'Haïti – qui fabrique 72% de la farine et près de 75% du son de blé – et plus de 80% de certains produits qui entrent dans l'industrie de l'élevage ? Via la capitalisation, mode de cessation au privé qui a

été décidé, l'entreprise pourra après cinq ans prendre des décisions qui mettent en péril les intérêts stratégiques du pays.

La dévalorisation quasi-totale du syndicat. Le syndicat note que l'ensemble des accords, montages et arrangements signés entre le CMEP (gouvernement) et le Consortium privé ont lourdement miné le pouvoir effectif du syndicat dans cette affaire. Le syndicat a été reconnu d'emblée par la nouvelle entité, mais sa force, son rôle et son statut ont été modifiés du tout au tout. Le chantage au travail, le nombre restreint de travailleurs, la nouvelle chaîne de transmission du pouvoir, l'attitude des nouveaux dirigeants, etc. tout a contribué à saper le pouvoir du syndicat, qui apparaît maintenant comme un corps mort qu'il faut traîner.

La mise en place d'une structure hiérarchique déconnectée. Le rapport du syndicat associe la perte de pouvoir du syndicat à la mise en place d'une structure hiérarchique déconnectée par rapport à l'ancienne formule. La nouvelle hiérarchie des pouvoirs a été parachutée; elle a été plantée là au milieu de l'entreprise et s'est placée en position d'assurer toutes les commandes de l'entreprise. Les transformations et les changements dans les méthodes de travail sont introduits sans que personne n'ait un mot à dire dans l'histoire. Tout le personnel n'a eu qu'à suivre les directives et à s'intégrer dans ce nouvel organigramme devenu le passage obligé pour toutes les décisions officielles prises par l'entreprise. Le passage à cette nouvelle structure très brutale mais civile, verticale mais non politique, totale en elle-même mais non constitutive (l'employé non satisfait n'a qu'à s'en aller/l'employé non productif sera congédié) a été vécu comme un choc culturel par beaucoup d'employés.

La transformation brutale de toutes les formes relationnelles. Cette transformation brutale s'est accompagnée d'un bouleversement complet des formes relationnelles consacrées dans ce pays dans ce genre de milieu de travail, relation patrimoniale avec les supérieurs immédiats, relation paternaliste avec les responsables administrateurs, relation de fraternité avec ses égaux (avec comme habitude d'augmenter le nombre de travailleurs lorsque l'on désire accroître les normes de production), relation sociopolitique/traditionnelle entre le travailleur et son entreprise.

Le rapport du syndicat des employés des Moulins d'Haïti fait évidemment ressortir plusieurs points que la majorité des acteurs consultés ou bien ignorent délibérément ou bien

ne voient simplement pas. Évidemment, on connaît la perspective avec laquelle le syndicat analyse la réalité de la nouvelle entreprise. Cela n'annihile pas pour autant la valeur des préoccupations dont ce dernier nous fait part. Le syndicat a raison d'avoir peur que la compagnie, après les cinq années qui la lient de manière obligée à la société haïtienne, ne prennent des décisions qui aillent à l'encontre des intérêts de la nation haïtienne. Or, cela est arrivé combien de fois ? Le syndicat aurait préféré que l'entreprise conserve davantage de pouvoirs que dans le cas présent et ce à tous les niveaux. Le syndicat affirme également qu'une place plus importante aurait dû être assignée au nouveau syndicat des Moulins d'Haïti, ce qui aurait limité d'autant plus les pouvoirs du Consortium privé. Le problème de la mise en place d'une structure hiérarchique « déconnectée » ainsi que le bouleversement des formes relationnelles acceptées constituent autant de conséquences de ce passage brutal au mode privé effectué dans cette entreprise. Un nouveau statut pour les travailleurs, une façon inédite de « négocier » avec le pouvoir, de nouveaux critères de sélection et de fonctionnement (la performance et la productivité au lieu de l'ancienneté, de la loyauté et de la régularité), de nouvelles façons d'être eu égard aux autres travailleurs, etc. Le syndicat aurait souhaité que tout cela se fasse en douceur et dans le respect des traditions haïtiennes.

Dans les documents de la PAPDA, l'organisme indépendant se montre très critique envers le programme d'ajustement structurel décidé par le gouvernement, surtout si l'on considère qu'à ce jour, seulement deux des neuf entreprises ciblées par le programme ont achevé leur modernisation : l'entreprise des télécommunications nationales et la Minoterie. Or, ce sont les deux entreprises les plus susceptibles d'engranger des profits. Cela en dit déjà long sur les chances de réussite globale de ce genre de programme.

Les documents de la PAPDA veulent bien reconnaître un certain nombre d'aspects positifs dans l'architecture de la nouvelle entreprise mais il ne s'agirait là que d'une vue à court terme pour l'organisme. La nouvelle structure organisationnelle souffrant de plusieurs vices si on la replace dans l'ensemble de la société haïtienne.

❖ Aspects positifs

La solidité des aménagements et des montages financiers, la PAPDA voit positivement les aménagements et les montages financiers dont s'est dotée la nouvelle entreprise. Surtout si l'on considère que la nouvelle société a consolidé, depuis les cinq dernières années surtout, tous les mécanismes financiers qu'elle avait mis sur pied pour atteindre ses objectifs et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (marge bancaire, retour sur l'investissement, fond de roulement et de capitalisation, fond d'investissement, diminution des « passifs »).

La structure fonctionnelle d'ensemble, la PAPDA considère qu'une bonne partie de la croissance en productivité a été réalisée grâce au réaménagement structurel d'ensemble des phases et des étapes de production :

- a) Approvisionnement, matériaux, intrants, etc.
- b) Préparation, mixage, etc.) Fabrication, conservation, etc.) Entreposage, inventaires, stocks, e) Vente, commercialisation f) Transport, distribution. Cette rationalisation des opérations ne pouvait être que bénéfique, une telle rationalité n'ayant jamais réellement eu droit de cité dans l'ancienne fabrique.

La stabilisation de la production et de l'offre sur le marché, la PAPDA apprécie le fait qu'une production forte et continue de farine aux Moulins d'Haïti sécurise l'accès des populations à de la farine de bonne qualité surtout qu'en maintenant à bon prix cette farine, la production des Moulins d'Haïti défavorise l'importation de farine en provenance des États-Unis ou du Canada. Les documents de la PAPDA espèrent que la compagnie ne néglige rien pour que la farine continue à être disponible sur le marché et ce, pour tous les agents socio-économiques désireux de s'en procurer.

Le dynamisme et l'innovation de l'équipe dirigeante, les documents de la PAPDA accordent une très bonne note aux dirigeants de l'entreprise, non pas tant à cause des réaménagements structurels introduits dans l'entreprise, qu'à cause de leur volonté ferme de

continuer et de prendre de l'expansion tout en demeurant respectueux, honnête et intègre dans leur démarche. La PAPDA considère cette équipe dirigeante comme à mi-chemin entre l'idée du « privé » et l'idée de « coopération internationale ».

La distance prise par rapport au pouvoir politique, si la PAPDA considère que l'État haïtien doit continuer à réguler et à réglementer le secteur de la production de farine et de produits animaux, elle aurait souhaité que cette distance prise par rapport au centre du pouvoir politique se traduise par des arrangements coopératifs et semi coopératifs/associatifs avec les partenaires privés impliqués.

#### ❖ Aspects négatifs

- La privatisation par capitalisation, la PAPDA déplore le fait qu'on ait décidé de privatiser l'entreprise d'une manière si rigoureuse. La privatisation par capitalisation constitue le mode le plus « privatif » parmi les trois modes retenus. Il peut mener à une privatisation telle que l'entreprise cesse d'avoir quelque obligation que ce soit envers l'État et la société haïtienne. L'entreprise peut cesser ses activités, elle peut partir ou se délocaliser, elle peut se fragmenter en plus petites unités afin d'expatrier ses profits à l'étranger et de laisser sur place les canards boiteux, etc. Ce mode exclut toute forme d'expérience coopérative, ce qui aurait été sain dans un domaine aussi stratégique et sensible que la production de farine. À terme, la privatisation par capitalisation ampute la société haïtienne de tout pouvoir de régulation sur la dite entreprise.

Le caractère « d'hétéronomie » propre à de telles entreprises, la PAPDA ne voit pas d'un bon œil les transformations rapides introduites depuis quelques années dans l'usine des Moulins d'Haïti. Ces transformations ont été parachutées de l'extérieur, par un groupe d'experts et d'investisseurs désireux d'accroître leurs profits et de faire en sorte que grossissent rapidement leur compagnie mais toute cette structure inédite est en porte-à-faux par rapport aux autres entreprises existantes sur le territoire. L'organigramme, la structure

hiérarchique, le statut « délié » des travailleurs, l'autorité technocratique et formelle qui s'y vit, les méthodes « tayloristes » de travail qui ont été implantées, etc. Tout cela vit d'un « écart culturel » significatif avec tout ce qui existe dans la société haïtienne. Ce genre d'entreprise constitue une sorte de monstre sacré planté là au milieu d'un tissu social non ficelé à cet effet. De plus, la culture de la productivité qui gouverne ce genre d'entreprise laisse les populations locales encore plus « fragiles et dépendantes » relativement à la présence et aux performances de cette usine.

Le pain contre la mondialisation, la PAPDA fait valoir que ce genre d'entreprise tend à propulser dans la logique du marché et ce, à l'échelle mondiale, toutes les entreprises haïtiennes d'aujourd'hui et de demain. Au lieu de construire des « joint venture » ou « compagnies conjointes » État/Coopératives/Entreprises privées qui permettraient à des firmes haïtiennes de progresser à un rythme raisonnable tout en demeurant ancrée dans les couleurs et les traditions locales et nationales (avec certaines protections associées et des mesures pour que les populations locales apprennent à s'autogérer), des expériences de type « Minoterie » plongent de manière accélérée toutes les entreprises haïtiennes dans la mondialisation économique avancée et ce, sans donner aux collectivités locales les outils pour assurer leur autonomie (surtout au niveau agricole et alimentaire).

- Le travail contre la productivité, la PAPDA souligne que dans les nouvelles entreprises privatisées, le seul facteur capable d'attirer le travail qui reste est le « pouvoir de produire » de ce dernier. Ce facteur s'avère évidemment important et la PAPDA ne songe même pas à le nier; mais considéré ce seul facteur et sur une base individuelle, cela risque d'abandonner les travailleurs haïtiens à leur sort et les rendre esclaves du Grand Capital Financier International. Compte tenu de la faiblesse de ces mêmes travailleurs, compte tenu de leur faible niveau de compétence et de scolarisation, compte tenu de la faiblesse de la société civile et de l'État ... des telles initiatives interdisent au lieu de les favoriser le développement de réelles aptitudes à s'autogérer et à se prendre en main.

Comme organisme indépendant, les chercheurs de la PAPDA savent très bien reconnaître les aspects positifs liés à la modernisation des Moulins d'Haïti : saine gestion

financière, rationalisation de la production, stabilisation de la production et de l'offre, dynamisme et innovation, distance par rapport au « patronage » politique et à la corruption. Mais, ils auraient souhaité que tous ces facteurs positifs aient pu être « bonifiés et majorés » sans tomber dans une stricte logique du « privé ». Or, la nouvelle entité créée répond entièrement d'une dynamique du privé et s'avère de plus en plus soumise à la logique du marché. La PAPDA regrette que tous les artefacts élaborés dans la nouvelle entreprise relèvent uniquement de la logique du privé, équipements et apports technologiques, organigramme et structure hiérarchique, esprit et façons de faire, statut et forme constitutive, mode de gestion du travail, méthodes de travail, salaires et rémunérations, etc. Peut-être existe-t-il quelques mécanismes de contrôle et de régulation mis en place, mais tout cela pour éviter les dérapages. De plus, ces mécanismes de régulation ne forcent la compagnie à rendre des comptes qu'à l'État. La PAPDA aurait souhaité que soient réellement édifiés les outils et les instruments susceptibles de permettre aux populations et aux collectivités locales d'accéder à une réelle autonomie et une réelle indépendance en termes d'accès aux produits alimentaires, à la formation de partenariats privé/public/monde coopératif, à la gestion collective des marchés, à la création de plusieurs entreprises de moyenne envergure, à la mise sur pied de petites banques territoriales, etc.

b) Entrevues :

Pour cette étape, les candidats interrogés ont répondu à la question suivante :

### **Question 1)**

#### **Structure organisationnelle (voir Questionnaire – annexe P)**

Considérant l'ensemble de la nouvelle structure organisationnelle déployée depuis la privatisation de la Minoterie ainsi que la série des variables opérationnelles qui composent cette structure organisationnelle – mode et processus de cessation au privé, cadre légal et réglementaire, mécanismes de contrôle et de régulation, accords et montages financiers, structure hiérarchique d'autorité et de fonctions, facteurs logistiques et technologiques, mode de gestion et d'organisation du travail, réorganisation des marchés – , quelle évaluation

feriez-vous de cette nouvelle structure organisationnelle : pertinence, rentabilité, productivité, qualité, sécurité, structure adaptée aux conditions antérieures ?

M. DONAT ANDRÉ (ADMINISTRATEUR)<sup>241</sup>:

La structure de l'entrevue menée avec Donat André pourrait se résumer ainsi :

**Les réalisations de l'entreprise :** Donat André vantent abondamment les réalisations de l'entreprise. Concernant la structure organisationnelle, il nous délivre des commentaires sur les trois points suivants

L'ensemble des postes, des rôles et des fonctions a été repensé dans le but d'améliorer significativement la productivité de l'entreprise. Toute cette chaîne humaine et logistique a été rationalisée afin de rendre l'usine efficiente et rentable.

Le statut « privé » et la culture du « privé » introduits dans l'entreprise constituent des innovations importantes et bénéfiques pour la future entreprise. Les employés savent maintenant qu'ils ne pourront plus compter que sur leurs compétences et sur leur apport en productivité pour conserver leur emploi. Ce qui ne veut pas dire que l'entreprise les traite mal, au contraire d'après André.

Les améliorations importantes qui ont été faites du côté de l'innovation technologique et du lien innovation technologique/nouvelle organisation du travail. Les nouvelles machineries introduites doivent être intimement harmonisées avec une réorganisation appropriée des méthodes et de l'organisation du travail. Des gains importants ont été réalisés de ce côté.

Les préoccupations de Donat André concernant la structure organisationnelle. Il nous livre quelques-unes des préoccupations qui continuent d'hypothéquer la réussite future du projet de privatisation :

---

<sup>241</sup> J'ai résumé les propos recueillis des personnes interrogées. Il arrive quelques fois que j'ai conservé le caractère parlé du propos recueilli.

Les possibles décisions dans l'avenir, de la part des décideurs et des actionnaires, de modifier le contrat fondamental qui lie actuellement la compagnie à la société haïtienne. La compagnie agit de manière responsable, pour le moment, envers la population haïtienne. La difficulté de trouver des employés qualifiés pour ce que devrait être la troisième phase d'expansion de la compagnie ou la difficulté de former rapidement et adéquatement ces ouvriers qualifiés (le système d'éducation public ne répondant pas à l'appel). La difficulté qu'il y aurait à faire la synthèse nécessaire s'il y avait resserrement politique du côté des mécanismes de contrôle et de régulation régissant l'entreprise, ce qui en Haïti peut se produire n'importe quand.

M. CHAMBLAIN (ADMINISTRATEUR) :

La structure de l'entrevue menée avec Chamblain pourrait se résumer ainsi :

Les bonnes actions concernant la structure organisationnelle, Chamblain nous parle des quatre points suivants :

La bonne gestion de l'entreprise, Chamblain se réjouit des méthodes de gestion introduites dans l'entreprise. Non seulement d'inspiration « privé » mais des méthodes de gestion et de comptabilité qui s'alignent sur les normes internationales en la matière ainsi que des normes existantes dans les meilleures entreprises œuvrant dans le secteur des produits de l'alimentation.

La stabilisation des facteurs « approvisionnements et matériaux de base ». Auparavant, la Minoterie souffrait toujours d'incapacités à satisfaire la demande, due à l'instabilité des facteurs « intrants » se situant en amont du processus de production. Cela semble réglé maintenant.

La saine relation autorité/obéissance/information, Chamblain considère que la structure hiérarchique de commandement fonctionne très bien dans l'entreprise. La relation dynamique et la synergie qui doivent exister entre une autorité ferme mais respectueuse, une obéissance consentie mais centrée sur les actes professionnels et la circulation continue de l'information dans tous les sens.

La formation de la main-d'œuvre, Chamblain considère que l'entreprise a su former les compétences dont elle avait besoin, ce qui constituait tout un défi en Haïti. Elle a su conserver les employés qualifiés mais aussi les intégrer convenablement dans les dessins de l'entreprise.

Les mauvaises actions concernant la structure organisationnelle, Chamblain nous parle des trois mauvaises actions suivantes :

Des transformations fondamentales un peu brutales, Chamblain reconnaît que les changements drastiques intervenus dans l'entreprise auraient pu être « étalés » davantage ce qui aurait accru l'intégration générale de tous les facteurs en transformation (statut, méthodes de travail, commandement et autorité, etc.).

L'expansion contre les profits. Compte tenu du pacte social qu'a accepté l'entreprise, la solution la plus logique qui s'impose pour satisfaire à la fois les acteurs haïtiens et les actionnaires demeure une expansion forte et rapide de l'entreprise. Jusqu'où pourra aller l'entreprise dans ce sens ?

L'indépendance trop marquée de l'entreprise. Chamblain se demande si l'entreprise n'aurait pas dû s'associer avec d'autres partenaires haïtiens, question de former un vaste conglomérat davantage intégré dans la société haïtienne.

M. FEUILLÉ (PERSONNEL POLITIQUE) :

La structure de l'entrevue menée avec Feuillé pourrait se résumer ainsi :

Concernant la nouvelle structure organisationnelle, Feuillé tient le discours suivant :

Le changement nécessaire. D'après, Feuillé, il fallait absolument que les choses changent en Haïti et la Minoterie constituait un excellent terrain pour démontrer à tous les acteurs sociaux que les choses pouvaient changer dans ce pays en proie à la corruption, à la terreur, au patronage, au clientélisme, etc. Pour ce dernier, il fallait absolument repenser l'ensemble de la structure et du fonctionnement des sociétés d'État, la Minoterie en premier lieu.

Le statut fondamental de la Minoterie. Il urgeait de transformer de tels canards boiteux, qui coûtaient des fortunes à l'État et n'étaient pas du tout productifs, en consortiums entièrement construits sur de nouvelles bases. Le nouveau statut « privé » des Moulins d'Haïti est un message clair; séparer la gestion des firmes de tout ce qui est « politique ». statut social, statut juridique, statut économique. Les Moulins d'Haïti sont une compagnie « privée » gérée par des méthodes privées, mais qui doivent rendre des comptes, après coup et de manière « réglementaire et légale », à la société haïtienne.

La structure de direction et de commandement. La structure de direction et de commandement n'était ni productive, ni rentable, ni efficiente, ni même fonctionnelle. Il faut, dans chaque entreprise, une autorité forte et transparente, mais une autorité civile/légale, une autorité compétente, une autorité axée sur le développement économique de l'entreprise (et tant mieux si les profits constituent un stimulant à ce développement).

Les méthodes de gestion et les méthodes d'organisation du travail, il fallait absolument introduire des méthodes « privées », « modernes » et « efficaces » aussi bien de gestion que d'organisation du travail. Une saine comptabilité va avec une amélioration de la structure d'organisation du travail et des travailleurs, rôles de chacun, définition des tâches, liens entre postes de travail, nombre de personnes nécessaires aux diverses fonctions, etc.

Les changements logistiques et technologiques, il fallait savoir exactement ce qu'on était capable de produire, comment on allait y arriver, puis délimiter ce qui pouvait permettre d'atteindre les quotas de production visés (jusqu'à 170,000 tonnes métriques par mois). L'organisation scientifique du travail va avec un apport logistique et technologique précis et spécifique.

Rompre avec la continuité. Concernant la structure organisationnelle, Feuillé tient le discours suivant :

Le statut fondamental de l'entreprise. Tant qu'il s'agissait d'entreprises qui conservaient leur statut traditionnel, tout le monde savait que les réformes enclenchées n'aboutiraient jamais à rien. Les nouveaux responsables modifiaient les jeux comptables,

camouflaient les « passifs » et construisaient leur propre réseau de corruption et de patronage. L'esprit et les mentalités demeuraient toujours les mêmes.

La structure de direction et de commandement. Tant qu'il s'agissait de responsables politiques nommés par les gouvernants en place, la structure de commandement de l'entreprise constituait une courroie de transmission entre l'entreprise et le pouvoir central; il fallait briser cette chaîne implacable.

Les méthodes de gestion et les méthodes d'organisation du travail. Tant que ces méthodes relevaient du « politique », elles servaient les intérêts du pouvoir et non le développement de l'entreprise. On s'appuyait sur une direction « corrompue », des employés « résignés » et des syndicats « corporatistes politiques », qui multipliaient les emplois pour faire grossir leurs rangs.

Les changements logistiques et technologiques. Tant que tout fonctionnait comme avant, les changements dans la logistique et dans les technologies utilisées n'avaient pas grand chose à voir avec la productivité de l'entreprise. On parachutait des innovations « irrationnelles » pour bien paraître, pour affirmer son pouvoir, pour suivre une mode, etc.

M. CHARLES (PERSONNEL POLITIQUE) :

La structure de l'entrevue menée avec Charles pourrait se résumer ainsi :

La nécessité contre les habitudes et les vices. Concernant la nouvelle structure organisationnelle, Charles nous tient le discours suivant. Pour lui, tous les changements qui ont été votés par les élus et les gouvernants ont comme résultat fondamental de bouleverser les habitudes et d'éradiquer les vices dont souffraient de manière chronique les entreprises publiques. Il fallait introduire le règne de la « nécessité » dans un univers hostile à de tels changements d'où les transformations brutales qui s'imposaient.

Le cadre légal et réglementaire. L'édification d'un cadre légal stable et solide pour encadrer la création de SEM (société d'économie mixte) constitue déjà un premier type de

mesures pour que puisse prévaloir la « nécessité » dans les entreprises, statut légal, nature des entreprises, type de propriété, personnalité morale, etc.

Le statut global et les intérêts en jeu. La création de nouvelles entités réelles comme les Moulins d'Haïti met en jeu une entreprise « quasi-privé », avec des « intérêts » concrets et des « partenaires » réels et vivants. Cela permet d'introduire de la « nécessité » économique privée dans l'entreprise et d'éliminer graduellement les habitudes non désirables, les intérêts sont de la « nécessité » car ils infusent une logique déterminée dans l'entreprise (profits, dividendes, développement, expansion).

Les mécanismes de contrôle et de régulation. Les mécanismes de contrôle et de régulation ont pour fonction d'introduire une nouvelle forme de « nécessité » dans la nouvelle entreprise, se moderniser, réinvestir, se développer et, d'un autre côté, d'éliminer un certain nombre de vices propres aux entreprises sans surveillance : faux bilan de développement, fuite des profits, non réinvestissement dans l'entreprise, etc.

Les méthodes de gestion et de comptabilité. L'introduction de telles méthodes représente encore une forme additionnelle de « nécessité », cette fois par l'obligation de tenir des livres « vrais et précis », d'administrer de manière « rationnelle et pragmatique », de penser d'une manière « d'efficacité comptable ». Cette nouvelle manière d'agir et de penser élimine d'elle-même une partie des vices cachés des anciennes unités de production.

Les méthodes d'organisation et de production. Charles considère que mettre de l'ordre dans les postes, les rôles, les fonctions et les hiérarchies représentent une façon classique d'introduire de la « nécessité » économique dans la chaîne de production d'une entreprise. Cela tend à éradiquer toutes sortes d'habitudes qui ne sont pas productives et qui tendent à se perpétuer par inertie.

Les mécanismes du marché. Enfin les mécanismes du marché, même s'ils sont loin d'être parfaits dans ce cas-ci, demeurent une excellente façon d'introduire de la « nécessité » là où il y avait laxisme, désintérêt et nonchalance. De plus en plus, la nouvelle entreprise des Moulins devra faire face à des concurrents qui vont la forcer à se débarrasser de tout ce qui enfreint son développement en termes de vices hérités et d'habitudes non désirables.

M. JEAN BAPTISTE (EMPLOYÉ/TECHNICIEN) :

La structure de l'entrevue menée avec Jean Baptiste pourrait se résumer ainsi :

Concernant la nouvelle structure organisationnelle, la vision des choses de Jean Baptiste pourrait être décrite de la sorte :

Le savoir contre le pouvoir. Jean Baptiste occupe déjà un poste orienté vers le savoir. Ça il le sait depuis longtemps, mais il considère maintenant que l'entreprise ne pourra survivre que si elle mise tout sur le savoir et les compétences à tous les niveaux. Jean Baptiste ne s'intéresse pas beaucoup aux cadres légaux, aux mécanismes de contrôle et de régulation, aux mécanismes de vérification ou de surveillance, il embarque corps et âme dans la nouvelle aventure et mise l'essentiel de la survie de l'entreprise sur ses compétences pratiques.

La qualité gestionnaire. Jean Baptiste considère que l'équipe dirigeante doit être très compétente, très active et très ambitieuse pour l'entreprise. Le meilleur contrôle pour lui, c'est le savoir et la compétence. Si l'entreprise sait réellement gérer ses affaires, tous les montages financiers qui seront élaborés ne seront pas des parasites, mais des outils utiles au développement de l'entreprise. La tenue des livres sera rigoureuse afin de rationaliser les opérations, de connaître réellement l'état des finances et de la production, de savoir comment sont utilisés les fonds, d'éliminer les ratés, les manques, les goulots d'étranglement, les temps morts, etc. Une gestion experte doit tout de suite repérer les impondérables et signaler aux décideurs des pistes efficaces afin de corriger les mauvaises dynamiques dans lesquelles pourrait s'aventurer l'entreprise.

La qualité productive. Jean Baptiste considère que l'évaluation des hiérarchies, des organigrammes, de la distribution des rôles et des fonctions ainsi que des méthodes de travail préconisées, des machineries utilisées doit être effectuée uniquement en fonction de la qualité productive finale de l'entreprise. Ces choses-là ne sont pas intéressantes « en soi » si l'on peut dire. Jean Baptiste croit que jusqu'à présent, les choix de restructuration de l'entreprise ont été faits à partir d'une base d'expertise et de compétence « démontrés »; les experts de Continental Corp. possèdent une expertise dans la fabrication de la farine que peu

d'entreprises peuvent se targuer de posséder sur terre – il espère que les décisions, dans l'avenir, vont continuer d'être fondées sur les conseils de ces experts. Jean Baptiste « sait » que la compagnie répond en premier à des impératifs de profits et non à des impératifs de savoir, mais il croit fondamentalement que pour arriver à dégager des profits sur le long terme, une entreprise moderne doit miser essentiellement sur le savoir et les compétences. Les profits en seront le résultat.

La qualité commerciale. Jean Baptiste parle également de l'importance de la qualité commerciale d'une entreprise, mais là il semble un peu plus évasif sur les notions de compétence et de savoir. Il signale quand même que l'équipe commerciale et les décisions qui concernent cet aspect de l'entreprise, tout doit être déterminé par une connaissance approfondie du marché, des compétiteurs, des occasions d'affaire, des innovations à venir, de la psychologie des consommateurs, de la connaissance de l'évolution des marchés, etc.

M. LEFORGUE (EMPLOYÉ/MANŒUVRE) :

La structure de l'entrevue menée avec Leforgue pourrait se résumer ainsi :

Concernant la nouvelle structure organisationnelle, la vision des choses de Leforgue pourrait être décrite de la sorte :

L'équilibre des pouvoirs et le salaire. Leforgue est un manœuvre qui a connu les deux régimes d'entreprise. Il reconnaît aisément tous les abus qui ont été commis par le passé mais il n'est pas « spécialement » optimiste pour l'avenir. Il est un peu cynique et pense que sa condition ne demeurera « assez bonne » que si l'équilibre actuel des pouvoirs se maintient au sein de l'entreprise. Depuis la restructuration de l'entreprise, il admet que les employés, même s'ils n'ont pas réellement été consultés lors des décisions importantes, ont été dans l'ensemble traités avec respect et dignité.

La structure hiérarchique de commandement et d'autorité. Leforgue considère que la nouvelle entreprise vit encore sous un régime semi politique, semi privé et semi coopération internationale. Elle est comme une expérience pilote que tous les acteurs regardent en se demandant si la logique du privé possède toutes les vertus qu'elle prétend posséder. Aussi, il

ne se fait pas d'illusions sur l'avenir. Quand la compagnie va se privatiser définitivement et ne penser qu'en termes de profits, Leforgue croit que la structure de commandement va devenir beaucoup plus rigide et beaucoup plus exigeante; on va passer d'une logique de l'économie « propre » à l'économie « sale ». C'est l'équilibre actuel des pouvoirs qui empêche l'entreprise de tomber dans une tendance à « l'exploitation ». Leforgue ne veut pas retourner à l'ancien régime dans la mesure où l'existence même de son emploi était menacée, mais il craint une « privatisation » trop marquée et achevée où vont disparaître peu à peu les mécanismes de contrôle et de régulation de l'entreprise. En Haïti, le marché seul ne constitue pas un mécanisme assez fort pour forcer les entreprises à se développer convenablement.

Les méthodes d'organisation du travail : même raisonnement. Leforgue croit que la compagnie, lorsque vont cesser de jouer les mécanismes politiques et « développementaux » de freinage et de surveillance, sera tentée d'introduire des méthodes beaucoup plus agressives de travail et d'organisation du travail : primes au rendement, compétition ouverte entre les employés, incitations directes et autoritaires, incitatifs qui désolidarisent les employés, quarts de travail plus chargés, etc.

M. GÉDÉUS (INGÉNIEUR, SYNDICALISTE) :

La structure de l'entrevue menée avec Gédéus pourrait se résumer ainsi :

Concernant la nouvelle structure organisationnelle, la vision des choses de Gédéus pourrait être traduite de la sorte :

La faible marge des travailleurs. Gédéus, qui occupe une fonction syndicale d'importance dans l'entreprise, s'avère plutôt sceptique et prudent quant à la restructuration effectuée dans l'usine de Laffiteau. Pour lui, la « privatisation » à outrance de l'entreprise a exproprié l'État de ses pouvoirs souverains, exproprié les travailleurs de leur droit fondamental à l'autonomie de gestion et de production, exproprié les syndicats de leur pouvoir de négociation.

Le cadre légal et réglementaire. Pour Gédéus, le nouveau cadre légal et réglementaire voté par le parlement a été imposé de l'extérieur, par les États et les organismes

internationaux pourvoyeurs de fonds, ce qui a fait fondre la faible souveraineté de l'État haïtien. Les PAS ont uniquement pour but de faire passer au privé toutes les entreprises susceptibles de rentabilité quitte à fournir quelques garanties provisoires et à accepter une certaine supervision de la part des organismes internationaux spécialisés (PNUD, SFI, etc.).

Les accords et montages financiers. Pour Gédéus, il ne faut pas être naïf, les actionnaires et les pourvoyeurs directs de fonds se sont assurés que leurs investissements seraient productifs, même si c'est à moyen terme. Le double compte Haïti/USA, les transferts de capitaux, la libre circulation et utilisation des profits (à part les 10% mobilisés pour le développement de l'entreprise), le manque de transparence des opérations financières clés malgré une transparence de façade, tout cela nous amène vers les problèmes classiques de mal développement dans les pays du tiers monde.

Les apports logistiques et technologiques. Pour Gédéus, ni les travailleurs ni les syndicats ne sont partie prenante du développement de l'entreprise. Celle-ci opte pour le développement tous azimuts pour acheter la paix sociale et l'adhésion des travailleurs. Haïti constitue un tremplin intéressant pour se fabriquer un nom respectable dans toutes les Caraïbes, dans l'intention de devenir la plus grosse entreprise de production de farine et de produits dérivés dans toutes les caraïbes et après sur les marchés internationaux. C'est pourquoi l'entreprise insiste tant pour que le développement rapide de la puissance technologique de l'entreprise prouve ses résultats dans un terme très rapproché.

La formation et l'importation des compétences. Gédéus craint que l'entreprise ait de plus en plus tendance à importer des compétences de l'étranger. Jusqu'à présent, l'entreprise avait récupéré toutes les compétences locales existantes. Cela suffisait à assurer une production adéquate. Mais il n'est pas certain que l'entreprise continue d'investir dans le recyclage de la main-d'œuvre : les coûts de ce recyclage vont devenir plus grands et la compagnie pourrait avoir tendance à importer de l'étranger les compétences « sensibles » dont elle aura besoin. Le reste des emplois subalternes continueront d'être occupés par les Haïtiens, mais ces derniers auront encore perdu de leur autonomie et de leur pouvoir dans cette histoire.

## 6.2 Au sujet des externalités

### a) Rapports et documents :

#### **Dans les rapports des Moulins d'Haïti :**

Dans les rapports des Moulins d'Haïti, il n'est question que « d'externalités » positives, les administrateurs se montrant extrêmement silencieux sur l'existence d'externalités négatives.

#### ❖ Externalités positives :

L'élargissement d'importantes marges de manœuvre pour le futur. La bonne gestion en continu de l'entreprise a permis à cette dernière d'accroître ses marges de manœuvre au point de pouvoir lancer des opérations commerciales agressives sur les marchés, de pouvoir s'enquérir de machines encore plus performantes, de pouvoir payer des dividendes aux actionnaires, de pouvoir payer salaires et impôts, enfin de pouvoir solidifier sa capitalisation et ses acquis en liquidité – cas unique en Haïti.

La diffusion d'une culture de la productivité et de la rentabilité : le cas des Moulins d'Haïti servira d'exemple dans tout le pays. Ceci incitera le gouvernement à achever le programme d'ajustement structurel (il reste sept entreprises publiques à moderniser) et incitera également d'autres entreprises en difficulté à imiter les Moulins d'Haïti (en créant des « partenariats d'affaire » avec des entreprises étrangères par exemple).

La création d'une classe moyenne en Haïti. Par son activité soutenue, l'entreprise participe de la construction d'une classe moyenne en Haïti. Voilà une masse de trois cents employés recevant un salaire stable, un salaire qui conserve sa valeur réelle et qui permet aux salariés de maintenir leur pouvoir d'achat inchangé au cours des années. Ils peuvent ainsi investir dans des biens durables.

La sécurisation et la stabilisation du marché de la farine. Il s'agit d'une externalité positive d'une importance stratégique. Les pénuries qu'il y avait avant sur le marché créaient

des tensions sociales et politiques énormes, la sécurité d'approvisionnement en farine faisant même partie d'un plan gouvernemental de sécurité alimentaire national.

La vente de produits de qualité à leurs prix « réels » : le fait de privatiser l'entreprise a fait que les transactions monétaires qui se font pour de la farine, désormais, révèlent la valeur réelle des facteurs de production qui entrent dans la fabrication du produit. Cela limite les tendances inflationnistes ainsi que l'advenue de crises sauvages des prix sur les marchés.

#### **Dans les rapports du « CMEP » :**

Dans les rapports du CMEP, il n'est question là aussi que d'externalités positives, mais il est possible de déceler, dans ces rapports, la présence diffuse d'externalités négatives.

##### *Externalités positives :*

Transferts « passifs » et transferts « actifs » envers l'État. Non seulement les succès de l'entreprise font qu'il n'a plus à hypothéquer une part substantielle de son budget pour faire fonctionner l'usine, mais la compagnie paie désormais à l'État des taxes et impôts directs, des redevances sur les exportations et des droits de douane, des impôts indirects via les salaires, plus les dividendes à hauteur des 30% d'actions détenues par l'État.

La sécurité d'approvisionnement pour les populations. Le CMEP voit, comme conséquence de la réussite de la privatisation, que la sécurité alimentaire de la population a été renforcée dans l'opération. L'ancienne entreprise ayant tendance à soutenir la rareté afin de garder des prix élevés.

La stimulation des marchés de produits alimentaires pour les humains et pour le bétail. La stabilisation de ces marchés représente une externalité positive « remarquable » pour le CMEP dans la mesure où la nouvelle entreprise constitue une sorte de « monstre sacré » planté là en plein cœur de ces marchés. C'est qu'elle est devenue un phare, un point de repère et de stabilité qui guide et oriente l'action des autres acteurs économiques impliqués dans ce secteur d'activité ; grossistes, sous-traitants, spécialistes, détaillants, etc.

L'institutionnalisation des règles du marché et de la libre concurrence. La création d'une entreprise privée bien gérée possédant une telle puissance et un tel rayonnement dans un secteur d'activité aussi « sensible » constitue une sorte de preuve pour le peuple haïtien; soutenu par l'action et la volonté politique de l'État, le cas de la Minoterie tend à insuffler la logique du marché dans toutes les activités de production, de distribution et de vente et ce, pour l'ensemble de ce secteur d'activité et même au-delà.

La démonstration de la bonne synergie entre l'État et le privé. Pour le CMEP, le succès du partenariat privé/public qu'ont réalisé les Moulins d'Haïti se présente comme la démonstration de ce qu'il fallait faire pour que fleurisse ce genre d'initiative, le privé et le public évoluant jusqu'alors dans des mondes incommensurables.

Le renforcement de la volonté politique en faveur du PAS. Une des conséquences des succès de l'entreprise sera de renforcer la volonté politique d'embarquer dans d'autres projets similaires. Aussi bien les partis bourgeois, nationalistes ou populistes pourront difficilement condamner ce genre d'initiative.

*Externalités négatives :*

L'affirmation d'une relation trop « privilégiée » entre l'État et les Moulins d'Haïti. Paradoxalement, le soutien inconditionnel de l'État envers les Moulins d'Haïti et les fortes dividendes et redevances données à l'État par la compagnie peut finir par restreindre l'objectivité des décideurs politiques envers l'entreprise. Cela pourrait pousser l'État à suivre trop aveuglément les recommandations de l'entreprise ou encore à surseoir trop automatiquement aux demandes de cette dernière.

Le licenciement de plus de 350 travailleurs. Le CMEP ne peut passer sous silence, comme externalité négative, le fait que l'entreprise ait dû licencier plus de 350 travailleurs à ses débuts. Elle a certes tout fait pour minimiser les dégâts, mais le fait demeure quand même.

Les bouleversements survenus dans la structure et la dynamique des marchés. Même si le CMEP a fait valoir comment les Moulins d'Haïti a pu dynamiser les marchés de l'alimentation, ça ne veut pas dire que les agents économiques œuvrant dans ce secteur

n'aient pas eu à affronter de durs bouleversement ; arrivée soudaine d'un joueur beaucoup plus fort que les autres, déstabilisation de leurs façons de faire et de leurs habitudes de production, modification de leurs actions stratégiques, obligation d'association d'affaires avec le nouveau géant de l'alimentation.

### **Dans le rapport de la République d'Haïti :**

Dans le rapport de la République d'Haïti, il est surtout fait mention d'externalités positives, mais quelques externalités négatives sont explicitement mentionnées et réfléchies comme « préoccupations ».

#### *Externalités positives :*

La fin du clientélisme, de la corruption et du patronage politique. Le rapport n'a pas peur de montrer du doigt la corruption et le patronage politiques comme « tendances récurrentes » dans les entreprises haïtiennes, tendances que le projet de modernisation des entreprises publiques avait justement pour mission d'attaquer, d'amoindrir, d'endiguer.

La stimulation en amont et en aval des filières de production. Comme externalité positive, le rapport de la République d'Haïti espérait que la nouvelle entreprise crée un énorme effet d'entraînement dans les diverses filières de production se situant en amont et en aval des Moulins d'Haïti, firmes de conception de la machinerie spécialisée et de fourniture spécialisée, firmes de préparation des matériaux de base, sous-traitants spécialisés dans des opérations productives précises, services énergétiques affiliés, firmes de transport associées, firmes de publicité et de commercialisation, contrats de partenariat avec des détaillants, évènements promotionnels, etc.

La stabilisation de la monnaie. Une des externalités dont nous fait part le rapport de la République concerne la stabilisation de la monnaie nationale (gourde). Vu que toutes les opérations de la nouvelle entité commerciale sont libellées en devises nationales et comptabilisées comme telles, elles – ces opérations courantes – créent une forte demande pour la monnaie haïtienne, ce qui ne peut que stabiliser la valeur au marché de cette monnaie évidemment fragile.

L'imposition réussie d'une culture de l'efficacité : une des conséquences – prévisible dans la mesure du succès de l'opération – de la réussite de l'aventure des Moulins d'Haïti consiste à forcer les autres acteurs économiques à plus d'efficacité économique. En inondant le marché de biens produits à des coûts « certifiés » et vendus à des prix « réels » sur un marché stabilisé, les autres entreprises ne disposent plus des moyens traditionnels qui étaient les leurs pour décourager ou encore restreindre la place de l'entreprise dominante. Par exemple en faisant du « dumping », ou bien en utilisant le patronage politique, ou bien encore en déstabilisant assez le marché pour que les acteurs socio-économiques détournent à leurs profits la saine dynamique de ce dernier.

*Externalités négatives :*

L'incapacité à faire démarrer un capitalisme « populaire » : ce rapport déplore le fait que l'arrivée de cette entreprise n'ait pas réussi à favoriser l'émergence d'un capitalisme populaire – soit le déclenchement d'un engouement populaire en faveur de prises de participation dans des entreprises conjointes vouées à d'impressionnants succès (comme ce fut le cas par exemple dans les anciens pays de l'est).

Le bouleversement des liens de solidarité et des liens de communauté : ce rapport n'a pas peur d'affirmer que l'introduction d'une « révolution culturelle » dans la société haïtienne allait nécessairement provoquer des crises sociales et politiques d'amplitude moyenne. D'après ce rapport, il y a eu des crises et des remous mais ils ont été moindres que ce qui avait été imaginé : la classe politique est trop affaiblie et affairiste pour jouer son sort sur cette vaste réforme de la modernisation; les syndicats ont été obligés de se retrancher sur leurs droits légitimes à l'existence mais en acceptant de régresser comme force sociale déterminante; les travailleurs « fragilisés » par les troubles politiques et l'insécurité économique ont dû se résigner à une adaptation stratégique – à cheval entre les deux cultures imbriquées du privé et du public/politique.

### **Dans le rapport du « PNUD » :**

Dans le rapport du PNUD, on traite ouvertement à la fois des externalités positives et des externalités négatives potentiellement générées par la nouvelle entreprise de production de farine.

#### *Externalités positives :*

La sécurité d'approvisionnement en farine : le rapport du PNUD met tout d'abord l'accent sur cette externalité incontournable, soit la sécurité d'approvisionnement en farine de base. Peu importe pour le PNUD avec quelle formule on parvient à atteindre la sécurité alimentaire, l'important est d'y arriver. Le PNUD proposait une formule mixte privé/public d'esprit plus coopératif mais le PNUD convient que la sécurité alimentaire devrait demeurer fiable pour plusieurs années tellement la compagnie a les reins solides

La stabilisation des marchés et leur dynamisation : dans son action à l'étranger, le PNUD insiste beaucoup sur le dynamisme et la stabilité des marchés – facteur de développement durable pour cet organisme onusien. Trop d'entreprises essaient de se développer sur des marchés tellement instables que les entreprises voient souvent leurs efforts réduits à néant par des crises structurelles par rapport auxquelles elles sont impuissantes. Or l'advenue des Moulins d'Haïti, et qui agit comme pilier national, a eu pour effet de consolider le marché et de l'organiser autour d'un pivot central

La formation renforcée et l'amélioration des institutions techniques : le PNUD se réjouit que les succès de l'entreprise ait incité l'État et les agents socio-économiques à se concerter afin de travailler à doter la société haïtienne d'institutions d'enseignement capables de former des employés qualifiés spécialisés dans ce secteur d'activité (mouture, machinistes, tamisage, roturiers, poreuses, boulanger spécialisé, etc.) – externalité positive s'il en est

La fin des oppositions idéologiques État/Marché : le rapport du PNUD travaille dans beaucoup de pays à désamorcer les conflits idéologiques État/Marché qui réduisent souvent les chances de développement durable dans les PVD. Le succès des Moulins d'Haïti représente pour le PNUD une avancée majeure en ce sens, car il n'existe pour le PNUD

aucune antinomie de principe entre l'État démocratique et l'entreprise privée – sans compter la possibilité de formules composites tout à fait efficaces.

*Externalités négatives :*

L'expropriation trop forte des destinées de l'entreprise : le plan antérieurement proposé par le PNUD suggérait des mécanismes de contrôle et de régulation un peu plus serrés ainsi qu'un maintien du pouvoir décisionnel aux mains des haïtiens (personnel politique et personnel administratif) – question d'enraciner davantage dans le pays la nouvelle entreprise. Les aménagements actuels ne pourront empêcher les propriétaires et les décideurs, dans cinq ans, de délocaliser l'entreprise ou encore de modifier sa mission. Les craintes se font déjà sentir dans les milieux autorisés.

La déqualification trop forte des savoirs artisanaux, des formes de solidarité traditionnelles jadis dominantes dans l'entreprise ainsi que des syndicats : le PNUD déplore, comme externalité indésirable, la déqualification jugée trop marquée des savoirs faire artisanaux développés dans le contexte antérieur de l'entreprise (certains savoirs faire artisanaux auraient pu servir dans la sous-traitance ou dans le démarrage de petites « shoppes » spécialisées), des formes de solidarité traditionnelles (la disparition de tels liens pourrait faciliter l'existence de dérapages dangereux dans un avenir rapproché), enfin la déqualification trop marquée des syndicats (ceux-ci ne pourront plus protéger adéquatement leurs membres lorsque changeront les règles du jeu dans cinq ans).

La perte de toute autorité politique en Haïti : le succès sans précédent de la nouvelle entreprise, lourdement accompagné par les partenaires privés, les organismes indépendants de développement et les bailleurs de fonds internationaux ne peut qu'amoindrir l'autorité déjà faible des institutions et de la classe politique dans ce pays. Pour les citoyens haïtiens, cela prouve que les autorités locales ne savent pas réussir – là où les « étrangers » semblent réussir de manière spectaculaire.

**Dans le rapport du « FMI » :**

Dans le rapport du FMI, on met davantage l'accent sur les externalités positives, mais on fait quand même valoir la possibilité d'émergence d'externalités négatives.

*Externalités positives :*

L'institutionnalisation « culturelle » définitive de l'entreprise privée en Haïti : cette institutionnalisation existait évidemment déjà, note le FMI, mais le franc succès des Moulins d'Haïti va avoir comme conséquence de faire entrer définitivement dans les mœurs cette culture nécessaire de « l'entrepreneurship » privé.

La préparation de l'entreprise et des entreprises à l'intensification de la mondialisation en Haïti : comme externalité positive identifiée, le rapport du FMI mentionne le rapprochement des standards productifs de l'entreprise de Laffiteau de ceux en vigueur dans les grandes firmes transnationales par exemple. Ceci pourra éventuellement permettre à la firme haïtienne d'empêcher d'être sauvagement racheté par des investisseurs ou des opérateurs étrangers très puissants

L'institutionnalisation du statut de « salarié » et la création parallèle d'un véritable « marché » du travail : le rapport du FMI apprécie que les autorités haïtiennes élargissent le statut de « salarié » et que se crée en même temps, par l'intermédiaire de la présence d'entreprises performantes comme les Moulins d'Haïti, un véritable « marché » du travail où les travailleurs les plus compétents pourront vendre facilement leur force de travail – force dont la valeur se verra bonifiée par la dynamique d'un marché réellement concurrentiel du travail.

L'allègement du fardeau de la dette : comme le souligne le FMI, le succès de l'entreprise des Moulins a comme conséquence directe l'allègement de la dette consolidée d'Haïti – ainsi que le rétablissement de la confiance des bailleurs de fonds envers ce pays. Comme on le sait, la compagnie contribue doublement à alléger le fardeau de la dette : en constituant une source de revenus stables et « réels » pour l'État (des revenus qui n'ont pas été obtenu sur l'inflation, la planche à billets ou le parasitage mais sur un accroissement réel de la richesse; puis en cessant de piger dans les coffres de l'État pour boucler ses budgets déficitaires comme entreprise publique, sans compter l'argent qui disparaissait par le biais d'une corruption endémique).

*Externalités négatives :*

La constitution d'une entreprise trop puissante faisant figure de « quasi-monopole » privé : avec l'aide de l'État, il s'est créé dans les Moulins d'Haïti une entreprise non pas trop puissante en elle-même, mais trop puissante par rapport à la puissance stratégique des autres entreprises du même genre œuvrant dans ce secteur d'activité – et le fait d'une entreprise ayant acquis trop rapidement une taille aussi imposante. Le phénomène des Moulins d'Haïti interdit peut-être déjà à de petites entreprises patrimoniales de s'inscrire légitimement sur le marché. Le FMI, on le sait, souhaite toujours l'existence d'une saine concurrence sur des marchés libres.

La libéralisation inégale à l'intérieur : le FMI préconise toujours une libéralisation des marchés et des pratiques commerciales; mais il n'apprécie pas que cette libéralisation se fasse de manière si inégale en Haïti. Il ne faut pas « libéraliser » un marché parce qu'à un moment donné un gros joueur s'avère capable de se tailler la part du lion sur ce dernier; il faudrait libéraliser l'ensemble des marchés reliés à l'alimentation et instaurer des règles du jeu égales et durablement équivalentes pour tout le monde.

Le protectionnisme déguisé à l'extérieur : selon le rapport du FMI, le gouvernement haïtien joue sur les divers accords et traités existants et auxquels il a adhéré pour asseoir une sorte de protectionnisme camouflé; cela lui permet de moduler le jeu des barrières douanières et tarifaires de manière à « défavoriser » l'importation de farine susceptible de concurrencer celle produite par les Moulins d'Haïti et inversement à « favoriser » l'exportation de farine haïtienne.

**Dans les rapports du « Ministère de l'économie et des finances » :**

Dans les rapports du Ministère de l'économie et des finances, on analyse avec plus de rigueur la possibilité pour que la nouvelle usine ait des impacts négatifs sur l'économie et sur la société haïtienne tout en faisant valoir évidemment les externalités positives engendrées par la présence et l'activité de la nouvelle entreprise.

*Externalités positives :*

La sécurité d'approvisionnement en farine : dans ses divers rapports, le Ministère met également l'accent sur la sécurité alimentaire, un « incontournable » que salue positivement tous les acteurs interviewés. Le Ministère ne nie pas que cette sécurité aurait pu être atteinte dans le cadre d'un type de société d'exploitation « réellement » mixte (mi privé/mi public), mais le Ministère considère que les conditions particulières d'Haïti ont rendu nécessaire l'introduction de réformes douloureuses.

La stabilisation et la dynamisation des marchés des produits de l'alimentation, le Ministère se réjouit également de la tendance actuelle des marchés reliés aux produits de l'alimentation à se comporter de manière plutôt stable depuis les cinq dernières années. Les raisons en sont multiples mais le positionnement stratégique et l'expansion fulgurante d'un énorme joueur comme les Moulins d'Haïti semble avoir stimulé tout le secteur d'activité.

L'incitation à des remaniements positifs dans plusieurs ministères comme externalité positive. Le Ministère note également les pressions « constructives » que les Moulins d'Haïti exercent sur plusieurs ministères : transformer le cadre légal et réglementaire de l'entreprise face aux ministères de la justice et de l'industrie. Transformer les programmes de soutien et de développement des entreprises face aux ministères de l'industrie et de l'économie et des finances. Transformer les dispositions et les pratiques douanières et tarifaires face aux ministères de l'économie et des finances ainsi que des affaires extérieures. Transformer les dispositions et les pratiques du droit du travail face aux ministères de la justice et celui des affaires sociales. Transformer les lois d'encadrement existantes concernant les investissements étrangers et la libre circulation des capitaux face au ministère de l'économie et des finances, etc.

Le dégagement de liquidités à court terme pour les programmes de l'État comme externalité positive. Le Ministère de l'économie et des finances mentionne également d'une plus grande facilité pour les ministères de disposer de liquidités immédiates pour pouvoir injecter des fonds directs dans certains programmes ou pour se doter de leviers jugés essentiels au bon développement économique.

La création, dans le contexte spécial d'Haïti, d'une entreprise « locomotive ». Notons également la création, dans le secteur des produits de l'alimentation mais également au-delà, d'une entreprise faisant figure de « locomotive » en ce sens que sa présence et sa performance ont pour effet de dynamiser et d'entraîner vers l'excellence la plupart des firmes plus petites avec lesquelles elle fait affaire dans ce secteur d'activité. Même certaines entreprises d'agro-alimentaire, se situant en amont du processus de la chaîne de production, semblent avoir été stimulées par le dynamisme des Moulins d'Haïti (Agro-Pressé, Agro-Forme, Les Coopératives fédérées, etc.)

*Externalités négatives :*

La position trop « grosse » et trop « forte » occupée par le Moulins d'Haïti. Le Ministère déplore la place trop importante qu'occupent les Moulins d'Haïti dans l'économie du pays. Non seulement concernant les recettes que cette même entreprise fournit à l'État dépendance trop marquée envers une entreprise, mais dans l'idée de « distorsions majeures » qui pourraient advenir sur les marchés des produits de l'alimentation dans le futur. Le Ministère parle alors de « bouleversement imprévu » et « transformations malheureuses » pour la société haïtienne en songeant sûrement aux décisions plus « musclées » que pourrait prendre la compagnie dans un certain nombre d'années.

La difficulté de créer un dynamisme économique durable fondé sur une classe moyenne active comme externalité négative. Le Ministère souligne que l'advenue des Moulins d'Haïti devait engendrer dans un terme rapproché l'éclosion d'un capitalisme populaire, d'une classe moyenne et d'une activité économique généralisée. De telles appréhensions étaient « naïves », reconnaît le Ministère, malgré les effets positifs engendrés par la présence des Moulins dans le pays.

L'écart des « réalités ». Le Ministère met également en lumière « l'écart des réalités » qui se creuse entre la « réalité » des Moulins et la « réalité » des autres entreprises œuvrant sur ces marchés. Les Moulins évoluent tellement rapidement et ce, dans un univers qui n'évolue pas du tout au même rythme, que le Ministère se demande si cet état de fait ne va pas atteindre des seuils où il y aura « déstructuration » régressive de l'activité sur ces marchés (fermeture de petites entreprises associées ou parallèles, écart trop prononcé des

conditions et des salaires, déclassement trop brutal des compétences locales, affaissement de la demande, cycles de surproduction et de saturation, etc.).

**Dans le document « d'Alter Presse » :**

Dans le document d'Alter Presse, on n'a pas peur de réfléchir sérieusement sur les conséquences malheureuses que peut entraîner la présence et l'activité de la nouvelle entreprise. On se penche également sur les impacts positifs générés par la compagnie « version améliorée ».

*Externalités positives :*

La stabilisation de l'offre et des prix. Dans son « document », Alter Presse admet que l'entreprise « nouvelle génération » a su jusqu'à présent assurer la sécurité d'approvisionnement de la farine sur le marché et ce, tout en maintenant les prix bas et stables. C'est là un exploit que n'avait jamais réussi l'entreprise « formule publique ». Ce genre d'externalité très « économique » a également un effet d'entraînement à tous les niveaux du marché que confirme spontanément les chercheurs d'Alter Presse, dynamisme renouvelé sur les marchés, exemple et incitation, demande de services spécialisés par la nouvelle entreprise, etc.

L'endigement de la corruption et du patronage « politique » comme externalité positive. Il faut accorder immédiatement à la nouvelle entreprise le crédit d'avoir su rompre avec les habitudes lourdement ancrées des dirigeants antérieurs qui pigeaient allégrement dans les coffres de l'entreprise pour graisser la patte aux « amis » politiques.

L'introduction d'une culture de la rigueur et de la productivité. Il faut également accorder au crédit de la nouvelle équipe dirigeante le fait d'avoir enfin introduit dans une entreprise haïtienne « un tant soit peu honnête » une culture de la rigueur et de la productivité. Cette culture existe déjà en Haïti, mais elle concerne des firmes multinationales au caractère plutôt « prédateur ».

Le départage des compétences et des responsabilités. Le document d'Alter Presse signale également, comme externalité positive, le départage global des compétences et des

responsabilités de chacun dans l'entreprise et dans la société globale. Tout d'abord le départage sociétal entre le public, le privé et le secteur associatif/coopératif (les législations pourraient d'ailleurs s'affiner à ce chapitre) puis, au sein de l'entreprise, le départage entre la direction et la production, la saine distribution des obligations et des responsabilités respectives dans la chaîne des opérations. Enfin la redéfinition des rôles et des tâches sur des bases certifiées de compétences déclarées et reconnues.

*Externalités négatives :*

L'énigme de la demande. Si l'offre et les prix se sont stabilisés, la demande quant à elle demeure une énigme dans un futur rapproché. On connaît tous les processus économiques malheureux et pervers. Dans les PVD qui finissent par limiter l'accès des populations aux produits offerts : demande non solvable, détournement de l'offre et des services spécialisés vers les quartiers riches ou les régions dynamiques, dévalorisation de la monnaie locale et création d'un circuit profitable parallèle, etc.

L'infléchissement vers le privé de toutes les forces productives de la nation. Pour Alter Presse, le cas de la Minoterie constitue quand même un cas « exceptionnel ». Une entreprise potentiellement rentable, un produit essentiel, un projet parfaitement programmé de « a » à « z », un parrainage de l'international très contraignant mais très professionnel, une équipe dirigeante qui se comporte avec une certaine éthique. Tout cela laisse croire que toute entreprise privée agit toujours de la sorte et ce dans tous les cas de figure possible. Les énormes sacrifices exigés de la Nation haïtienne pourraient bien être décevants si les agents socio-économiques n'apprennent pas rapidement à faire la part des choses et à créer des entités économiques viables fondées sur des partenariats public/privé/associatif

Un monstre « démesuré et incertain ». Le document d'Alter Presse craint que le PAS du gouvernement n'ait créé en Haïti un monstre « démesuré et incertain ». L'admiration béate d'aujourd'hui pourrait se transformer demain en cauchemar. Une économie tributaire d'une entreprise « projet pilote » n'augure rien de bon. Cela diminue la valeur sociale des autres acteurs économiques locaux et accroît le manque de confiance et d'autonomie des acteurs haïtiens ; un nouveau complexe de « colonisé » pourrait accompagner la réussite des Moulins d'Haïti.

**Dans le rapport du « Syndicat des employés des Moulins d’Haïti » :**

Dans le rapport du Syndicat des employés des Moulins d’Haïti, on met plutôt l’accent sur les conséquences négatives de la privatisation de la Minoterie, mais on se concentre également sur quelques externalités positives.

*Externalités positives :*

La rationalisation des opérations et des séquences productives. Dans son rapport de 2005, le Syndicat des employés des Moulins d’Haïti considère positif l’ensemble du processus de rationalisation des opérations qui a été mené depuis la reprise de l’usine par le Consortium. Cette rationalisation a augmenté directement la productivité par le biais de l’instauration d’une meilleure chaîne productive, mais elle a également permis de diminuer sensiblement le gaspillage, les goulots d’étranglement, les « surchauffes » sectorielles, les accumulations indues de stocks, etc.

La clarification et la redéfinition des rôles et des tâches et leur meilleur agencement. Le syndicat reconnaît également qu’il urgeait de clarifier les tâches et les rôles de chacun, de séparer les équipes et les compétences en fonction des phases de production et de leurs exigences respectives, de redéfinir avec précision le jeu des jonctions et des raccordements entre les diverses équipes de production tout en ajustant pour chaque phase le jeu des appuis logistiques et des opérations machines nécessaires.

Le départage des pouvoirs et des responsabilités. Pour l’ensemble de l’entreprise, il urgeait également, reconnaît le syndicat, de départager les pouvoirs, les attributions et les responsabilités de chacun dans le processus de production. Les gens ne peuvent même pas s’imaginer le « bordel total » qui régnait dans l’organisation pratique de l’ancienne entreprise publique.

*Externalités négatives :*

La mise à pied de 350 employés. Le syndicat déplore, comme externalité directe des transformations structurelles survenues dans l’entreprise, le licenciement de 350 travailleurs

qui ne retrouveront pas de sitôt leur emploi malgré le paiement des pensions et des avantages sociaux payés par l'État lors de la cessation au privé de la Minoterie.

La disqualification de toutes les formes, procédures et conventions passées. Le syndicat s'inquiète du fait que toutes les formes et conventions qui existaient dans l'univers ancien ont été jetées par-dessus bord en un tournemain. Non seulement les formes et conventions officielles ou formellement consignées dans des documents écrits, mais des habitudes et des pratiques non consignées, mais de longue date convenues dans l'ancienne entreprise. Certaines de ces habitudes et pratiques faisaient partie du patrimoine et contribuaient à reconduire de génération en génération les liens de solidarité entre les travailleurs (respect absolu de l'ancienneté, réaligement des charges de travail et des rendements au travail sur les standards « patrimoniaux », « politisation » des ambitions personnelles, rabatement des quotas sur les accords syndicaux, etc.)

La disqualification des anciennes méthodes de travail. Le syndicat n'exclut pas la pertinence de transformer graduellement les méthodes de travail de longue date acceptées dans une entreprise. Mais ce processus doit se faire graduellement et de concertation avec les travailleurs et les syndicats; les transformations introduites dans les Moulins d'Haïti ont été imposées de l'extérieur, en faisant table rase du passé et en considérant les nouvelles réalités de production comme un état de fait avec lequel il fallait composer. Jamais les travailleurs ou les syndicats n'ont été consultés à ce niveau, car tout avait été décidé par les experts américains de Continental Corp.

L'extirpation des pouvoirs et de l'autonomie des travailleurs. Cette extirpation de l'autonomie des travailleurs va avec la rupture du lien communautaire entre les travailleurs. Le nouveau statut des travailleurs (salarié payé en fonction de leur apport en production) accélère l'avènement d'un individualisme foncier et arriviste dans un monde traditionnellement construit sur les liens de communauté, d'ancienneté, d'autorité patrimoniale. Les valeurs défendues par les nouveaux arrivants disqualifient les prises de position des anciens et détruisent à jamais le pouvoir du syndicat ce qui approfondit le processus d'extirpation des pouvoirs des travailleurs. Et cette perte de pouvoir des travailleurs va avec l'accélération forcenée de l'introduction des nouvelles méthodes de

travail dans l'entreprise. Tous ces travailleurs atomisés n'auront plus aucune force collective, demain, lorsque l'entreprise prendra des décisions plus dures à leur égard.

La disparition des savoirs et compétences traditionnelles comme externalité négative. Le syndicat note également la disparition et la disqualification des savoirs traditionnels dans le monde des produits alimentaires. Ces savoirs vont bientôt devenir du folklore et l'on ouvrira un musée en l'honneur des métiers traditionnels. Cela n'est pas une « fatalité », pense le syndicat. Il aurait fallu que l'État prévoie la constitution de coopératives d'artisans capables d'assurer la pérennité de ces compétences traditionnelles tout en faisant en sorte que ces mêmes compétences continuent à produire des utilités réelles pour la communauté.

#### **Dans les documents de la « PAPDA » :**

Dans les documents de la PAPDA, on analyse dans divers dossiers aussi bien les conséquences positives que les conséquences négatives du processus de privatisation.

##### *Externalités positives :*

La stabilité « actuelle » d'approvisionnement. Même si la PAPDA se refuse à opter pour le ton triomphaliste que d'autres adoptent trop facilement, cet organisme ne peut qu'approuver la sécurité d'approvisionnement en farine dont jouit actuellement le pays. Une stabilité d'approvisionnement fondée sur une productivité forte et une production régulière avec un produit de bonne qualité et dont le prix reste stable ou tend même à baisser légèrement.

Le ménage et les aménagements nouveaux. Il urgeait, selon la PAPDA, de faire le ménage et d'officialiser de nouveaux aménagements dans cette vieille entreprise marquée par la corruption et le patronage. Il pressait d'imposer de nouveaux aménagements susceptibles de modifier les vieilles habitudes et les mœurs anti-démocratiques lourdement ancrés jusque dans la forme et l'organisation des anciens locaux et ateliers. Plusieurs transformations introduites par les nouveaux dirigeants ont ainsi balayé pas mal de poussière imbibée d'exploitation, d'aliénation et d'injustices remontant jusqu'aux pires moments du « duvaliérisme ».

La stimulation des marchés et des filières associés. Dans le même sens, la PAPDA se réjouit de l'effet stimulant impulsé par la nouvelle entreprise sur l'ensemble des filières concernées : les produits préparatoires de base (farine, son de blé, composantes alimentaires de base, nutriments pâte, etc.), les produits alimentaires dérivés et les produits alimentaires pour bétail et animaux. En soi, la stimulation ne peut qu'être bonne.

L'injection de rigueur et d'intégrité. La PAPDA reconnaît l'intégrité et le pragmatisme de l'équipe dirigeante actuelle dont les décisions sont prises avec diligence et intelligence, quoique uniquement dans une optique d'entreprise privée. Cette injection de rigueur et de rationalité est quelque chose d'incontournable que la PAPDA revendique depuis longtemps.

L'assimilation graduelle de savoir-faire et d'expertise. La PAPDA reconnaît que l'arrivée de la nouvelle entreprise a permis à de nombreux travailleurs haïtiens d'accroître considérablement leurs compétences dans divers domaines reliés à la production de farine et de son de blé. L'assimilation graduelle de telles compétences par des « indigènes » pourrait favoriser à terme l'éclosion d'unités locales de production en amont ou en aval des filières soutenues par la grande entreprise des Moulins d'Haïti.

*Externalités négatives :*

Une stimulation « concentrationnaire ». Si l'idée de « stimulation » est bonne en elle-même, la PAPDA trouve dommageable de voir que tout ce mouvement s'organise principalement par l'intermédiaire et autour de la nouvelle entreprise « privatisée ». Tout ce secteur d'activité est en train de dépendre du dynamisme et de l'expansion d'une seule entreprise « pilote ».

Une rigueur et une intégrité « orientée ». L'injection de rigueur et d'intégrité dans les entreprises publiques, que beaucoup d'acteurs revendiquent depuis longtemps en Haïti, a été un cheval de bataille de la PAPDA depuis deux générations sans pour autant que ces qualités (rigueur, pragmatisme, intelligence organisationnelle, etc.) soient uniquement réfléchies à travers le prisme du privé. Plusieurs formules mixtes existent et fonctionnent très bien ici et là dans le monde. La PAPDA considère au contraire que cette rigueur et cette intégrité doit venir des haïtiens eux-mêmes, sinon l'importation artificielle et forcée de telles qualités ne

fera qu'accroître la dépendance de la nation envers les « étrangers » non seulement ces mêmes étrangers amènent-ils les capitaux et la technologie, mais ce sont également eux qui amènent la rigueur et l'intégrité, qualités que les Haïtiens ne détiendraient pas. Le peuple haïtien doit sortir de l'infantilisme dans lequel il a été maintenu pendant longtemps ; il doit devenir mature par lui-même sinon il ne réussira jamais à se développer convenablement et durablement.

L'autorisation de montages « privés » avec façade « mixte ». Pour la PAPDA, les succès des Moulins d'Haïti semblent avoir eu pour conséquence d'inféoder encore davantage toute la classe politique à l'idéologie du privé. Mais cette même classe politique n'ose pas avouer clairement sa conversion inconditionnelle au privé alors elle a inventé le concept des SEM (sociétés d'économie mixte) afin de sauver la face et de se faire du capital politique dans ce dossier.

La dévalorisation de la dimension associative/coopérative dans le domaine des produits alimentaires de base. Toute cette construction autour du consortium des Moulins d'Haïti opère un transfert massif d'intérêts, d'énergies et de compétences publique en faveur du « privé »; auparavant, ces intérêts, énergies et compétences étaient prioritairement investis dans le secteur associatif/coopératif. Ce nouveau lien privilégié État/Entreprise privé pourrait constituer une externalité lourde de sens qui augure mal pour toutes les petites entreprises œuvrant dans le domaine associatif/coopératif et qui n'auront plus la faveur et la confiance des futurs gouvernants.

L'intégrité et l'effet débilant des profits. Comme d'autres l'avaient remarqué, l'impératif de dégager des profits pour les actionnaires privés pourraient constituer dans un avenir rapproché une externalité qui pèse lourd sur les choix ultérieurs de la compagnie. Jusqu'à présent, le projet a été parrainé, subventionné, suivi, programmé, ce qui en a modifié le caractère entièrement « privé ». Mais bientôt l'effet débilant de devoir rapporter des dividendes pourrait altérer sérieusement la ligne de conduite actuelle des dirigeants.

La dépendance envers les capitaux étrangers. Dans le même esprit, la PAPDA considère à double tranchant tous les facteurs qui dans cette histoire peuvent être interprétés de manière positive. Le fait de voir la plus importante entreprise de souche nationale

entièrement remodelée par l'influx de capitaux internationaux prouve jusqu'à quel point les Haïtiens n'ont pas su se forger des outils financiers « nationaux » servant de levier au développement économique.

L'internationalisation « différentielle » de l'économie haïtienne. La nouvelle entreprise a tendance à plonger encore davantage l'économie haïtienne dans les tourments de la mondialisation, mais si l'entreprise des Moulins d'Haïti peut affronter cette internationalisation des conditions d'exploitation et de fonctionnement, la plupart des entreprises comprises dans les filières associées n'évoluent pas du tout au même rythme que les Moulins d'Haïti.

#### b) Entrevues

Pour cette étape, les candidats ont dû répondre à la question suivante :

#### **Question 2)**

##### *Externalités :*

Dans la mesure où l'on définit les « externalités » comme des conséquences directes de l'opération de privatisation – positives comme la stabilisation de l'offre sur les marchés, le paiement d'impôts et de taxes à l'État, etc. ou encore négatives comme le licenciement massif de travailleurs, la modification légale et sociale du statut de l'entreprise et de celui des travailleurs, la transformation des formes, des habitudes de travail et des rapports d'autorité, le déclasserement de certains groupes d'emplois et la refonte des classifications en vigueur, etc. – *pourriez-vous identifier et décrire les externalités (positives et négatives) produites par la privatisation de la Minoterie ? Comment comprendre et expliquer l'émergence de ces externalités ?*

M. DONAT ANDRÉ (ADMINISTRATEUR)<sup>242</sup> :

La structure de l'entrevue menée avec Donat André pourrait se résumer ainsi :

Concernant les externalités produites, la vision des choses de Donat André pourrait être décrite de la sorte :

*Externalités positives :*

L'introduction d'une culture de la productivité et de l'efficacité. André considère comme une victoire sur l'ancien état des choses le fait que la nouvelle entreprise et l'équipe dirigeante actuelle aient réussi à introduire et à consolider une culture de l'efficacité et de la productivité. Cette « culture » était complètement absente dans l'ancienne entreprise, de propriété publique. Certes il a fallu bousculer les habitudes ancrées, mais cela était nécessaire et cela semble maintenant accepté par presque tous les acteurs impliqués. Soit un changement des pratiques mais également un changement profond des mentalités.

La production continue d'un bien « rare », à prix réel et à bas prix. Ceci constitue une « externalité », pour André, dans la mesure où cet exploit dépasse le strict cadre économique. En produisant à bas prix, mais qui n'est pas un prix « artificiel » un bien rare, les Moulins d'Haïti ont prouvé que l'aventure du PAS n'était pas un autre « leurre » destiné à duper les populations et permettre à certains de s'enrichir indûment.

La croissance et l'expansion rapide d'une entreprise « endogène » bien construite et bien gérée. L'expansion forte d'une entreprise saine et d'une entreprise « ancrée » dans la société haïtienne oeuvrant dans la production alimentaire et pour le marché national, constitue une « externalité » importante pour Donat André. C'est la première fois qu'un tel phénomène se produit car les entreprises performantes en Haïti sont des multinationales « déconnectées » de la société haïtienne et qui produisent un bien « commercial » pour le marché international.

---

<sup>242</sup> J'ai résumé les propos recueillis des personnes interrogées. Il arrive quelques fois que j'ai conservé le caractère parlé du propos recueilli.

La dynamisation des marchés des produits de l'alimentation. L'arrivée des Moulins d'Haïti a eu pour effet de dynamiser fortement l'ensemble de l'activité se déroulant sur les marchés de l'alimentation et des services afférents. Même la production agricole semble s'être « densifiée » depuis le coup d'accélérateur donné par les Moulins d'Haïti.

*Externalités négatives : Aucune*

M. CHAMBLAIN (ADMINISTRATEUR) :

La structure de l'entrevue menée avec Chamblain pourrait se résumer ainsi :

Concernant les externalités produites, la vision des choses de Chamblain pourrait être décrite de la sorte :

*Externalités positives :*

La modernisation globale de tous les facteurs productifs de l'entreprise. Chamblain parle de la modernisation comme d'une externalité positive dans la mesure où la modernisation entraîne encore plus de modernisation. Pour une fois qu'on veut sérieusement moderniser une entreprise, tous les facteurs de changement s'induisent mutuellement. Une nouvelle machine exige de nouvelles méthodes de travail, qui elles exigent de nouveaux vecteurs logistiques, qui exigent pour leur part le réaménagement des locaux, qui exige pour sa part une réorganisation des conduits d'aération et du système d'absorption des particules toxiques, qui exige à son tour...

Le dégagement de profits, de dividendes et de marges importantes pour le futur. Là aussi, Chamblain considère le dégagement de profits et de dividendes comme une externalité dans la mesure où c'est la première fois qu'une entreprise haïtienne – décidée à œuvrer dans le pays et à produire des biens essentiels pour la population – s'enquiert de profits et de marges imposantes lui permettant d'espérer un développement retentissant et spectaculaire dans un avenir rapproché. Personne n'avait envisagé une telle expansion, si propre et si intègre, dans un environnement si difficile.

La stabilité de production et d'approvisionnement. Chamblain se penche également sur les conséquences heureuses des succès actuels de l'entreprise. Jamais, depuis les années

1960, n'avait-on connu une telle abondance et une telle constance dans l'approvisionnement, relativement à un produit de première nécessité sans crise sociale afférente et avec stabilité à la baisse des prix de détail.

*Externalités négatives :*

Des bouleversements dans la structure et la dynamique des marchés pouvant entraîner des pertes, des faillites, des fermetures, etc. Chamblain reconnaît que la nouvelle entreprise, quoique stimulante à certains égards et de manière globale, fait la partie dure à toute une série de petites entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité. Au début, il y avait peu de capacité de production sur les marchés. L'arrivée des Moulins d'Haïti ne pouvait donc apparaître que comme un « plus » venant accroître la richesse disponible sur les marchés. Mais maintenant que l'entreprise s'est accaparée plus de 70% des marchés sur lesquels elle évolue, elle commence à « gruger » sérieusement la part que détenait toute une série de petits joueurs qui n'étaient pas menacés auparavant. Dorénavant, les Moulins d'Haïti vont commencer à apparaître comme une sorte de « super firme » toute puissante décidant de la vie ou de la mort des petits compétiteurs qu'elle rencontrera sur les marchés. Plusieurs n'auront pas d'autres choix, s'ils veulent survivre, de devenir des sous-traitants pour les Moulins d'Haïti.

M. FEUILLÉ (PERSONNEL POLITIQUE) :

La structure de l'entrevue menée avec Feuillé pourrait se résumer ainsi :

Concernant les externalités produites, la vision des choses de Feuillé pourrait être décrite de la sorte :

*Externalités positives :*

Le fait de transferts directs et indirects envers l'État. Feuillé, comme élu politique, ne peut pas passer sous silence l'impact positif spectaculaire sur la situation financière de l'État généré par la nouvelle entreprise. Conséquence directe sur le budget de l'État via les taxes et impôts payés par la compagnie via les dividendes payés à l'État en tant qu'actionnaire, les droits de douane et d'assise également payés à l'État, divers permis et ristourne reliés par

exemple à l'achat d'équipements particuliers. Conséquence indirecte via les salaires et avantages sociaux remboursés à l'État, via des indemnités forfaitaires reliées à des contrats de service à des fournisseurs ou des sous-traitants, via enfin toutes ces sommes que l'État n'a pas à déboursier pour renflouer des canards boiteux. Tous ces montants allègent le fardeau du budget de l'État et assurent le maintien des transferts sociaux dans les programmes de l'État.

La démonstration de la possibilité de coopération fructueuse Privé/Public. Comme le rappelle Feuillé, les mondes du privé et du public se sont toujours développés parallèlement, dans ce pays, sans jamais réellement se rejoindre. Les multinationales sont déconnectées de la réalité locale, les moyennes entreprises haïtiennes évitent le plus possible quelque contact que ce soit avec les instances politiques. Enfin, les entreprises publiques s'alimentent quant à elles de toutes les intrigues politiques possibles. Pour la première fois, on a réussi à construire une entreprise conjointe public/privé qui fonctionne convenablement, qui évolue correctement, rationnellement et intelligemment, et qui demeure à l'abri des ingérences politiques de toutes sortes.

La sécurité d'approvisionnement en farine pour les populations. En tant qu'élu du peuple, Feuillé tient également à signaler le fait que la sécurité d'approvisionnement en farine en Haïti a toujours été tributaire des crises sociales et politiques existantes et l'on sait comment ces crises ont été fréquentes et douloureuses dans ce pays. L'idée de créer une société d'économie mixte, dans le cas de la Minoterie était de mettre à l'abri des convulsions de la société haïtienne un bien rare aussi essentiel que la farine. Jamais n'y a-t-il eu aussi de bonne farine, à bas prix, sur les marchés du pays.

#### *Externalités négatives :*

Le fait d'une relation trop « privilégiée » État/Moulins. Feuillé considère dangereux le fait d'avoir instauré une relation trop organique et trop déterminante entre l'État et les Moulins. Le CMEP a beau répéter que les règles du jeu sont les mêmes pour tout le monde, on sait bien que les « suggestions » émises par les Moulins d'Haïti deviennent rapidement les « politiques officielles » de demain dans ce domaine d'activité. Évidemment, les cadres des Moulins ne sauraient proposer des politiques qui vont à l'encontre de leurs intérêts. Leur position de force confère aux Moulins une apparence d'objectivité qui n'existe pas et qui crée

des distorsions par rapport à une saine compétition sur les marchés. Un joueur trop puissant ne peut qu'infléchir en sa faveur les décisions des gouvernements, ce qui accroît encore sa position de force.

La création d'un quasi-monopole privé représente une autre externalité négative engendrée par le développement fulgurant des Moulins d'Haïti. L'affirmation d'un quasi-monopole privé. Ce n'était pas le cas au début, mais la croissance actuelle de l'entreprise est telle qu'elle peut d'ores et déjà dicter les règles, les standards et les normes devant s'appliquer, dorénavant, sur les marchés. Si le phénomène se poursuit de la sorte, tous les acteurs socio-économiques impliqués dans ce secteur d'activité devront sous peu s'aligner directement sur les actions et les décisions de cette entreprise.

M. CHARLES (PERSONNEL POLITIQUE) :

La structure de l'entrevue menée avec Charles pourrait se résumer ainsi :

Concernant les externalités produites, la vision des choses de Charles pourrait être décrite de la sorte :

*Externalités positives :*

La création d'une entreprise « locomotive ». Charles voit une conséquence positive dans le fait que les Moulins d'Haïti soient devenus une sorte d'entreprise « locomotive » dans le secteur d'activité dans lequel elle évolue. Pour ce dernier, il fallait introduire ce « loup agressif » dans la « bergerie dormante » des entreprises de produits alimentaires. Ce secteur stagnait et l'entreprise publique censée assurer l'approvisionnement n'était même plus en service. Certes cela constituait en soi un facteur de stimulation et quelques petites entreprises locales affichaient déjà des progrès intéressants, mais les besoins de la population demeuraient énormes et il était approprié d'introduire dans cette filière un joueur puissant, sans arrérages et qui pouvait vraiment bouleverser les façons de faire consacrées dans ce domaine.

La stimulation en amont et en aval des filières de production de tout le secteur d'activité. Charles mentionne également, comme externalité positive, l'effet stimulant

engendré sur les marchés par l'arrivée d'un joueur aussi efficace et aussi productif. Avant, les marchés ne bougeaient que très lentement, tout le monde suivant le rythme tenu par son voisin ou par son compétiteur immédiat. Chacun se délectant du malheur anticipé de la firme concurrente. Depuis l'arrivée des Moulins d'Haïti, ou bien tu te transformes rapidement et tu te trouves une place méritée sur les marchés ou bien tu risques de devoir fermer tes portes rapidement, tes parts de marché allant t'être enlevées par les Moulins ou par une entreprise associée aux Moulins.

La fin du patronage, du clientélisme et de la corruption (politique). Pour Charles, l'externalité la plus précieuse produite par la privatisation de la Minoterie se situe du côté de l'éradication du patronage, du clientélisme et de la corruption. Ça ne peut être parfait, reconnaît Charles, mais il n'y a aucune comparaison avec l'ancienne situation. L'ensemble des transformations opérées, faites sous la tutelle des organismes internationaux, a réussi à détacher – ce qui en Haïti constitue un exploit – le politique et l'économique. Maintenant, croit Charles, il ne sera plus possible de revenir en arrière. Il y a dix ans et moins, des entreprises comme la Minoterie voyaient des responsables corrompus transférer d'importants fonds appartenant à l'entreprise pour les reverser au compte d'opérations politiques partisans.

#### *Externalités négatives :*

L'incapacité à faire démarrer un capitalisme « indigène » comme externalité négative. Charles mentionne la difficulté qu'il y a, en Haïti, de faire décoller un capitalisme « indigène » et « populaire » comme ce fut le cas dans les pays d'Europe de l'Est après la chute du mur de Berlin par exemple. Non seulement la classe moyenne demeure inexistante, mais il n'y a pas encore d'économie nationale intégrée au sein de laquelle des institutions financières saines, des entreprises performantes, propres et en santé, ainsi que des filières de production denses et achevées pourraient former quelque chose comme une structure industrielle nationale. Il y a dispersion des forces, des entités, des énergies, des filières, etc. tout demeure si fragile, économiquement et politiquement, que les consommateurs hésitent à adopter des comportements qui consolideraient le déploiement d'une économie accumulative, expansionniste et intégrative.

Le bouleversement des liens de solidarité entre les travailleurs de l'usine. Charles reconnaît également le problème de la dissolution des liens de solidarité entre les travailleurs de la nouvelle entreprise. Charles parle ici d'une externalité nécessaire dans le contexte archaïque de l'économie haïtienne. Les liens traditionnels de solidarité, pour Charles, étaient par contre tellement imbriqués avec les jeux d'influence politique et de patronage (syndicat inclus), qu'il devenait difficile de départager entre des liens constructifs de solidarité et des liens corporatifs. En attaquant les deuxièmes, reconnaît Charles, on a fait du tort aux premiers ; un choc culturel que Charles aurait souhaité moins brutal et moins agressif.

M. JEAN BAPTISTE (EMPLOYÉ) :

La structure de l'entrevue menée avec Jean Baptiste pourrait se résumer ainsi :

Concernant les externalités produites, la vision des choses de Jean Baptiste pourrait être décrite de la sorte :

*Externalités positives :*

Le fait d'avoir fait le ménage et le fait d'aménagements nouveaux. Jean Baptiste ne cesse de prendre la mesure des conséquences positives engendrées par le « gros ménage » qui a été fait et par le fait d'avoir procédé à une série d'aménagements nouveaux. Tout d'abord le « gros ménage », qui a chassé de la gouverne de l'entreprise des générations d'hommes vils et corrompus ainsi qu'un groupe d'administrateurs totalement rompus aux méthodes injustes de leurs supérieurs. Les externalités positives produites ici sont diffuses mais leur effet se fait sentir de manière permanente sur le climat général qui prévaut dans la nouvelle entreprise. Puis le fait d'aménagements nouveaux, dont le résultat a été de chasser les traces physiques de l'ancienne façon de diriger l'usine. Tous ces changements ont comme imprégné les lieux d'une atmosphère plus dégagée, plus conviviale et plus respirable. Ce changement de climat est ressenti comme quelque chose de viscéral par Jean Baptiste.

La rationalisation des opérations, des séquences productives et des agencements sectoriels dans l'entreprise. Pour Jean Baptiste, une des conséquences majeures de la modernisation a été le fait de forcer les experts qui conseillaient la nouvelle entreprise à s'engager dans une rationalisation systématique des opérations, des séquences productives et

des agencements sectoriels dans l'entreprise. Pour se moderniser complètement, l'équipe dirigeante a dû programmer toute la série des phases productives découpant pour chaque phase le jeu des actes de travail à réaliser, le jeu des équipes et des compétences nécessaires pour achever la phase amorcée, le jeu des soutiens logistiques devant accompagner la séquence productive, le jeu des opérations machines qui étaient impliquées dans la phase, le jeu des jonctions à faire avec la phase ultérieure, etc. Pour Jean Baptiste, il s'agit ici d'une sorte « d'externalité imaginaire », un peu comme si une fée à la baguette magique était venue réinventer l'univers insalubre de départ.

La clarification et la redéfinition des rôles et des tâches ainsi que des responsabilités/compétences associées. Un peu dans le même sens que précédemment, Jean Baptiste appréhende l'idée d'externalité comme une sorte de transformation magique de l'univers dégradé de départ. La privatisation et la modernisation apparaissent ainsi comme des « en soi » habiletés à engendrer des transformations bénéfiques sur le réel : clarification et redéfinition des rôles et des responsabilités. Tout se voyait si mêlé dans l'ancienne usine que des employés comme Jean Baptiste ont du mal à croire que des fonctions jusqu'alors si opaques aient pu tout à coup devenir si limpides, entre autres le départage des tâches à accomplir, des responsabilités engagées et des compétences requises.

#### *Externalités négatives :*

Le licenciement de 350 employés. Jean Baptiste demeure un employé honnête qui regrette le départ forcé de 350 de ses anciens amis et camarades de travail. Il s'est résigné à cet état de fait mais ne voulait pas oublier de témoigner pour tous ceux qui ont perdu leur emploi.

La précarisation de l'emploi. Comme externalité négative, Jean Baptiste parle également de la précarisation de l'emploi. Non seulement la précarisation dans la mesure où l'entreprise embauche maintenant plus de 200 travailleurs occasionnels, mais une précarisation plus profonde et qui vient du fait que les emplois actuels ont changé de statut social. Avant, des gens comme lui travaillaient toute leur vie pour la même entreprise publique et leur emploi était protégé, garanti et même coulé dans la nature des choses. Personne n'aurait osé remettre en question la pertinence de son emploi. Mais maintenant les

choses ont changé ; un emploi dans le privé, c'est un emploi structurellement précaire parce que c'est là la loi de l'entreprise privée et du marché. Demain, l'entreprise s'en ira et il faudra trouver à vivre ailleurs.

La disqualification des formes, des méthodes et des conventions antérieures. Jean Baptiste s'est adapté aux conditions nouvelles nées de la modernisation accélérée des Moulins d'Haïti, mais il semble parfois ressentir une sorte de nostalgie pour les temps anciens. La nouvelle réalité a complètement disqualifié les méthodes anciennes, les conventions passées et les savoirs faire traditionnels. Jean Baptiste regrette que ces connaissances quasi-ancestrales, enracinés depuis des générations dans les mœurs des haïtiens, n'aient pas pu servir davantage au démarrage d'entreprises connexes aux Moulins.

M. LEFORGUE (EMPLOYÉ) :

La structure de l'entrevue menée avec Leforgue pourrait se résumer ainsi :

Concernant les externalités produites, la vision des choses de Leforgue pourrait être décrite de la sorte :

*Externalités positives :*

La fin du chantage, de la pression politique et du paternalisme. Pour Leforgue, une des conséquences les plus spectaculaires de la privatisation de la Minoterie a été l'arrêt quasi-total du paternalisme politique qui sévissait dans l'ancienne entreprise. L'entreprise d'avant était gérée par « le » politique au lieu de l'être par la raison économique. Le patronage, le chantage, les jeux d'influence et la pression politique constante constituaient le pain quotidien des travailleurs de l'usine. Depuis la privatisation, il y a des règles, des contraintes, et la nécessité de fournir un travail fiable et régulier, mais c'en est terminé avec cette pression politique sourde et aveugle qui empoisonnait le climat de travail. On n'a jamais eu de visites ou de consignes provenant d'hommes politiques depuis la privatisation de l'entreprise.

L'injection de rigueur et d'intégrité jusqu'à présent. Leforgue craint que cela ne change dans le futur, mais il concède volontiers que l'entreprise, depuis la privatisation, a été gérée avec rigueur et intégrité. Nous ne participons pas aux décisions, mais on nous fait part de ces

dernières et on nous donne toutes les informations et tous les outils pour remplir convenablement nos tâches. Déjà, après deux ans de remaniements et de réaménagements plus majeurs, on était entré dans l'ère du salariat privé : indifférence, productivité régulière et automatique, jour de paye, rapport mensuel au chef d'équipe, etc.

Le départage des rôles, des compétences et des responsabilités. Leforgue se réjouit du « ménage intérieur » réalisé par la nouvelle équipe dirigeante. Dans l'ancienne entreprise publique, c'était le bordel total. Depuis la privatisation, les rôles et les tâches ont été spécifiés, les responsabilités associées à ces fonctions ont été précisées, les compétences nécessaires pour chaque opération ont été assignées, les actions et les gestes souhaités ont été « consignés », etc. Le tout bien est synthétisé et bien expliqué dans les nouveaux documents internes de l'entreprise.

Le fait de recevoir un salaire ayant un pouvoir d'achat fort et stable (impression). Leforgue a l'impression que depuis qu'il reçoit un salaire de «provenance privée», la valeur de la monnaie haïtienne s'est accrue et son pouvoir d'achat également. Dans les faits, il s'agit plutôt d'une impression que d'un fait de réalité, puisque le salaire des employés des Moulins est demeuré, si on compare les pouvoirs d'achat respectifs, à peu près le même que lorsque l'entreprise était sous contrôle public. Trop de variables entrent en jeu dans la détermination de la valeur de la monnaie haïtienne et du pouvoir d'achat corrélatif ; variables qui ne dépendent pas de la qualité publique ou privée des Moulins d'Haïti. Mais cette impression est significative si on l'interprète au second degré. Les employés ont l'impression que les choses vont mieux depuis la privatisation de l'entreprise.

#### *Externalités négatives :*

La disqualification des savoirs faire et des compétences traditionnelles. Leforgue regrette que les savoir-faire et les compétences traditionnelles aient été à ce point disqualifiés depuis la privatisation des Moulins d'Haïti. Les employés, nous rappelle Leforgue, ne croyaient pas que cette privatisation impliquerait un tel mouvement accéléré de modernisation. Les dirigeants sont tellement ambitieux pour la compagnie qu'ils procèdent à une modernisation effrénée, ce qui dévalorise continuellement les savoirs faire traditionnels. Au rythme actuel, la compagnie procède à des innovations majeures à chaque

deux ou trois ans. Imaginez ce que cela représente pour d'anciens travailleurs ayant acquis leurs compétences de base il y a près de quarante ans, sous le régime Duvalier. Auparavant, les transformations productives ou bien ne se faisaient pas ou bien ne s'intégraient que très lentement dans les mœurs de l'entreprise en se mêlant et en composant avec les convenances et traditions existantes.

L'apparition d'une nouvelle mentalité « ambitieuse, arriviste et individualiste » chez les travailleurs. Leforgue considère que la privatisation a engendré une nouvelle génération d'employés, souvent plus jeunes mais pas toujours. Cette nouvelle génération d'employés, plus arriviste et plus individualiste, était prête depuis longtemps pour une privatisation totale de l'entreprise. Cette catégorie d'employés cherche à grimper dans la hiérarchie de l'entreprise, envoie déjà leurs enfants dans de bonnes écoles, espère que l'entreprise leur offre sous peu la chance de gagner des salaires plus imposants peut-être aussi la possibilité d'aller travailler à l'étranger et ainsi de suite. Ces attitudes n'existaient pas quand l'entreprise était publique.

Le fait d'une perte de pouvoir pour les travailleurs en échange d'un gain en termes de droits. Leforgue a le sentiment que les travailleurs ont perdu du pouvoir depuis que l'entreprise a été privatisée, mais cela a comme contrepartie le sentiment inverse et « contradictoire » d'avoir gagné des droits. En fait, cela se comprend si l'on saisit la transformation brutale qui a eu lieu dans l'opération de privatisation. Dans un monde exclusivement « politique », seuls les enjeux de pouvoir et d'influence ont un impact direct réel sur ce qui se passe alors tu embarques et tu te bats avec tes camarades pour négocier tes conditions. Dans une grosse compagnie de nature privée, ce sont les propriétaires qui détiennent le pouvoir mais toi tu as des droits, la seule chose que tu peux faire valoir si tu crois que des injustices ont été commises à ton endroit.

M. GÉDÉUS (INGÉNIEUR, SYNDICALISTE) :

La structure de l'entrevue menée avec Gédéus pourrait se résumer ainsi :

Concernant les externalités, la vision des choses de Gédéus pourrait être décrite de la sorte :

*Externalités positives :*

La stabilité et la sécurité d'approvisionnement en farine. Gédéus admet que jamais la stabilité et la sécurité d'approvisionnement n'ont été meilleures qu'en ce moment. Il craint que cela ne change, mais pour le moment il concède immédiatement ce fait. De plus, le prix de la farine n'a pas augmenté, il a même diminué légèrement. Gédéus aurait souhaité, quand la Minoterie a fermé ses portes, que les petites et moyennes entreprises locales œuvrant dans ce secteur d'activité parviennent à combler entièrement l'écart et inondent le marché de farine de bonne qualité, mais ce n'est pas ce qui s'est passé. Environ 60% seulement des besoins du marché étant alors satisfaits. Actuellement, 100% des besoins du marché sont satisfaits, même si la puissance trop marquée de la nouvelle entreprise a tendance à faire disparaître de plus en plus les joueurs les plus faibles.

Une rationalisation des opérations liée à une redéfinition des rôles et des responsabilités respectives. Gédéus, comme toutes les autres personnes interviewées, accorde une excellente note à la nouvelle entreprise au chapitre de la clarification et de la redéfinition des tâches, des rôles, des compétences et des responsabilités afférentes. Cela représentait un « incontournable » pour toute entreprise désireuse de survivre tellement l'ancienne entreprise avait été négligente dans ce domaine. Les rôles, fonctions et responsabilités étant répartis en fonction de l'ancienneté, des acquis anciens ou présumés de compétence, des rapports circonstanciels de force dans l'entreprise, des caprices des responsables désignés par la gouverne politique, des relations de clientélisme entre les syndicats, les « groupes d'expérience », les contacts, les relations familiales, etc.

Une stimulation en amont et en aval des filières de production reliées aux produits de l'alimentation. Gédéus considère qu'un des apports importants de la privatisation a été de stimuler l'ensemble de l'industrie des produits de l'alimentation en Haïti. Certes, il y aura beaucoup de perdants, peut-être trop et beaucoup trop rapidement aux yeux de Gédéus, mais cette stimulation des marchés et des capacités productives était nécessaire. La nouvelle entreprise a déjà forcée au moins 30% des entreprises plus petites œuvrant dans ce secteur d'activité à modifier sérieusement ses méthodes, ses façons de faire, ses plans de restructuration ou de modernisation. Plusieurs coopératives de production commencent

également à être touchées par le phénomène des Moulins d'Haïti, ce qui ne laissera pas beaucoup de marges de manœuvre pour les entreprises désireuses de continuer à travailler de façon traditionnelle.

*Externalités négatives :*

L'expropriation « privée » des destinées de l'entreprise. Gédéus voit dans le fait de la nouvelle entreprise une « expropriation » privée des destinées de l'entreprise. Lorsque cette entreprise ne sera plus soumise, ou presque, à des mécanismes contraignants de contrôle et ne sera plus parrainée par des organismes internationaux, il est à craindre que le monstre ne dévoile ses « intentions cachées » : devenir une multinationale complètement « apatride » et désertir son pays d'origine. Il aurait fallu introduire certaines fonctions du privé, reconnaît Gédéus, sans pour autant concéder entièrement au privé une entreprise aussi stratégique.

La perte d'autonomie et de pouvoir pour les travailleurs. La privatisation s'accompagne, comme externalité négative, d'une perte quasi complète d'autonomie et de pouvoir pour les travailleurs haïtiens. Ce sont des étrangers qui possèdent l'entreprise, qui la dirigent et qui décident des transformations à apporter en fonction d'une expertise exclusivement américaine. Un jour, souligne Gédéus, ce « boom artificiel » va coûter très cher au peuple haïtien. Les travailleurs haïtiens ont été dépouillés de leur autonomie de développement, développement moins spectaculaire mais qui doit à tout prix s'enraciner profondément dans les esprits du pays.

La disqualification des syndicats et du secteur associatif/coopératif. Compte tenu des succès actuels des Moulins d'Haïti et du mouvement idéologique néo libéral qui traverse le pays, l'impact de la nouvelle entreprise est gigantesque sur les décideurs et sur les mentalités. C'est un peu comme si tout le secteur associatif/coopératif, relativement très important dans le pays, perdait sa légitimité ultime. Même les programmes structurels de l'État haïtien semblent avoir enregistré le message nouveau.

La création d'une entreprise « artificielle, trop puissante et qui accapare toutes les énergies disponibles ». Gédéus déplore la création d'une entreprise beaucoup trop puissante et très artificielle dans le contexte d'un pays comme Haïti. L'entreprise va particulièrement

bien mais elle mobilise un part considérable des énergies disponibles dans le pays, énergie spirituelle, énergie politique, énergie idéologique, énergie physique, énergie stratégique, etc. Là aussi, Il souhaiterait voir les énergies mieux réparties et voir un développement plus durable et plus équilibrée se profiler en Haïti. Il y a un prix à payer lorsqu'on fait dépendre trop fortement un secteur d'activité sur une entreprise privée largement étrangère.

Le licenciement de 350 travailleurs. Gédéus se remémore finalement le licenciement de 350 employés après la privatisation de l'entreprise. Les emplois sauvegardés sont de bons emplois mais on ne doit pas oublier qu'il a fallu mettre des gens prématurément à la retraite.

### 6.3 Au sujet des effets pervers

#### a) Rapports et documents

##### **Dans les rapports des « Moulins d'Haïti » :**

Dans les rapports des Moulins d'Haïti, rien concernant des effets pervers possibles n'affleure dans ces rapports.

##### **Dans les rapports du « CMEP » :**

Dans les rapports du CMEP, il n'y a rien non plus concernant des effets pervers possibles.

##### **Dans le rapport de la République d'Haïti :**

Dans le rapport de la République d'Haïti, il est fait mention de vigilance relativement à l'émergence de conséquences néfastes possibles pour la société haïtienne.

##### *Effets pervers :*

La perte de légitimité et d'autorité des instances politiques représentatives. Entre la dictature et l'anarchie, il ne fait aucun doute que les instances politiques représentatives n'ont que très peu de crédibilité en Haïti. C'est pourquoi le succès éclatant de la nouvelle

entreprise vient encore éroder davantage la très faible légitimité des instances politiques représentatives. Tout le monde aura compris que ce qui ressort du « public » en Haïti ne semble pas pouvoir fonctionner convenablement. Il s'agit d'interventions extérieures à la société haïtienne, à toutes les étapes du processus de redémarrage des Moulins – capitalisation et arrangements financiers, réorganisation et restructuration, expertise et conseils, fonctionnement et roulement, distribution et commercialisation, etc. – pour que l'entreprise puisse connaître un succès franc et durable. Comment les gens pourraient-ils encore faire confiance aux décideurs politiques quand on se souvient que l'entreprise avait dû fermer ses portes en 1993 ? Reprise en 1997 par des opérateurs privés, elle apparaissait déjà au tournant du nouveau millénaire comme l'entreprise endogène la plus productive et la plus rentable de tout le pays.

Le détournement de la démocratie au profit d'un nouveau cabinet « fantôme » composé du Président, du premier ministre et des propriétaires des grandes entreprises « privatisées ». Le fait, pour Haïti, d'avoir régulièrement connu une administration de tutelle – par les organismes internationaux, par les grandes puissances engagées, par les instances spécialisées de l'ONU -, a fait en sorte que les puissances tutélaires ont plutôt cherché à mettre au pouvoir en Haïti quelques hommes prestigieux avec lesquels ils pourraient mettre en œuvre les réformes nécessaires déjà programmées (président, premier Ministre, gouverneur général). Cela a eu pour effet de concentrer indûment le pouvoir dans les mains de l'exécutif et de quelques figures prestigieuses capables de faire l'unanimité à l'intérieur et à l'extérieur. C'est cette équipe dirigeante restreinte qui s'est elle-même mandatée au CMEP et qui siège ensuite avec les bailleurs de fonds internationaux et les propriétaires des grandes entreprises privatisées sur les comités exécutifs les plus décisifs. On peut à juste titre parler d'un détournement des processus démocratiques au profit d'un cabinet « fantôme ».

La perte de souveraineté politique pour le pays. La perte de crédibilité des instances politiques représentatives d'Haïti, l'inscription encore plus poussée de l'économie haïtienne dans l'économie monde, la mise en tutelle régulière du pouvoir central, la batterie de programmes élaborés pour sauver et aider Haïti, l'incapacité des appareillages nationaux à assurer l'ordre et la sécurité, tout cela ne fait qu'éroder continuellement la souveraineté « implosive » d'un pays comme Haïti.

**Dans le rapport du « PNUD » :**

Dans le rapport du PNUD, la problématique des effets pervers potentiels est quand même soulevée :

*Effets pervers :*

La construction progressive d'un monopole privé protégé par l'État. Au départ, un quasi-monopole protégé forçant les petites entreprises de ce secteur d'activité à fermer, puis les rachetant une à une engendre un monopole privé en quelque sorte « protégé ». Beaucoup de ressources et d'énergies ont été mobilisées, au départ, pour assurer la réussite de la nouvelle entité « capitalisée ». Une fois lancée dans la mêlée, cette entreprise agit comme un loup dans la bergerie ; elle consolide un certain nombre de sous-traitants et d'entreprises affiliées, mais elle entraîne la disparition accélérée de plusieurs petites entreprises plus fragiles. Puis elle les assimile et se renforce d'autant. Après cinq années d'exploitation, elle s'est déjà accaparée de 72% du marché national de la farine et progresse encore à un rythme stupéfiant. Elle est devenue si puissante sur les marchés des produits de l'alimentation qu'elle influe directement sur les décisions gouvernementales prises relativement à ce secteur d'activité ce qui en fait de plus en plus un monopole privé, « protégé » par l'État.

**Dans le rapport du « FMI » :**

Dans le rapport du FMI, on ne signale rien de particulier concernant des effets pervers possibles.

**Dans les rapports du « Ministère de l'économie et des finances » :**

Dans les rapports du Ministère de l'économie et des finances, certaines analyses nous mettent sur la piste de l'émergence possible d'effets non désirés.

*Effets pervers :*

Le Ministère parle du danger d'un surinvestissement et d'une surconcentration des forces, des ressources et des énergies collectives disponibles dans le but de construire un

monstre de nature « privé ». Toute la structure du marché se réorganisant autour du complexe des Moulins d'Haïti. Les fonctionnaires du Ministère de l'économie et des finances, qui ont peu de pouvoirs décisionnels, ont très bien compris le danger qu'il y avait à investir autant de ressources et d'énergies publiques dans la construction d'une super entreprise de nature privée. À mesure que le temps passera, la société haïtienne aura de moins en moins de contrôle sur cette entreprise parce qu'elle enclenche de plus en plus de profits, parce qu'arrivent à terme certains des engagements qu'elle a prise avec le gouvernement et le CMEP, parce qu'elle aura de plus en plus tendance à s'internationaliser. Toutefois, au moment même où s'accroît de plus en plus ce besoin d'externalisation, c'est tout le marché des produits alimentaires qui s'est réorganisé autour de cette entreprise lui laissant d'autant plus le loisir de dicter sa loi à ce même marché local. Le Ministère aurait aimé qu'il existe une plus grande diversité des forces sur ce marché ainsi qu'une plus grande puissance « endogène » et « indigène ».

**Dans le document « d'Alter Presse » :**

Dans le document d'Alter Presse, la genèse d'effets pervers est clairement posée et analysée, mais le document n'approfondit pas beaucoup ses idées.

*Effets pervers :*

Alter Presse craint une insertion et une inscription encore plus poussée, de par la présence active de la nouvelle entreprise, de l'économie haïtienne dans l'économie monde sachant que seuls les Moulins sont prêts pour affronter une telle concurrence. L'essentiel de l'économie haïtienne relève d'une forme singulière que l'on pourrait qualifier de « familiale, patrimoniale et nationale ». Seules les multinationales installées dans des parcs industriels ou des zones franches (mais déconnectées du tissu social local), quelques entreprises moyennes construites en réseau et soutenues de l'extérieur (souvent fondées sur des biens rares ou exotiques) ou encore des entreprises comme les Moulins d'Haïti peuvent légitimement affronter la concurrence internationale, mais cela ne représente que le tiers de l'économie haïtienne. La présence active d'une entreprise comme les Moulins, doublée de l'influence énorme qu'elle a sur les politiques et sur les programmes gouvernementaux (ouverture des marchés, modification des tarifs douaniers et des barrières tarifaires, libéralisation de la

circulation des capitaux, etc.), a nécessairement pour effet de plonger brutalement nombre de petites entreprises indigènes dans une concurrence féroce qu'elles ne sont pas en mesure de soutenir.

**Dans le rapport du « Syndicat des employés des Moulins d'Haïti » :**

Dans le rapport du Syndicat des employés des Moulins d'Haïti, une certaine analyse est effectuée concernant la production potentielle d'effets pervers par la nouvelle entreprise privatisée.

*Effets pervers :*

Le syndicat parle de l'institutionnalisation d'un développement hétéronome fondé exclusivement sur l'influx de capitaux étrangers et qui ne provient pas de gains ou d'acquis réalisés par le « travail » ou par le « capital » indigènes. Dans les économies développées, on encourage continuellement l'influx de capitaux étrangers dans l'économie. Cela n'est pas grave parce que ces économies possèdent des masses énormes de capitaux indigènes et parce que l'ensemble de ces économies sont stables et bien construites. Développement « autonome » et développement « hétéronome » vont de pair, coïncident et s'appuient mutuellement. Mais cela n'est pas le cas dans une économie comme celle d'Haïti, peu attrayante, peu cumulative et sans ressources. Dans de telles économies, le développement hétéronome aspire vers l'extérieur ce qu'il y a de meilleur et de plus attrayant, c'est pourquoi il importe absolument que des gains substantiels soient réalisés au niveau du travail « indigène » et du capital « indigène » (bonification de la puissance productive investie dans le travail indigène, mise sur pied d'institutions financières « endogènes », etc.).

La délocalisation potentielle de l'entreprise dans le futur, dans cinq ans, au terme du « pacte social » liant l'entreprise à la société haïtienne. Cette délocalisation possible, si jamais elle se produisait, serait suivie d'une catastrophe alimentaire : pénurie et rareté, hausse vertigineuse des prix, crise sociale et politique. Quand l'entreprise aura remboursé tous les « passifs » des Moulins d'Haïti, quand l'ensemble des lois, des normes et des réglementations auront définitivement « libéralisé » l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, quand les actionnaires exigeront une hausse substantielle des rendements offerts, quand le marché

haïtien sera devenu saturé pour la nouvelle entreprise, et finalement quand seront remplacés certains membres de la nouvelle équipe dirigeante, la délocalisation de l'entreprise pourrait tout à fait advenir.

#### **Dans les documents de la « PAPDA » :**

Dans les documents de la PAPDA, une analyse assez étoffée des effets pervers potentiels pouvant être provoqués par la nouvelle entreprise.

##### *Effets pervers :*

La PAPDA déplore également l'institutionnalisation d'un développement « hétéronome » fondé exclusivement sur l'attrance de capitaux étrangers, ce qui contribue à inféoder davantage le travail haïtien au capital financier international. La PAPDA, comme organisme indépendant « sensible » à un développement durable fondé sur la participation active du travail et du capital « haïtien », ne peut que s'inquiéter de voir les dirigeants haïtiens vendre au privé toutes les capacités productives publiques qui puissent exister surtout celles pouvant générer des profits. En poursuivant le programme d'ajustement structurel entrepris, ce seront bientôt toutes les entreprises de télécommunication et les entreprises de services énergétiques qui vont être tributaires de capitaux étrangers.

#### b) Entrevues :

Pour cette étape, les candidats ont du répondre à la question suivante :

#### **Question 3**

##### *Effets pervers :*

Dans la mesure où l'on définit les « effets pervers » comme des effets indirects non prévus et non désirés (la rupture des liens de solidarité, la dislocation du lien communautaire, les réactions de défense et de résistance au changement de culture d'entreprise, la déstabilisation marquée du marché de la farine et des marchés reliés aux produits de l'alimentation, la création d'un monopole privé, etc.) ... *pourriez-vous identifier et décrire*

*les effets pervers engendrés par la privatisation de la Minoterie ? Comment comprendre et expliquer l'émergence de ces effets pervers ?*

M. DONAT ANDRÉ (ADMINISTRATEUR)<sup>243</sup>

La structure de l'entrevue menée avec André pourrait se résumer ainsi :

*Effets pervers : aucun*

M. CHAMBLAIN (ADMINISTRATEUR) :

La structure de l'entrevue menée avec Chamblain pourrait se résumer ainsi :

*Effets pervers : aucun*

M. FEUILLÉ (PERSONNEL POLITIQUE)

La structure de l'entrevue menée avec Feuillé pourrait se résumer ainsi :

*Effets pervers :*

La dilution de l'autorité des toutes les instances politiques représentatives. Comme effet délétère, Feuillé croit, si ce n'est pas déjà le cas, que les succès de la nouvelle entreprise vont avoir tendance à diminuer la crédibilité de toutes les formes d'autorité politique existantes dans le pays. Les crises politiques répétées, la nécessité d'interventions orchestrées par des organismes internationaux, enfin la réussite si spectaculaire d'une entreprise largement programmée de l'extérieur vont faire voir la gouvernance politique du pays comme inapte à favoriser un développement économique stable et durable. Ce genre d'effet pervers est très nocif, car il demeure diffus et très difficile à contrecarrer. Et pourtant l'insertion des consciences dans des formes institutionnelles représentatives et légitimes constitue une condition *sine qua none* à tout développement économique stable et durable. Les gens doivent croire en leur pays, leurs institutions, leurs dirigeants, c'est à partir de là qu'ils cherchent à s'établir, à investir sur place leurs énergies et leurs épargnes, à se construire un patrimoine, à le transmettre à leurs enfants, etc.

---

<sup>243</sup> J'ai résumé les propos recueillis des personnes interrogées. Il arrive quelques fois que j'ai conservé le caractère parlé du propos recueilli.

M. CHARLES (PERSONNEL POLITIQUE)

La structure de l'entrevue menée avec Charles pourrait se résumer ainsi :

*Effets pervers :*

Charles craint la dislocation du lien social « organique et communautaire » avec les conséquences habituelles que l'on connaît. En effet, l'introduction d'une entreprise comme celle des Moulins, qui croît si rapidement et qui influe si fortement sur les mentalités et les politiques, a comme effet de dissoudre brutalement les formes traditionnelles de relation au monde qui existaient auparavant. Par le passé, les changements étaient lents, ce qui donnait en fait l'impression que rien ne changeait, les générations de travailleurs se transmettant progressivement les transformations mineures s'opérant dans les us et coutumes. Mais des entreprises comme les Moulins induisent en accéléré une forme particulière de sociabilité, soit un individualisme pragmatique fondé sur l'intérêt bien compris de tous les acteurs économiques. Or, cette forme singulière de sociabilité s'oppose point par point à la forme de sociabilité organique qui prévalait dans l'ancienne usine et qui prévaut encore dans la plupart des micro-univers économiques d'Haïti. Le passage brutal d'une forme à l'autre engendre souvent de la désertion, de l'absentéisme, de la perte de sens, du désœuvrement et de la désaffection de la part des travailleurs.

M. JEAN BAPTISTE (EMPLOYÉ)

La structure de l'entrevue menée avec Jean Baptiste pourrait se résumer ainsi :

*Effets pervers : aucun*

M. LEFORGUE (EMPLOYÉ) :

La structure de l'entrevue menée avec Leforgue pourrait se résumer ainsi :

*Effets pervers :*

La disqualification sauvage et définitive des savoirs faire et des compétences traditionnelles alors que ce sont là les seules compétences que possèdent plus de 90% des travailleurs dans ce secteur d'activité. Leforgue est un employé d'expérience qui present

que les gains rapides en compétence récemment acquis par un petit nombre de travailleurs « modelables » ont comme contrepartie la dévalorisation à grande échelle des savoirs faire traditionnels, savoirs faire traditionnels qui constituent encore le pain quotidien de l'écrasante majorité des travailleurs haïtiens. Il s'agit donc d'une situation explosive dans la mesure où les transformations rapides du marché induites par les Moulins d'Haïti pourraient avoir pour effet pervers, dans un avenir rapproché, le sacrifice malheureux de toute une génération de travailleurs souvent les plus vieux ou encore, justement, ceux qui ont été formés aux méthodes les plus traditionnelles.

M. GÉDÉUS (INGÉNIEUR, SYNDICALISTE)

La structure de l'entrevue menée avec Gédéus pourrait se résumer ainsi :

*Effets pervers :*

La délocalisation potentielle de l'entreprise dans le futur, dans cinq ans, au terme du « pacte social » liant l'entreprise à la société haïtienne. Disons d'abord qu'il n'est pas surprenant, dans la bouche de Gédéus, de retrouver les mêmes préoccupations que l'on retrouvait dans le rapport du Syndicat des employés des Moulins d'Haïti. Ceci dit, nul doute qu'il ne s'agit là d'une préoccupation fort inquiétante pour qui s'intéresse au sort futur des travailleurs ainsi qu'à la sécurité d'approvisionnement sur un laps de temps un peu plus grand. Lorsque, dans cinq années, aussi bien certaines obligations formelles que d'autres plus informelles auront disparu, on ne peut jurer de ce qui adviendra de l'entreprise. Chose certaine, la compagnie s'internationalise de plus en plus et risque donc d'agir comme tant d'autres l'ont fait avant elle : ouvrir des unités de production ailleurs (pour obtenir des droits de marché), déterritorialiser du travail, expatrier son siège social, se fondre dans un immense empire financier où tout se dilue si facilement, etc. Tout cela serait évidemment suivi, localement, d'une catastrophe alimentaire qu'Haïti ne peut pas se permettre : pénurie et rareté, hausse vertigineuse des prix, crise sociale et politique. Effet pervers plus que probable.

M. JACOB (PROFESSIONNEL)

La structure de l'entrevue menée avec Jacob pourrait se résumer ainsi :

*Effets pervers :*

Jacob mentionne également le danger d'un surinvestissement trop massif de ressources et d'énergies collectives dans le but exclusif d'édifier une entreprise privée performante au détriment justement de la performance du secteur associatif/coopératif comme effet pervers, Il parle également de surinvestissement trop massif de ressources et d'énergies « publiques » dans le but d'édifier une entreprise privée qui soit performante. Pour lui, professionnel agronome œuvrant dans ce secteur d'activité, il faudrait plutôt consacrer toutes ces ressources et ces énergies à consolider le secteur associatif/coopératif, secteur qui ne reçoit que 25% à 30% de l'aide étatique à l'agriculture et qui pourtant assure encore plus de 60% de la production agricole de base du pays, plus de 25% de la production des produits et matériaux de base pour la fabrication des produits alimentaires et finalement plus de 10% des produits dérivés et nutriments alimentaires divers. Pour développer les Moulins d'Haïti, l'État a concédé des terres, des droits d'exploitation, des installations, des facilités, des dédouanements sur l'approvisionnement en matériaux de base, des protections douanières et tarifaires déguisées, des réductions non négligeables relativement aux tarifs énergétiques en vigueur, des rabattements significatifs relativement à certaines formes d'imposition, des arrérages sur les fonds de pension et les avantages sociaux, des lois plus libérales sur la circulation des capitaux et des dividendes, des aides au recyclage de la main-d'œuvre, etc. Qu'aurait-on pu faire, dans le secteur associatif/coopératif, avec toutes ces ressources et toutes ces énergies ?

M. PIERRE-CHARLES (PROFESSIONNEL)

La structure de l'entrevue menée avec M. Pierre-Charles pourrait se résumer ainsi :

*Effets pervers :*

La disparition progressive, avec l'incroyable densité engendrée sur le marché par les Moulins d'Haïti, des savoirs faire et des méthodes artisanales de production. De manière moins « sentimentale » que Leforgue, Pierre Charles fait valoir l'effet déplorable, eu égard aux savoirs faire traditionnels et aux méthodes artisanales de production, de la privatisation des Moulins d'Haïti. Objectivant davantage la situation, il aurait souhaité au moins que l'on déploie tous les moyens logistiques et financiers nécessaires pour que, d'une part, soient

« recyclés » les travailleurs haïtiens forcés de travailler dans des unités « modernisées » et d'autre part, l'on fournisse aux travailleurs « exclus » de ce marché du travail les fonds disponibles pour qu'ils démarrent des entreprises capables d'exploiter efficacement toutes ces compétences « abandonnées », au lieu de les laisser mourir.

## CHAPITRE VII

### INTERPRÉTATION CRITIQUE DES RÉSULTATS

Trois types d'approche vont nous permettre de saisir adéquatement **le sens et la valeur** qu'ont eu pour nos Commettants (Rapports/Sujets interviewés) la privatisation de la Minoterie d'Haïti; trois types d'approche vont nous permettre d'interpréter adéquatement les données contenues dans les Rapports/Entrevues que nous avons recueillis :

7.1 Une approche quantitative

7.2 Une approche qualitative

7.3 Une approche structurale

#### 7.1 Approche quantitative

L'agrégation des données quantitatives permet d'induire rapidement une première forme de vue synthétique d'ensemble de la valeur et du sens de l'opération de privatisation de la Minoterie. Toutefois, cette forme d'appréciation synthétique sur le réel demeure la plus pauvre qui puisse exister. L'expérience de la réalité vécue représente quelque chose de qualitatif et d'affectif et il peut parfois s'agir d'un seul irritant qualitatif (modification d'un statut, transformation idéologique, bouleversement politique, etc.) pour que la totalité du sens puisse subir une mutation majeure ; c'est pourquoi l'analyse quantitative ne peut jamais nous fournir que des indications sur des tendances ou des orientations « probables ».

Toute appréciation quantitative repose toujours sur un schème d'appréciation qualitatif, lui-même intimement lié à une double fonction constitutive des personnes : un ancrage et un sous bassement affectif très puissant doublé d'une « immersion métaphysique » des sujets

dans l'univers de référence considéré. C'est pourquoi beaucoup d'études empiriques commettent l'erreur de croire qu'une analyse statistique sophistiquée en termes d'opérations mathématiques sur les données pourra à elle seule parvenir à dégager le sens et la valeur d'une pratique, d'une action ou d'une entreprise humaine. Au mieux, comme dans le cas qui nous intéresse ici, le recoupement de données quantitatives pourra nous permettre de dégager une « tendance » ; un peu comme dans la dynamique des vecteurs de force qui se rencontrent, l'agrégation des régularités constantes en un faisceau central plus opaque nous dévoile une orientation générale du système.

L'analyse de la distribution quantitative des énoncés qualitatifs d'appréciation nous donne les résultats suivants :

**Structure organisationnelle :**

74 énoncés qualitatifs d'appréciation sont positifs

26 énoncés qualitatifs d'appréciation sont négatifs

**Rapports :**

48 énoncés qualitatifs d'appréciation sont positifs

14 énoncés qualitatifs d'appréciation sont négatifs

**Sujets interviewés :**

26 énoncés qualitatifs d'appréciations sont positifs

12 énoncés qualitatifs d'appréciation sont négatifs

**Externalités :**

60 énoncés qualitatifs d'appréciation sont positifs

44 énoncés qualitatifs d'appréciation sont négatifs

**Rapports :**

40 énoncés qualitatifs d'appréciation sont positifs

27 énoncés qualitatifs d'appréciation sont négatifs

Sujets interviewés :

20 énoncés qualitatifs d'appréciation sont positifs

17 énoncés qualitatifs d'appréciation sont négatifs

### **Effets pervers**

13 énoncés qualitatifs d'appréciation ont été enregistrés.

Rapports :

7 énoncés qualitatifs d'appréciation.

Sujets interviewés :

6 énoncés qualitatifs d'appréciation.

Les effets pervers, en général et à tort, sont perçus comme des phénomènes négatifs, souvent non prévus par les acteurs et non désirés par ces derniers. Quantitativement, le fait significatif, dans ce cas-ci, consiste en leur nombre restreint soit treize.

#### 7.1.1 Interprétation critique

L'analyse quantitative des résultats nous inciterait à dresser un tableau positif de l'opération de privatisation de la Minoterie.

La structure organisationnelle déployée reçoit une note très positive (74/26), et cette note très positive se voit attestée par nos deux sources d'information, les rapports consultés (48/14) et les sujets interviewés (26/12). Globalement parlant, il semble que les Rapports consultés accordent une note encore plus positive à la nouvelle structure organisationnelle déployée que les Sujets interviewés si on considère l'amplitude quantitative avec laquelle cette nouvelle structure organisationnelle a été appréciée du côté des Rapports (48 énoncés positifs du côté des Rapports contre 26 du côté des Sujets interviewés). Cela nous donne une idée, non seulement de la vision positive exprimée dans les Rapports concernant la nouvelle structure organisationnelle mise en place, mais de l'importance relative de cette composante pour les Rapports.

Les externalités nous délivrent une appréciation quantitative globalement positive de l'opération de privatisation de la Minoterie (60/44), mais dans une proportion moins écrasante que dans le cas de la structure organisationnelle (74/26). Par contre, si près de deux tiers des énoncés qualitatifs d'appréciation contenus dans les Rapports accordent une note positive à l'opération de privatisation en termes d'externalités produites, ce pourcentage diminue à 54% du côté des Sujets interviewés. Les sujets seraient donc un peu plus sceptiques que les rapports quant aux externalités produites. Ils conservent donc des inquiétudes vivantes relativement à l'impact qu'a eu et qu'aura dans le futur la nouvelle entreprise.

Les effets pervers, quant à eux, nous instruisent à cause de leur rareté relative (13 énoncés qualitatifs d'appréciation). Évidemment, les effets pervers réfèrent à des phénomènes qualitatifs lourds dont il n'est pas facile d'apprécier toute la teneur d'ensemble. Quantitativement parlant, ils n'ont pas la force d'infirmes, ici, nos résultats.

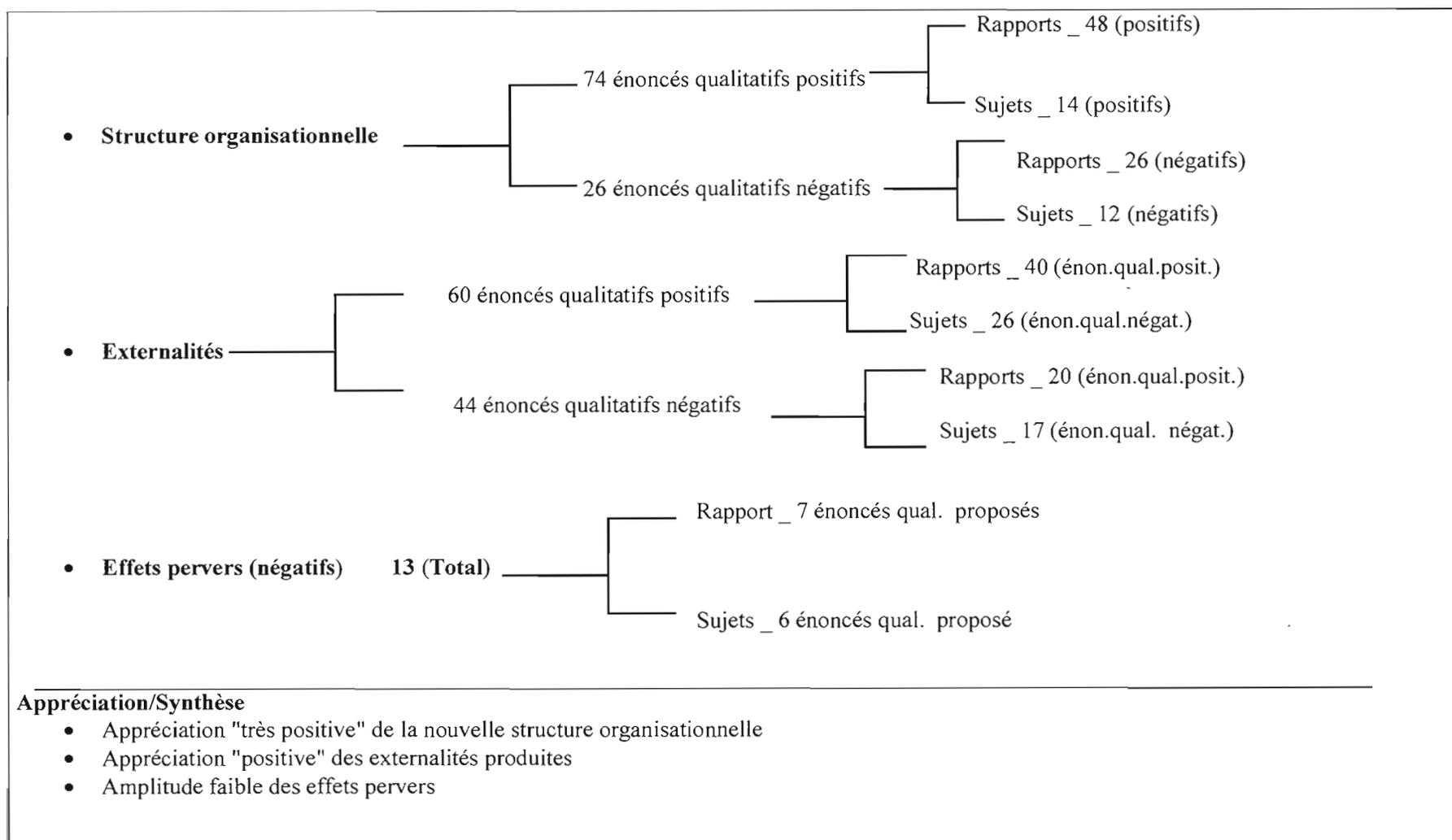


Figure 3 Appréciation quantitative de l'opération de privatisation de la Minoterie

Source : Données recueillies – Gérard Kennedy

## 7.2 Approche qualitative :

La synthèse des données qualitatives nous permet d'induire une deuxième forme de vue synthétique d'ensemble de la valeur et du sens de l'opération de privatisation de la Minoterie. Mais l'analyse qualitative peut revêtir plusieurs modes ou prendre plusieurs formes tant il s'agit là d'un phénomène complexe et multidimensionnel.

Dans chaque système de référence donné, les acteurs fondent leurs jugements analytiques et synthétiques (*a priori* comme *a posteriori*) à la fois à partir d'outils mentaux qui nous caractérisent comme être humain raisonnable (catégories de l'entendement qui déterminent nos jugements synthétiques sur le réel)<sup>244</sup> et à la fois sur des bases socioculturelles qui sont préconstruites et sur lesquelles ils n'ont pas vraiment de prise – fondations qu'ils habitent mais qui les habitent profondément aussi. Chacun perçoit et conçoit la réalité au travers des grilles et des schématiques d'appréhension du réel qui sont constitutives du champ de pratiques dans lequel ils enclenchent leurs actions et qui sont donc dominantes, pour un temps donné, dans le système de référence considéré (ici la Minoterie, le programme de privatisation et la société haïtienne). C'est à partir de là seulement que pourront prendre sens et que pourront être comparées les énoncés sur le réel que nous fournissent les acteurs (que ce soit sous forme de rapports ou d'entrevues).

C'est à partir de tels postulats qu'un auteur comme Gilles Gaston Granger essaient de dégager les « classes latentes » et la « division du monde en classes latentes » par laquelle les acteurs s'inscrivent dans le réel et portent des jugements sur ce dernier. Ce même auteur parle aussi des « structures d'échelle » et des « composantes principales » via lesquelles le sujet appréhende qualitativement le monde qui l'entoure<sup>245</sup>. Dans le cas qui nous intéresse ici, le système de référence qui existe s'organise autour d'un certain nombre de schématiques d'appréhension du monde de type : axe gauche/droite, axe national/international ou interne/externe, axe tradition/modernité, axe privé/public ... Le système ordonné de ces axes

<sup>244</sup> Emmanuel Kant, *La Raison pure*, Aubier-Montaigne, coll. « Les grands textes », Paris, 1967 (7<sup>e</sup> éd.), pp. 79-113.

<sup>245</sup> Gilles Gaston Granger, *Pensée formelle et sciences de l'homme*, Montaigne (Aubier), coll. « Analyse et Raisons », Paris, 1960, pp. 106-144.

définit la structure du champ de pratiques dans lequel évoluent les différents acteurs haïtiens et conditionnent à la source même les jugements analytiques et synthétiques que ces mêmes acteurs rendent sur le réel. C'est évidemment de ce vaste système référentiel donné que se déduit dans la conscience des acteurs les « classes latentes » et les « composantes principales » dont nous parle Gilles Gaston Granger.

Toutefois, les recoupements et les interpénétrations entre les énoncés sont si opaques et si transfusionnels qu'une tentative pour départager les énoncés qualitatifs en fonction du système ordonné des schématiques d'appréhension (système ordonné d'axes formant la structure du champ de pratiques considéré) eu rendu le travail très lourd et quasi impossible à réaliser. Nous avons donc choisi de traiter les données qualitatives qui étaient disponibles par le biais d'une forme synthétique plus simple d'analyse qualitative : soit traiter les énoncés qualitatifs disponibles par le biais d'un jeu de recoupement/regroupement puis de comparaison/mise en correspondance de ces mêmes énoncés.

Ce mode qualitatif de traitement et d'analyse des données représente à la fois une forme heuristique, économique et performante : il assure une mise en forme quasi automatique des énoncés en fonction des classes ou des catégories engagées dans le jugement.

#### **Structure organisationnelle :**

Globalement parlant, aussi bien les Rapports que les Sujets interviewés apprécient de manière très positive les transformations structurelles implantées après l'opération de privatisation de la Minoterie. Cette appréciation positive sur la nouvelle structure organisationnelle s'exprime par le biais d'énoncés qualitatifs tels :

- Endiguement de la corruption et du patronage politique
- Qualité et pertinence du processus de privatisation mis en œuvre
- Qualité et pertinence des montages financiers élaborés
- Qualité et pertinence des mécanismes de contrôle et de vérification arrêtés par les deux parties (État/Entreprise privée)
- Qualité et performance des méthodes de gestion introduites

- Qualité et performance des méthodes d'organisation du travail introduites
- Amélioration et modernisation des capacités logistiques et technologiques
- Amélioration significative de l'efficacité et de la productivité
- Amélioration de la compétitivité et de la rentabilité (rapport qualité/prix)
- Stimulation positive directe des marchés « affiliés »
- Impact positif sur le budget et les finances de l'État
- Accroissement de l'offre sur les marchés

Ces considérations qualitatives très significatives, partagés par l'écrasante majorité des rapports consultés et même des sujets interviewés, nous obligent à devoir accorder un crédit très net en faveur de la nouvelle structure organisationnelle. Les appréciations qualitatives négatives, relativement plus rares eu égard à la structure organisationnelle, se rapportent souvent aux phénomènes suivants :

- La dévalorisation des compétences traditionnelles et des savoirs artisanaux.
- Le caractère un peu déconnecté et peu intégré de la nouvelle entité.
- La transformation trop brutale des modes et des formes relationnelles acceptées.
- L'imposition de l'extérieur du nouveau statut de l'entreprise.
- La prise en otage d'un bien essentiel pour favoriser la réussite de l'opération.

### 7.2.1 Interprétation critique : structure organisationnelle

L'analyse qualitative des résultats nous incite à dresser un tableau encore très positif de l'opération de privatisation de la Minoterie.

Dans ce cas-ci, de plus, il n'y a pas de différence significative entre l'appréciation qualitative contenue dans les Rapports et celle contenu dans les Entrevues. Les deux nous proposent une forte appréciation positive concernant la structure organisationnelle.

Par contre, si un impressionnant pourcentage des énoncés qualitatifs appréciatifs qui ont été délivrés évalue de manière très positive les transformations réalisées au niveau de la structure organisationnelle, on peut noter que l'écrasante majorité des inquiétudes émises se

rapportent à l'impact futur de l'implantation de la nouvelle structure organisationnelle. Voilà pourquoi certaines des assertions qualitatives concernant la valeur de la structure organisationnelle ressemblent étrangement aux énoncés qualitatifs classés externalités.

En séparant les appréciations qualitatives portées sur la structure organisationnelle en fonction de la séquence temporelle réalisée (passé/présent/futur), on s'aperçoit, du côté de la phase préparatoire à la privatisation, que tous les Rapports consultés et tous les Sujets interviewés sans exception accordent une note exceptionnelle au travail réalisé. Le processus de privatisation, sous tous ses aspects, semble avoir été mené avec beaucoup de rigueur et d'intégrité. Du côté de la phase fonctionnement actuel de la structure organisationnelle, on s'aperçoit également que l'écrasante majorité des Commettants (Rapports/Sujets) accordent toujours à la structure organisationnelle actuellement en fonctionnement une note assez exceptionnelle. Une proportion impressionnante des Commettants (soit près de 80%) semble confirmer et entériner la valeur positive des énoncés qualitatifs d'appréciation se rapportant à l'actuelle structure d'organisation ayant été mise en place. C'est concernant la phase conséquences futures que se concentrent les inquiétudes les plus fortes dans l'appréciation qualitative de la nouvelle structure organisationnelle édifiée. Les énoncés édictés par les Commettants (Rapports/Sujets) questionnent avec plus de scepticisme, au cours de cette troisième phase, l'impact déjà engendré par ou qu'engendrera bientôt la nouvelle structure organisationnelle déployée. Cette structure va-t-elle disqualifier de manière trop marquée les compétences traditionnelles des ouvriers ? Va-t-elle réussir à s'intégrer davantage dans la société haïtienne ? Va-t-elle assurer le recyclage des travailleurs ? Va-t-elle continuer à dégager des profits suffisants pour convenir à tous les acteurs et assurer la paix sociale ? Va-t-elle amoindrir trop fortement les pouvoirs et l'autonomie des travailleurs ? Va-t-elle respecter longtemps le « pacte social » qui la lie présentement au gouvernement haïtien ? Il n'y a pas de réponses certaines à ces questions. Il s'agit d'inquiétudes fort légitimes, alimentés par une certaine conception idéologique, mais il est difficile de prévoir ce qui adviendra. Une chose est certaine, plusieurs scénarios sont possibles, comportant chacun des effets positifs et négatifs.

### Externalités

Globalement parlant, les externalités produites par la privatisation de la Minoterie nous incitent à dresser un bilan plutôt positif de l'opération. Cette appréciation positive s'exprime ici au travers d'énoncés qualitatifs tels :

- La diffusion d'une culture de la productivité et de l'efficience
- Les transferts directs et indirects envers l'État
- La sécurité d'approvisionnement en farine pour les populations
- La stabilisation et la dynamisation des marchés de produits alimentaires
- La stimulation en amont et en aval des filières de production
- La fin du clientélisme, du patronage et de la corruption politique
- La préparation de l'entreprise à la mondialisation
- La création d'une entreprise « locomotive »
- Le départage des fonctions, des compétences, des pouvoirs et des responsabilités
- La rationalisation des opérations et des séquences productives
- La modernisation globale de tous les facteurs productifs
- Le haut niveau de rendement du rapport qualité/prix

Ces considérations qualitatives très significatives, partagés par l'écrasante majorité des Rapports consultés et même des sujets interviewés, nous obligent à considérer comme positif le bilan des externalités produites par l'opération de privatisation. Les appréciations qualitatives négatives, plus imposantes que dans le cas de la structure organisationnelle, se rapportent souvent aux phénomènes suivants :

- Le licenciement de 350 travailleurs
- Le fait d'une relation trop privilégiée entre les Moulins et l'État
- Le bouleversement des liens traditionnels de solidarité dans l'entreprise
- L'impuissance à engendrer un capitalisme populaire et indigène
- L'expropriation trop forte des destinées de l'entreprise
- La disqualification marquée des savoirs faire traditionnels et artisanaux

- La création d'un quasi monopole privé
- La position trop forte des Moulins sur les marchés
- L'infléchissement vers le privé de toutes les énergies productives
- La dévalorisation très marquée du secteur associatif/coopératif
- L'accroissement de la dépendance d'Haïti envers les capitaux étrangers
- La fin des droits acquis et la précarisation en profondeur de l'emploi.

### 7.2.2 Interprétation critique : externalités

Même si dans l'ensemble les perceptions concernant les externalités produites continuent d'être globalement positives, il apparaît évident que les avis sont davantage partagés en ce domaine. Beaucoup d'externalités positives, massivement identifiées et décrites par nos Commettants (Rapports/Sujets), nous forcent encore une fois à devoir apprécier à leur juste mesure l'ensemble des effets bénéfiques générés par cette privatisation.

Toutefois, il apparaît ici très clairement, ce qui n'était pas le cas pour l'évaluation de la structure organisationnelle, que beaucoup d'appréhensions subsistent, aussi bien du côté des Rapports que du côté des sujets interviewés. Ces appréhensions négatives, également bien identifiées par nos Répondants, font ressortir une ambivalence bien réelle ressentie par la très grande majorité des acteurs impliqués.

Dans l'ensemble, donc, les impacts possibles et potentiels pouvant être associés à l'opération de privatisation ont été assez bien répertoriés par nos répondants aussi bien les externalités positives que négatives. La difficulté, ici, consiste surtout à savoir si le poids relatif des conséquences positives va l'emporter à terme sur le poids relatif des conséquences négatives. La balance penche présentement en faveur des conséquences positives, mais plusieurs des externalités négatives concernent des effets dont on ne pourra pleinement prendre la mesure que dans un laps de temps relativement long, ce qui contribue à engendrer du scepticisme, des peurs et des craintes relativement aux lendemains qui déchantent que pourraient devoir affronter les acteurs haïtiens dans cette histoire. Le scepticisme est d'autant plus difficile à mesurer que les Moulins dépendent aussi de ce qui adviendra dans la société haïtienne dans les années à venir.

### **Effets pervers**

Les effets pervers, en général indésirables, nous permettent de saisir avec plus de précision la nature et les qualités intimes des appréhensions profondes qui tiraillent les esprits relativement à l'opération de privatisation effectuée.

Certaines se rapportent à des mutations profondes pouvant survenir dans la société haïtienne et nous instruisent encore mieux sur l'impact très puissant que pourrait avoir sur la société haïtienne la privatisation qui a été effectuée il y a quelques années. Ces mutations qui dérangent et engendrent des peurs, ils s'expriment encore une fois par le biais d'énoncés qualitatifs précis :

- La perte de légitimité et d'autorité des instances politiques représentatives – l'expérience de la Minoterie faisant s'effondrer la crédibilité d'un monde politique incapable de sauver la Minoterie ;
- Le détournement de la démocratie au profit d'un nouveau cabinet « fantôme » – président, premier ministre, gouverneur / propriétaires privés ;
- La construction progressive d'un monopole privé « protégé » par l'État : soit un quasi monopole protégé qui rachète une à une les entreprises défuntes qu'il fragilise lui-même ;
- La délocalisation « potentielle » de l'entreprise dans le future, dans cinq années, au terme du « pacte social » liant l'entreprise à la société haïtienne ;
- La dislocation, avec les conséquences que l'on connaît, du lien social « organique et communautaire » qui prévalait jusqu'alors en Haïti ;
- Une inscription encore plus « poussée », de par la présence active des Moulins, de l'économie haïtienne dans l'économie mondiale sachant que les Moulins sont les seuls à pouvoir affronter réellement une telle concurrence ;
- L'institutionnalisation d'un développement fondé exclusivement sur l'influx massif de capitaux étrangers, ce qui inféode encore davantage le travail haïtien au capital étranger.

### 7.2.3 Interprétation critique : effets pervers

Tous ces effets pervers potentiels, on le voit, représentent des effets certes diffus mais très larges, très significatifs et très profonds ; des effets dont certains constituent des mutations assez sévères pour la société haïtienne. L'avenir seul saura nous instruire sur la portée exacte des transformations induites par la présence nouvelle des Moulins au cœur de la société haïtienne.

Ce qui est certain, par contre, c'est qu'il faut conjuguer ces effets pervers potentiels avec les externalités déjà produites ou à venir ; externalités dont on peut déjà, pour certaines, apprécier la teneur exacte. Tout cela fait bien ressortir les lourdes appréhensions qui pèsent encore sur l'opération de privatisation qui a été réalisée. On disait ou on croyait la société prête pour s'engager dans un vaste programme de privatisations, mais il apparaît clairement, quand on superpose au jeu des externalités présumées la puissance corrosive des effets pervers anticipés, que la société haïtienne n'est pas prête d'avoir résolu toutes les tensions sociales et humaines engendrées par la privatisation de la Minoterie.

<p><b>Nouvelle structure organisationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contenu positif des énoncés qualitatifs (Rapports/Sujets confondus)</b></li> <li>• <b>Contenu négatif des énoncés qualitatifs (Rapports/Sujets confondus)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Qualité et pertinence des montages financiers élaborés</li> <li>· Qualité et pertinence des méthodes de gestion introduites</li> <li>· Qualité et performance des méthodes d'organisation du travail introduites</li> <li>· Amélioration et modernisation des capacités logistiques et technologiques</li> <li>· Amélioration significative de l'efficience et de la productivité</li> <li>· Stimulation positive "directe" des marchés "affiliés"</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>· La dévalorisation des compétences traditionnelles et des savoirs faire artisanaux</li> <li>· Le caractère un peu "déconnecté" et peu intégré de la nouvelle structure</li> <li>· La transformation trop brutale des modes et des formes relationnelles "acceptés"</li> <li>· L'imposition et le "design" de la nouvelle structure commandé de l'extérieur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Phase préparatoire (privatisation) : Note qualitative excellente</li> <li>· Phase actuelle de fonctionnement : Note qualitative très forte</li> <li>· Phase en gestation (future) : Note qualitative bonne</li> </ul>	
<p><b>Appréciation/Synthèse</b> : Appréciation qualitative d'ensemble très positive (conviction forte)</p>	

**Figure 4** Appréciation qualitative de l'opération de privatisation de la Minoterie

<p><b>Externalités</b></p> <p>Externalités positives</p>	<p>Diffusion d'une culture de la productivité et de l'efficience          Transferts "directs" et "indirects" envers l'État          Sécurité d'approvisionnement en farine pour les populations          La stabilisation et la dynamisation des marchés de produits alimentaires          La création d'une entreprise "locomotive"          La stimulation en aval et en amont des filières de production          Le départage des compétences, des pouvoirs et des responsabilités</p>
<p>Externalités négatives</p>	<p>Le licenciement de 350 travailleurs          Le bouleversement des liens traditionnels de solidarité dans l'entreprise          La dévalorisation du secteur associatif/coopératif          La position trop forte des Moulins sur le marché          L'expropriation trop forte des destinées de l'entreprise          La création d'un quasi monopole privé "protégé"          L'infléchissement vers le privé de toutes les énergies disponibles          L'impuissance à engendrer un capitalisme "indigène et populaire"</p>
<p>• <b>Appréciation/Synthèse</b> : Appréciation qualitative d'ensemble positive (ambivalences et convictions faibles)</p>	
<p><b>Effets pervers</b></p>	<p>La perte de légitimité des instances politiques représentatives          Le détournement de la démocratie au profit d'un nouveau cabinet "fantôme"          La délocalisation "potentielle" de l'entreprise dans le futur          La dislocation du lien social "organique et communautaire" qui prévalait          Une inscription encore plus poussée dans l'économie monde alors que seuls les Moulins peuvent affronter cela          L'institutionnalisation d'un développement fondé exclusivement sur l'influx de capitaux étrangers. Ce qui inféode encore plus le "travail" haïtien au "capital" financier international</p>
<p>• <b>Appréciation/Synthèse</b> : Appréciation qualitative d'ensemble: Dualité d'amplitude "moyenne" (appréhensions réelles et vivantes)</p>	

Source : Données recueillies – Gérard Kennedy

### 7.3. Approche structurale :

L'approche structurale que nous avons élaborée suppose que la structure d'appréciation du phénomène de privatisation s'organise en fonction d'un certain nombre de vecteurs d'agrégation formant système. Tout sujet s'inscrit nécessairement dans un monde qui se présente à sa conscience comme construit et antérieur à lui (même si ce monde change évidemment). Or le système de référence global (structure globale du champ de pratiques<sup>246</sup>) dans lequel s'expérimente la privatisation de la Minoterie est construit et balisé par les différents niveaux d'encadrement hiérarchisés qui définissent l'univers de référence dans lequel évolue le processus de privatisation engagé :

**Encadrement global :** l'Ordre économique et politique mondial (organisations internationales)

**Encadrement national :** l'état politique structurel dans lequel évolue la société haïtienne (sous-développement, institutionnalisation faible et limitée, patronage et corruption, etc.)

**Encadrement local :** les Forces socio-économiques directement actives dans le processus de privatisation et leurs caractéristiques propres – propriétaires, administrateurs, employés, syndicats, indépendants.

Compte tenu du niveau de délabrement de la société haïtienne et de son impuissance chronique à se reprendre en main, la dynamique de privatisation non seulement introduite mais largement « commandée », dans cette société, ainsi que le parrainage de l'entreprise de privatisation par les organismes spécialisés en développement, ont imposé une certaine logique de développement que tous les acteurs de la société haïtienne ont fortement intériorisée : introduire dans la logique du développement économique la « Raison pragmatique et instrumentale ». Ce vecteur d'agrégation des jugements proférés par les

---

<sup>246</sup> Pierre Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique ; précédé de trois études d'ethnologie Kabyle*, Seuil, Paris, 2000, pp. 174-200.

acteurs constitue donc le principe génératif des jugements rendus **le plus puissant** qui soit dans la conscience des acteurs impliqués<sup>247</sup>.

Une fois que les impératifs commandés par cet encadrement économique et politique global ont épuisé leurs effets, le vecteur d'agrégation des jugements le plus puissant qui existe se situe au niveau de la « position structurale stratégique » occupée par l'instigateur du jugement : un propriétaire juge le processus de privatisation en fonction de sa position stratégique dans le champs des possibles ; un syndicaliste juge le processus de privatisation en fonction de sa position stratégique dans le champs des possibles, et ainsi de suite ...

Puis, une fois que les impératifs commandés par la position stratégique structurale occupée dans le champ par chaque acteur ont épuisé leurs effets, c'est le jeu dialectique des « options et oppositions idéologiques<sup>248</sup> » qui devient le vecteur d'agrégation des jugements le plus puissant (et le plus actif).

Finalement, une fois que les impératifs commandés par le jeu dialectique des options et oppositions idéologiques ont cessé d'imprimer leurs effets aux jugements proférés par les acteurs, c'est le jeu des « clivages socio dynamiques<sup>249</sup> » qui fait ressentir ses effets sur les jugements de ces derniers.

On est donc en présence de quatre vecteurs d'agrégation des jugements qui s'organisent pour former une structure dynamique hiérarchisée (du plus déterminant au moins déterminant sur la conscience) conjuguant un système précis et subtil d'évaluation des phénomènes vécus dans la pratique.

---

<sup>247</sup> Delince, *Les forces politiques en Haïti*, *ibid.*, pp.9-43.

Delince, *L'insuffisance du développement en Haïti*, *ibid.*, pp. 32-45, pp. 175-183 et pp. 383-427.

<sup>248</sup> Karl Marx et Friedrich Engels, *L'idéologie allemande*, Éd. Sociales, Paris, 1968 (2<sup>e</sup> éd.), pp. 8-18, 39-111.

Jean-Claude Jean et Marc Maeschalck, *Transition politique en Haïti : radiographie du pouvoir Lavalas*, L'Harmattan, Paris, 1999, pp. 119-131.

Delince, *Les forces politiques en Haïti*, *ibid.*, pp. 127-163.

<sup>249</sup> Delince, *L'insuffisance de développement en Haïti*, *ibid.*, pp. 183-301.

Joseph Ph. Antonio et al., *Haïti briser les chaînes*, Pierre-Marcel Favre, coll. « Centre Europe Tiers Monde », Lausanne, 1984, pp. 99-139.

### Structure d'appréciation :

1' vecteur d'agrégation – Raison pragmatique et instrumentale

Plus déterminant

2' vecteur d'agrégation – Position stratégique (champ)

3' vecteur d'agrégation – Options et oppositions idéologiques

Moins déterminant

4' vecteur d'agrégation – Clivages socio-dynamiques

Cette structure d'appréciation permet de mieux comprendre les divers choix d'énoncés qualitatifs formulés par nos Commettants (Rapports/Sujets interviewés). Ainsi c'est le vecteur d'agrégation **Raison pragmatique et instrumentale** qui constitue le moteur le plus déterminant dans la genèse des énoncés qualitatifs délivrés par les répondants. C'est le vecteur **Position stratégique (champ)** qui constitue le deuxième moteur le plus déterminant dans la genèse des énoncés qualitatifs délivrés. C'est le vecteur **Options et oppositions idéologiques** qui représente le troisième moteur le plus déterminant dans la genèse des énoncés qualitatifs délivrés. Enfin c'est le vecteur **Clivages socio dynamiques** qui constitue le moteur le moins déterminant dans la genèse des énoncés qualitatifs délivrés. L'ensemble est toujours lié et forme globalement une **Structure d'appréciation globale** du phénomène de privatisation.

Cette Structure d'appréciation nous permet de comprendre tous les jugements formulés au sujet de la privatisation de la Minoterie (aussi bien au niveau de la structure d'organisation, des externalités que des effets pervers). Cette Structure d'appréciation du Réel Qualitatif qui se présente à la conscience fonctionne de la sorte :

Si c'est un élément de nature « Raison pragmatique et instrumentale » sur lequel doit porter le jugement, il aura automatiquement tendance à entraîner l'adhésion de la conscience désignée (1 niveau de détermination). Si ce n'est pas un élément de nature « Raison pragmatique et instrumentale » sur lequel doit porter le jugement, ce sera alors la « position stratégique dans le champ » qui prévaudra (2ième niveau de détermination). Puis c'est le jeu des « options et oppositions idéologiques » qui prévaudra (3<sup>ième</sup> niveau de détermination). Enfin, ce sera le jeu des « clivages socio-dynamiques » (modernité/tradition; organique/atomiste) qui prévaudra (4<sup>ième</sup> niveau de détermination).

Il ne faut jamais se crisper sur une grille d'analyse qui serait unidimensionnelle et il faut toujours adapter son modèle théorique aux exigences du terrain. Il ne sert à rien de dire qu'il existe des facteurs de type « rationalité pragmatique », « intérêts et positions stratégiques dans un champ »-ou encore « options et oppositions idéologiques » existent ; il faut encore hiérarchiser ces composantes dans une structure cohérente en fonction du système de référence effectif dans lequel évolue le phénomène investigué (la privatisation de la Minoterie).

Compte tenu des échecs répétés vécus par le peuple haïtien et compte tenu du degré avancé de délabrement des institutions, Haïti a vécu une mise en tutelle quasi complète de son organisation politique : c'est pourquoi l'introduction d'un peu de « raison pragmatique et instrumentale » est devenu un impératif si important et si urgent dans cette société. Compte tenu ensuite que les acteurs modulent leurs jugements davantage en fonction de leur position stratégique dans le champ structuré de pratiques dans lequel ils évoluent qu'en fonction des options et oppositions idéologiques existantes dans le champ, nous croyons que l'ordre des vecteurs d'agrégation que nous avons retenu se justifie pleinement. Notre expérience de la société haïtienne et notre connaissance du processus entourant la privatisation de la Minoterie semble ratifier le choix de notre modèle « structural ».

### 7.3.1 Interprétation critique

#### Raison pragmatique et instrumentale

Que ce soit concernant la structure organisationnelle, les externalités ou encore les effets pervers, chaque fois nos Commettants (Rapports/Sujets interviewés) ont eu comme « attitude sincère » d'affirmer ou à tout le moins de reconnaître que les éléments de nature « raison pragmatique et instrumentale », introduits par la direction au moment de la privatisation de la Minoterie et sur lesquels ils étaient invités à porter une appréciation, avaient constitué une transformation bénéfique pour l'entreprise.

Peu importe leur position ou leur rôle spécifique dans cette histoire, peu importe les options et oppositions idéologiques, peu importe le jeu des clivages socio-dynamiques existants (que ce soit du côté de la structure organisationnelle, des externalités ou des effets pervers) tous les éléments inspirés de la « raison pragmatique et instrumentale » ont été appréciés de manière positive et ce, par la totalité des acteurs en présence (Rapports ou Sujets interviewés). Ces éléments de nature « raison pragmatique et instrumentale » ont donc directement contribué à produire des énoncés qualitatifs positifs et ce, aussi bien en quantité qu'en qualité (quantité forte et qualité dense).

Ainsi concernant la « structure organisationnelle », tous les acteurs ont été amenés, par le biais de cette Structure d'appréciation agissante, à reconnaître la valeur positive de la plupart des éléments de nature « raison pragmatique et instrumentale » introduits par la nouvelle direction : qualité et pertinence des montages financiers, qualité et pertinence des méthodes de gestion appliquées, qualité et pertinence des modes d'organisation du travail introduits, qualité et pertinence des innovations logistiques et technologiques introduites ...

#### Position stratégique et champ

Dès que les éléments sur lesquels devaient s'exercer le jugement de nos Commettants n'étaient plus de nature « raison pragmatique et instrumentale », c'était la « position

stratégique dans le champ » qui devenait le moteur génératif le plus déterminant dans la genèse de l'appréciation formulée. Ainsi, les jugements émis dans le rapport des Moulins ainsi que les jugements émis par les « administrateurs » (structure organisationnelle, externalités ou effets pervers) se mettaient largement à correspondre point par point. Le jugement des rapports « politiques » (CMEP, République d'Haïti, Ministère) ainsi que le jugement des hommes politiques se mettaient également à correspondre point par point. L'appréciation provenant des organisations internationales se campait sur leurs positions officielles (FMI, PNUD), alors que le jugement des organismes indépendants se crispait sur leurs positions traditionnelles (Alter Presse, Syndicat, PAPDA).

On voyait bien l'appréciation des Moulins qui correspondait à celle des administrateurs, se polariser sur la position officielle de l'entreprise. L'appréciation des organes politiques, qui s'alignait sur celle du personnel politique, se polariser sur la position officielle des institutions politiques. L'appréciation des organismes internationaux se spécifier autour de leur représentation habituelle. L'appréciation du syndicat, qui correspondait à celle du syndicaliste, se polariser sur la position traditionnelle du monde syndical. L'appréciation des organismes indépendants d'Haïti, qui correspondait à celle des professionnels du milieu, se polariser sur la position habituelle de ce genre d'organisme en matière de développement économique (développement économique sain, endogène, pragmatique et indigène). Quant à l'appréciation des employés, elle s'est révélée correspondre en tout point à la position stratégique des travailleurs dans la nouvelle entreprise puisque la position stratégique de l'employé est ambiguë, composite et contradictoire – l'appréciation des employés s'avère la plus bigarrée en termes d'agrégation de vecteurs d'influence. Synthèse des points de vue de ceux qui croient aveuglément à tout ce que font les Moulins, de ceux qui s'opposent systématiquement à tout ce que fait la nouvelle entreprise, finalement de ceux qui essaient de faire valoir des réformes constructives. Cela se traduit par des énoncés qualitatifs de type : « Qualité constructive de l'équilibre actuel des pouvoirs État/Privé/Secteur coopératif sur la réalité de l'entreprise quant aux salaires, aux méthodes de travail, à l'exercice de l'autorité » (M. Leforgue).

### Options et oppositions idéologiques

Quand se voit épuisé la force d'attraction des deux autres vecteurs déterminants, c'est la puissance des options et oppositions idéologiques qui vient conditionner la genèse des énoncés qualitatifs délivrés dans les Rapports ou par les Sujets. Le phénomène de la privatisation de la Minoterie s'organise évidemment autour de l'opposition idéologique « privé/public (libéralisme/socialisme) », avec tous les sous-produits idéologiques afférents de type « concurrence/protectionnisme », « productivité/positions acquises », etc.

En fait, il semble que c'est en amont et en aval du processus d'appréciation que les schèmes idéologiques conditionneraient avec le plus de prégnance le jugement des Répondants lorsqu'il est question d'apprécier la valeur du choix originel de privatiser en entier la Minoterie ou lorsqu'il est question d'apprécier les destinées futures de l'entreprise. Évidemment, les schèmes idéologiques induisent toujours les effets qui sont les leurs, mais il semble que cet effet ait tendance à se diluer dans la quotidienneté pratique du travail.

Pour les partisans du libéralisme économique tous azimuts (Rapports : Moulins, CMEP, République d'Haïti, FMI; Sujets : Administrateurs, personnel politique), le choix stratégique de départ était parfait et ce choix s'est exprimé dans des énoncés qualitatifs précis (qualité et pertinence du processus de privatisation). Pour les partisans de réformes libérales prudentes (Rapports : Ministère, Alter Presse; Sujets : personnel politique, employés, professionnels), le choix stratégique de départ s'est exprimé dans des énoncés qualitatifs précis (relation un peu trop serrée entre l'État et les Moulins; règlement juste des arrérages). Pour les partisans d'un socialisme nationaliste (Rapports : PAPDA, Syndicat; Sujets : syndicaliste, membre de la PAPDA), le choix stratégique de départ s'est également exprimé dans des énoncés qualitatifs spécifiques (extirpation des pouvoirs et de l'autonomie des travailleurs, ouverture du pays à la voracité des investisseurs étrangers).

Les schèmes idéologiques jouent beaucoup, également, en aval du processus d'appréciation, lorsque question d'analyser les destinées futures de l'entreprise, phénomène directement reliée à l'évaluation des externalités et des effets pervers engendrés par la nouvelle entreprise. Pour les partisans du libéralisme économique tous azimuts, les externalités engendrées s'avèrent pour l'essentiel positives et cette vision se spécifie

évidemment dans des énoncés qualitatifs précis (stabilisation et dynamisation des marchés, sécurité d'approvisionnement en farine). De plus, il n'y a aucun effet pervers à signaler. Pour les tenants de réformes libérales prudentes, les externalités engendrées sont souvent positives (introduction d'une culture de la rigueur et de la productivité; création d'une entreprise « locomotive ») et les externalités négatives identifiées conservent un caractère modéré (bouleversements possibles à intervenir sur les marchés; disparition progressive des savoirs faire traditionnels). Là non plus, il n'y a aucun effet pervers à signaler. Pour les tenants du socialisme, les externalités positives sont difficiles à trouver (à part les « intrants » issu de la raison pragmatique et instrumentale), les externalités négatives repérées s'avèrent très corrosives (dévalorisation complète du secteur associatif/coopératif) et les effets pervers feraient déjà sentir leur présence (perte de souveraineté politique; inféodation encore plus prononcée du travail haïtien au capital étranger).

#### Clivages socio-dynamiques

Dans la Structure d'appréciation, c'est finalement le vecteur des clivages socio-dynamiques qui vient relayer les autres vecteurs lorsque ces derniers cessent d'influer directement sur le processus d'appréciation enclenché par les Répondants (Rapports/Sujets). Ces clivages s'organisent beaucoup autour de l'opposition modernité/tradition, avec les sous-groupes qui accompagnent généralement ce genre d'opposition : enracinement/déracinement; organique/atomiste; holiste/individualiste, etc.

Comme dans le cas des options et oppositions idéologiques, c'est surtout en amont et en aval du processus d'appréciation que de tels schèmes font beaucoup sentir leurs effets ou bien au départ lorsque question d'accepter ou non le choix de la privatisation, ou lorsque question de se désister ou encore de se faire le conservateur des modes et façons de faire traditionnelles ou bien en bout de processus, lorsqu'il est question d'évaluer l'impact global de l'opération de privatisation sur divers aspects de la vie sociale.

Pour les tenants d'une modernisation tous azimuts (Rapports : Moulins, Rapport de la République, CMEP, FMI; Sujets : administrateurs, personnel politique), une modernisation accélérée ne peut qu'apporter des bienfaits à la société haïtienne, ce qui se traduit par des énoncés qualitatifs précis (le balayage définitif des freins « habituels » au développement

économique). Pour les tenants d'une modernisation graduelle de la vie économique du pays, une modernisation « dosée » de la vie économique va constituer un changement bénéfique que les travailleurs pourront digérer progressivement, ce qui se traduit par des énoncés qualitatifs précis (l'assimilation graduelle de savoirs faire de haut niveau). Enfin, pour les tenants d'un maintien de la tradition, il n'y a rien de bon à attendre d'une modernité tout juste bonne pour plonger tout le monde dans la compétition et la précarité, ce qui se traduit dans des énoncés qualitatifs (la disqualification brutale des formes de solidarité traditionnelles).

**Figure 5** Appréciation « structurale » de l'opération de privatisation de la Minoterie

<p><b>Structure d'appréciation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Éléments de nature Pragmatique/instrumentale</b></li> </ul> <p><b>Appréciation/Synthèse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Départage formel et technique des compétences et des responsabilités</li> <li>• Redéfinition des fonctions, des statuts et des rôles</li> <li>• Transformations logistiques adaptées aux choix d'innovation technologiques</li> <li>• Introduction de méthodes de gestion modernes et rationnelles avec mécanismes de vérification intégrés</li> <li>• Rationalisation des opérations de transport et d'approvisionnement</li> </ul> <p><b>Vecteur d'agrégation de puissance 1</b> ——— <b>Adhésion générale très forte (Rapports + Sujets)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Éléments de nature « autres »</b></li> </ul> <p><b>Rapports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moulins : adhésion très forte (privatisation)</li> <li>- CMEP : adhésion très forte</li> <li>- Rép. D'Haïti : adhésion forte</li> <li>- PNUD : adhésion positive</li> <li>- FMI : adhésion très forte</li> <li>- Ministère : adhésion forte</li> <li>- Alter Pr : adhésion mitigée</li> <li>- Syndicat : adhésion négative</li> <li>- PAPDA : adhésion négative</li> </ul>	<p><b>Vecteur d'agrégation de puissance 2</b> ——— <b>Position (champ) Stratégique</b></p> <p><b>Sujets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- M. Donat André : adhésion très forte (privatisation)</li> <li>- M. Champlain : adhésion très forte</li> <li>- M. Charles : adhésion forte</li> <li>- M. Feuillé : adhésion forte</li> <li>- M. Jean Baptiste : adhésion positive</li> <li>- M. Leforgue : adhésion positive</li> <li>- M. Gédéus : adhésion négative</li> <li>- M. Jacob : adhésion mitigée</li> <li>- M. Pierre Charles : adhésion mitigée</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Vecteur d'agrégation de puissance 3</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Rapports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moulins : adhésion très forte (privatisation)</li> <li>- CMEP : adhésion très forte</li> <li>- Rap. Rép. : adhésion forte</li> <li>- PNUD : adhésion positive</li> <li>- FMI : adhésion très forte</li> <li>- Ministère : adhésion forte</li> <li>- Alter Pr : adhésion mitigée</li> <li>- Syndicat : adhésion négative</li> <li>- PAPDA : adhésion négative</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Options et oppositions idéologiques</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Sujets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- M. Donat André : adhésion très forte (privatisation)</li> <li>- M. Champlain : adhésion très forte</li> <li>- M. Charles : adhésion forte</li> <li>- M. Feuillé : adhésion forte</li> <li>- M. Jean Baptiste : adhésion positive</li> <li>- M. Leforgue : adhésion positive</li> <li>- M. Gédéus : adhésion négative</li> <li>- M. Jacob : adhésion mitigée</li> <li>- M. Pierre Charles : adhésion mitigée</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Vecteur d'agrégation de puissance 4</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Rapports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moulins : adhésion très forte (privatisation)</li> <li>- CMEP : adhésion très forte</li> <li>- Rap. Rép. : adhésion forte</li> <li>- PNUD : adhésion positive</li> <li>- FMI : adhésion très forte</li> <li>- Ministère : adhésion forte</li> <li>- Alter Pr : adhésion mitigée</li> <li>- Syndicat : adhésion négative</li> <li>- PAPDA : adhésion négative</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Clivages socio-dynamiques</b></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Sujets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- M. Donat André : adhésion très forte (privatisation)</li> <li>- M. Champlain : adhésion très forte</li> <li>- M. Charles : adhésion mitigée</li> <li>- M. Feuillé : adhésion forte</li> <li>- M. Jean Baptiste : adhésion mitigée</li> <li>- M. Leforgue : adhésion mitigée</li> <li>- M. Gédéus : adhésion négative</li> <li>- M. Jacob : adhésion mitigée</li> <li>- M. Pierre Charles : adhésion mitigée</li> </ul>

Source : Données recueillies – Gérard Kennedy

## CONCLUSION

Nous avons essayé, dans cette dissertation critique, de dégager un certain nombre de problématiques spécifiques relatives aux phénomènes de privatisation des entreprises publiques dans les pays en voie de développement – puis tenté de dégager quelques unes des grandes conclusions largement admises concernant les diverses expériences de privatisation ayant effectivement vues le jour dans les pays en voie de développement ou dits « émergents ». Ensuite, nous avons focalisé notre attention sur l'expérience haïtienne : en nous appuyant sur diverses thèses associées à cette problématique hautement sensible de la privatisation des plus grandes entreprises publiques du pays, sur les différents rapports existants et accessibles ainsi que sur le témoignage d'acteurs bien placés pour nous « raconter » l'histoire de la privatisation des Moulins d'Haïti. Nous avons ouvert la discussion concernant les divers aspects (positifs comme négatifs) de cette expérience somme toute assez spectaculaire s'étant déroulée en pays d'Haïti soit la privatisation de la Minoterie d'Haïti, la plus grosse entreprise publique d'Haïti oeuvrant dans un secteur d'activité aussi névralgique et dont dépend essentiellement la production de ce bien élémentaire par excellence qu'est le pain (farine, blé de son, aliments pour bétail, produits dérivés, etc).

D'aucune façon cette étude prétend-elle avoir fait le tour de la question : elle peut toutefois prétendre légitimement avoir a) défriché le terrain relativement à une meilleure saisie et une meilleure mise en contexte des acteurs, des forces et des enjeux associés à l'opération de privatisation effectuée ; b) organisé et intégré les différents groupes de données recueillies dans un schème d'intelligibilité global assurant une appréhension et une compréhension « fortifiées » de tout ce qu'a pu induire une telle décision politique ; c) ouvert des pistes de réflexion heuristique et éclairée eu égard à la saisie de l'impact global qu'a eu et qu'aura dans le futur l'expérience de privatisation des Moulins d'Haïti ; d) introduit des éléments de « puissance explicative » relativement à cette problématique fondamentale, aussi bien dans les pays en voie de développement que dans les pays industrialisés, de la privatisation des entreprises publiques.

L'exemple d'Haïti, s'il le fallait, nous a largement prouvé que le fait de la privatisation d'entreprises publiques stratégiques constitue un phénomène extrêmement complexe, qui engage la totalité des forces vives d'une nation et que ce genre d'aventure ne saurait être décidée à la légère, quelque soit le pays et le type d'économie visée par une telle volonté collective. Toute tentative d'explication et d'explicitation des tenants et aboutissants d'une telle décision ainsi que toute tentative de légitimation d'un tel choix de la part de la gouverne politique en place eu égard à cette délicate question de la place devant échoir au privé dans une société, renvoie obligatoirement l'observateur averti aux variables culturelles les plus « profondes » et les plus déterminantes qui soient en ce lieu civilisationnel central mais invisible où se joue la synthèse dynamique de tous les systèmes légaux et institutionnels consacrés (droit constitutif, valeurs inaliénables, chartre des droits, etc.). De tous les classements et jeux de classe sociologiques autour desquels une société s'organise et se fonde en légitimité et en fait (découpage d'un univers social en classes, groupes, strates, écarts tolérés et tolérables, facteurs de discrimination, etc.), de toutes les catégories mentales formelles et informelles autour desquelles se définit et se fixe le régulier et le normal ou encore le normal et le pathologique (ambitions légitimes et illégitimes, désir d'enrichissement, jalousie et envie « constructives », facteurs certifiés de stimulation et de motivation, etc.), de toutes les conventions licites, tacites et implicites autour desquels s'organise une formation sociale s'inscrivant dans la durée (vie régulière et travail journalier, salaires acceptables, heures et lieux « officiels » de travail, mode de vie et mode de subsistance, degré de soumission et de révolte face aux formes d'autorité instituées, etc.), enfin de tous les processus socio-économiques acceptés et institués garantissant la résolution de l'équation primordiale production-travail-capitalisation-accumulation (place et pouvoir d'intervention du politique, degré d'autonomie de l'économique, étendue du droit de propriété, forces d'équilibre des régulations globales, puissances d'induction de l'effort, de la motivation et de l'innovation, vecteurs etc.).

Le problème de la privatisation des entreprises publiques, dans des pays comme Haïti, nous force également à ouvrir l'épineux débat, en relation avec la problématique plus spécifique du développement économique et du développement social en général, concernant l'évolution « anthropologique » des civilisations humaines avec pour point de repère obligé le

modèle de développement désormais universel des pays industrialisés et de la civilisation occidentale. Il ne faut plus oblitérer le fait que les systèmes économiques et politiques des grands pays occidentaux demeurent les modèles absolus de développement qui existent et qui commandent à l'ensemble des pratiques et programmes de développement qui ont cours actuellement partout sur la planète. Les attributs essentiels de ce modèle désormais universel se donnent à voir comme tel : système social laïc et séculier ; institutions démocratiques libérales ; système judiciaire autonome ; libre entreprise et libéralisation des marchés.

Il faudrait ici questionner « l'imaginaire premier » qui imprègne cette vision des choses et s'enquérir des imageries et schèmes primitifs existants autour desquels s'organisent la totalité des façons de voir et de penser le développement et ce, aussi bien en occident que dans les pays en voie de développement. Ces schémas fondateurs possèdent-ils une nécessité anthropologique certaine ou bien ne sont-ils que les avatars idéologiques d'une conception orientée et idéologique du développement social et économique ? On n'a qu'à se souvenir des diverses expériences de développement économique ayant été tentées dans les pays dits socialistes ou communistes pour réaliser à quel point ces schémas primitifs s'avèrent prégnants et déterminants. Car là aussi, l'impératif était qu'il fallait passer de la tradition à la modernité, abandonner les modes traditionnels et anciens de fabrication afin d'introduire les modes nouveaux de production, s'initier aux modes nouveaux de gestion et d'administration ainsi qu'aux façons de faire plus rationnelles et plus efficaces, accélérer les moteurs de l'accumulation et de la capitalisation, produire et introduire des machines-outils plus performantes permettant de passer le plus rapidement possible à la phase suivante de développement, etc.).

L'idéalité de la construction d'une société communiste réussie et démocratique reposait effectivement sur la virtualité de créer « l'homme nouveau » – cet *homo sapiens* qui ne serait plus aussi égoïste et narcissique que ne semblait l'être *l'homo æconomicus*, un *homo sapiens* nouveau désormais inscrit dans une société plus juste, davantage soucieux de participer activement à l'élaboration d'une société plus humaine et responsable devant ses semblables des choix et décisions présidant à ses actes. Certes, l'idéalité de l'homme nouveau, surtout quand il fut question d'en imposer drastiquement la solution, ne pouvait qu'aboutir à des aberrations immondes et inhumaines. Mais tout cela nous laisse quand même perplexe quant

aux fondements anthropologiques sur lesquels pourrait se fier et s'édifier d'un côté une théorie générale achevée et de l'autre une herméneutique conséquente et réaliste du développement politique et économique des sociétés. Trop idéaliste quant aux forces et penchants qui composent réellement la nature humaine, la schématique naturaliste de l'*homo œconomicus* transporte pour sa part trop d'inconnus et d'impondérables pour engendrer un programme viable d'édification de civilisation. N'est-ce pas la conception cynique de la nature humaine, subsumé dans l'artifice de l'*homo œconomicus*, qui fait en fin de compte la force du capitalisme ? Où donc observer des êtres humains vivant en fonction de leur intérêt, mais dans le sens « bien compris » du terme ? ; le capitalisme, sans instruments sociaux et politiques pour corriger les dérapages, peut-il jamais participer à produire une société « équitable » ne dérivant pas implacablement vers des crises de plus en plus endémiques et explosives ? Pourra-t-on un jour composer le code axiomatique du genre humain – susceptible de guider raisonnablement les hommes dans leur incessant travail d'édification de sociétés viables, convenables et durables ?

Quoiqu'il en soit, ce sont ces mêmes schémas fondés en certitude qui ont présidé au déploiement économique et politique des pays dits « émergents » et ce sont ces mêmes schémas, il n'y a aucun doute là-dessus, qui ont prévalu en Haïti tout au long de l'élaboration du programme de privatisation des entreprises publiques. Des investigations plus poussées seraient donc nécessaires, en définitive, si l'on voulait vraiment tenter de répondre jusqu'au bout à la question suivante : la privatisation de la Minoterie va-t-elle, dans cinq ans, dans dix ans, avoir accru significativement le bien-être de la population haïtienne ? Ce sont en effet des investigations poussées concernant l'état des mœurs et des mentalités, concernant le degré d'acceptation des formes et des modes nouveaux ayant été déployés, concernant le niveau d'intégration des consciences dans les processus fraîchement institués ... qui nous permettraient d'évaluer plus précisément la capacité qu'il faudrait accorder à l'ensemble haïtien, dans l'avenir, de « sortir du sous-développement », de se « doter d'institutions viables et opérationnelles », de « grimper harmonieusement dans l'échelle du développement », « d'assurer un passage en douceur entre tradition et modernité », etc.

Pour le moment on peut affirmer, de manière globale, concernant la privatisation de la Minoterie d'Haïti, que l'opération représente un succès remarquable et appréciable dans le

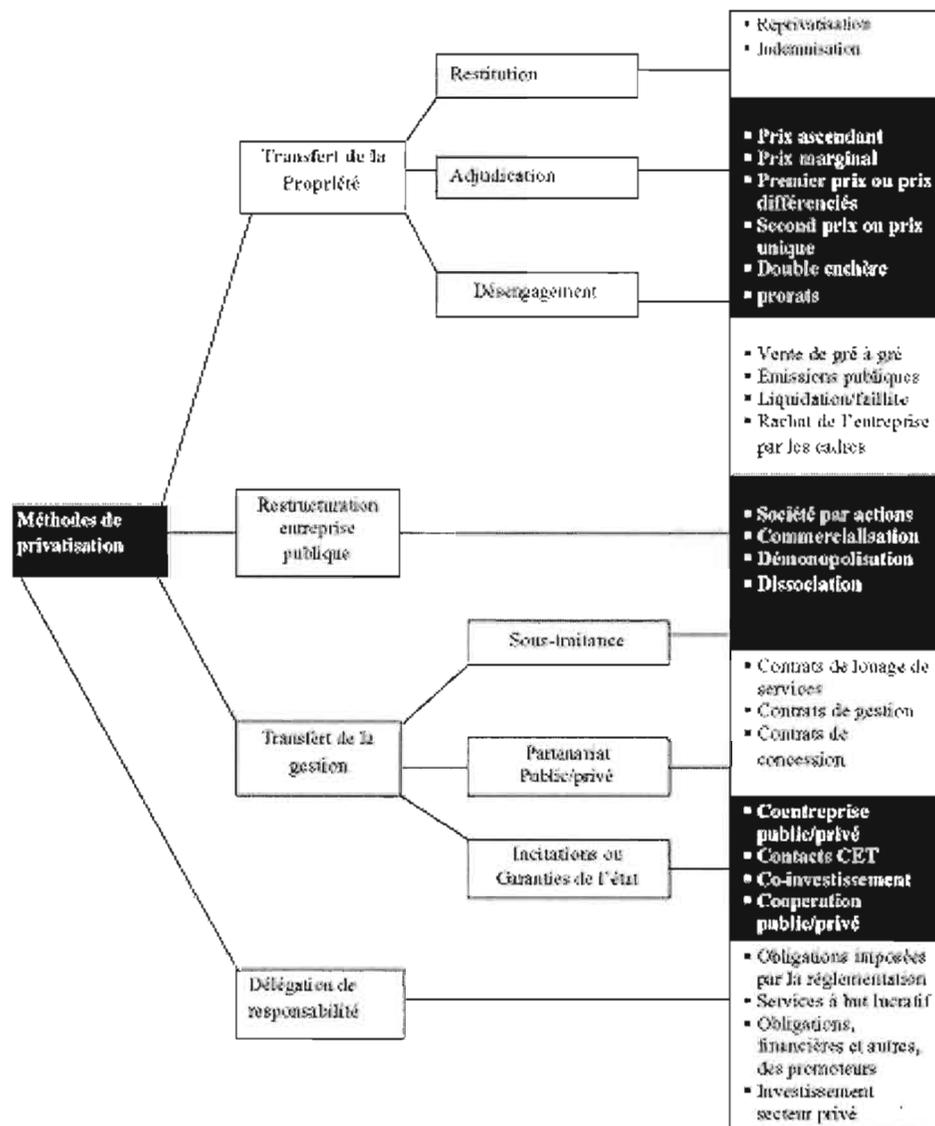
difficile contexte qui est celui de la société haïtienne d'aujourd'hui ; mais nous ne sommes pas prophète et seul l'avenir, si l'on refuse de passer sous silence les externalités négatives et les effets pervers qui pourront émerger dans le futur, nous dira si l'aventure, au final, se sera soldée par une note heureuse ... ce qu'on espère de tout coeur pour cette nation déjà si éprouvée. Mais les choses sont si mouvantes, dans ce pays, que rien ne peut nous permettre d'affirmer, avec certitude, que l'opération aura en bout de parcours produite plus de « valeur positive » que de « valeur négative » tout en participant significativement à accroître le bien-être des individus et des collectivités.

Et pour arriver à finaliser les investigations dont nous parlions tout à l'heure, il serait utile et même nécessaire, entre temps, de se pencher plus spécifiquement sur un certain nombre de problématiques intermédiaires – problèmes susceptibles d'améliorer notre connaissance des impacts et des conséquences généralement induites par les actions et programmes de privatisation enclenchés ou réalisés dans le monde : gestion des risques individuels et collectifs, accessibilité et redistribution des produits et services, validité des formules et des formes retenues, appropriation plus étendue des richesses produites, accroissement réelle de la production et de l'offre (biens et services), régulations d'ensemble et qualité des services collectifs, éradication de la pauvreté et prospérité, évolution de la structure sociale globale, transformation des mœurs et habitudes de vie, érosion ou fortification de pouvoirs politiques sinon démocratiques du moins représentatifs, extension du statut de « salarié » délié, transmutation des catégories légales et administratives, etc.

Rendons finalement hommage à l'équipe actuelle de direction, dont l'intégrité aura au moins permis d'apaiser un peu la faim de jeunes haïtiens encore capables de croire en un monde meilleur. Peut-être l'opération, juste pour ça, aura-t-elle devant Dieu trouver là sa justification dernière !

ANNEXE A

MÉTHODES DE PRIVATISATION



Source : Thèse de doctorat de Hachimi Sanni Yaya

ANNEXE B

LES PRIVATISATIONS EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE : UN ÉTAT DES LIEUX

Tableau 1.1 Privatisations dans 48 pays d'Afrique subsaharienne : date, nombre et produit

Région	Pays	Date de la première privatisation	Nombre total de privatisations jusqu'en 2002	Privatisations en préparation en mars 2003	Produit cumulé (millions de \$)
Afrique centrale	Burundi	1988	36	2	19,8
	Cameroun	1994	29	10	327,4
	Congo	1992	66	59	0
	Gabon	1997	8	14	65,2
	Guinée équatoriale	Aucune	3		
	RD Congo	1987	21		52,5
	Rep. centrafricaine	1986	25	18	18,5
	Rwanda	1997	4	4	4,2
	São Tomé et Príncipe	1989	6		3,4
	Tchad	1993	26	5	4,9
Afrique de l'Est	Comores	Aucune	Aucune	Aucune	
	Djibouti				
	Erythrée				
	Ethiopie	1995	10	1	202,3
	Kenya	1992	167	4	248,9
	Madagascar	1984	66	19	46,7
	Maurice	2000	1		261
	Ouganda	1991	106	9	228,6
	Seychelles	Aucune			
	Somalie	Aucune			
	Soudan	1992	35	8	111,4
	Tanzanie	1992	202	2	594,3
	Afrique de l'Ouest	Benin	1986	57	16
Burkina Faso		1992	26		26,1
Cap-Vert		1993	41	17	101,6
Côte d'Ivoire		1979 <sup>a</sup>	50	2	433,6
Gambie		1987	18	3	13,6
Ghana		1989	130		946,2
Guinée		1985	109	13	60,7
Guinée-Bissau		1989	23	8	5,6
Libéria		Aucune			
Mali		1979	71	17	90,9
Mauritanie		1989	35	2	56,1
Niger		1983	28	6	25,2
Nigeria		1989	63	12	672,4
Senegal		1986	56	14	217,4
Sierra Leone	1993	8		0	
Togo	1984	60	19	103,9	
Afrique australe	Afrique du Sud	1996	14	2	2910,1
	Angola	1996	56	1	33
	Botswana	Aucune			
	Lesotho	1995	10		37,2
	Malawi	1989	46	12	57
	Mozambique	1986	187	7	324,1
	Namibie	Aucune			
	Swaziland	Aucune			
	Zambie	1992	255	3	717,5
	Zimbabwe	1991	17	7	272,6
<b>Total</b>			<b>2 665</b>	<b>332</b>	<b>8 896,7</b>

a - La première privatisation en Côte d'Ivoire date en fait de 1960, mais la base de données ne commence qu'en 1979.

Source : Thèse de doctorat Hachimi Sanni Yaya

ANNEXE C

ÉVOLUTION DE LA DETTE HAÏTIENNE ET AUTRES INDICATIONS

(



ANNEXE D

INTEGRATED FRAMEWORK

# INTEGRATED FRAMEWORK

*for Trade-Related Technical Assistance to Least Developed Countries*

Haiti

Mise en oeuvre du programme

Reponses intégrées.

progrès réalisés par la BANQUE MONDIALE, le CCI, la CNUCED

le FMI, l'OMC et le PNUD - HAÏTI

Besoins d'assistance technique identifiés dans le questionnaire	Organisation	Réponse	Mise en oeuvre
En réponse à la question A 4): Assistance technique pour se conformer aux Accords de l'OMC.			
Haiti nécessite une assistance technique afin de lui permettre de  Mettre en oeuvre les Accords de l'OMC. L'appui technique du Secrétariat de l'OMC sera nécessaire pour l'actualisation des législations haïtiennes applicables aux domaines gérés par cette institution.	PNUD	Le PNUD, en coopération avec la CNUCED, fournit un appui au gouvernement pour l'installation du SYDONIA. Dans ce projet, certains aspects relatifs aux exigences de notifications des législations sont pris en compte. Dans le cadre d'un autre projet d'appui au Parlement, certains aspects liés à la réforme des codes sont également envisagés.	Le SYDONIA a été installé. L'appui technique de l'OMC n'a pas encore été obtenu pour l'actualisation des législations.
	OMC	L'OMC est prête à fournir une assistance en Haïti pour l'adaptation de ses lois et réglementations nationales aux Accords de l'OMC. (1998-2000)	Une mission d'évaluation en matière de mise en oeuvre a eu lieu en janvier 1998

		<p>francophones (en 1998 et 1999);</p> <p>- un stage de politique commerciale d'une durée de trois semaines sera organisé à l'intention des pays les moins avancés d'expression francophone (en 1998 et 1999).</p>	<p>- Deux séminaires sur l'accès au marché à Djibouti (sept./oct. 1998) et à Trinidad (juillet 1998).</p> <p>- Un séminaire valeur en douane aux Bahamas (juin 1998).</p> <p>- Un séminaire SPS en Guyana (mai 1998).</p> <p>- Un atelier règlements des différends Barbades (nov 1997).</p> <p>- Deux séminaires sur les services au Mexique (mars 1998) et Espagne (mai 1998).</p> <p>- Un séminaire sur les subventions au Guatemala en septembre 1998</p> <p>- Un séminaire sur l'OMC à Curaçao en avril 1998.</p> <p>A eu lieu à Turin (Italie) en octobre 1998.</p>
En réponse à la question A l):			
Assistance technique dans les domaines spécifiques des Accords de l'OMC			
L'agriculture	OMC	Voir A k).	Voir ci-dessus.
L'accès aux marchés	OMC	Voir A k).	Voir ci-dessus.
OTC et SPS	OMC	Voir A k).	Voir ci-dessus.
Les services	OMC	Voir A k)	Voir ci-dessus.
Les ADPIC	OMC	En conformité de l'Accord	Voir ci-dessus.

		de coopération technique entre l'OMC et l'OMPI, une assistance sera fournie pour la formation de fonctionnaires haïtiens et sous la forme d'une dissémination de l'information ainsi que la fourniture d'un matériel didactique.	
L'antidumping	OMC	Voir A k). - Egalement une aide relative à l'établissement ou la refonte de la législation sera également définie à l'issue de la mission d'évaluation. (1998-2000)	Voir ci-dessus. N'a pas encore été entreprise.
Les sauvegardes	OMC	Voir A k). - Egalement une aide relative à l'établissement ou la refonte de la législation sera également définie à l'issue de la mission d'évaluation. (1998-2000)	Voir ci-dessus. N'a pas encore été entreprise.
L'évaluation en douane	OMC	Voir A k). - Egalement une aide relative à la refonte de la législation en vigueur sera également définie à l'issue de la mission d'évaluation. (1998-2000)	Voir ci-dessus. N'a pas encore été entreprise.
Les règles d'origine	OMC	Voir A k).	Voir ci-dessus.
Les textiles et vêtements	OMC	Voir A k).	Voir ci-dessus.
En réponse à la question A.111): Evaluation des capacités d'analyses commerciales et de négociations			
*Compte tenu des carences en matière d'information, les capacités du pays en matière d'analyse commerciale et de négociations sont très faibles.	CNUCED	La CNUCED fournit le système d'analyse et d'information (TRAINS) et formera le personnel nécessaire pour son utilisation.	

	OMC	Au cours des stages de politique commerciale de courte durée (cf. A k) supra), un module de formation sera inclus dans le programme afin de familiariser les participants avec les négociations commerciales multilatérales.	A été fait en sept./oct. 1998 à Turin (Italie).
En réponse à la question B g)  Besoins d'assistance technique pour atténuer les contraintes au plan de l'offre			
*La formation des ressources humaines opérant dans le domaine du commerce extérieur, non seulement au niveau du secteur public, mais également au niveau du secteur privé	CCI	Voir A k). Le CCI a proposé une série d'activités visant à évaluer les nécessités et la capacité existante pour la formation en commerce extérieur, y compris le développement du matériel pédagogique de base.	Voir A k).  Les activités en formation devront être précisées à la suite d'un analyse des besoins pour les domaine recherchés. Le financement de cette étude reste à mobiliser.
	CNUCED	Le programme TRAINFORTRADE sera mis en oeuvre.	
	Banque mondiale	Un projet d'assistance technique de la Banque mondiale fournit actuellement une aide pour  a) la réforme du secteur public,  b) la privatisation,  c) la modernisation des entreprises publiques. Ce projet permettra d'augmenter la production d'électricité et d'améliorer les télécommunications. Il permettra aussi d'apporter des améliorations dans les secteurs portuaires et aéroportuaires.	Progrès limité dans le secteur de la privatisation.  Assistance pas encore commencé.  Pas de progrès à ce

		La SFI fournit des conseils en matière de privatisation au gouvernement. Dans le cadre d'un projet concernant les transports, la Banque mondiale fournit actuellement une assistance pour l'entretien et la remise en état des routes, en particulier de celles qui desservent l'aéroport et les ports.	jour
	PNUD	En ce qui concerne la formation des ressources humaines opérant dans le domaine du commerce extérieur, non seulement au niveau du secteur public mais également au niveau du secteur privé, le PNUD n'a pas encore de projet spécifique. Mais le rapport de la Mission Inter-Agences sur les secteurs industriels et commerciaux a fait également des recommandations sur ce sujet et le PNUD pourrait appuyer ce genre d'activités via, par exemple le projet de partenariat secteur privé - secteur public.	
	Banque mondiale	L'aide au développement des ressources humaines de la Banque mondiale est actuellement concentrée sur l'enseignement primaire et la santé publique.  La Banque mondiale fournit actuellement une assistance pour la réforme générale du service public.	Formation à commencer.  Progrès limité dans le secteur de la santé publique.  Assistance pour la réforme du service public à commencer
	OMC	Voir A k).	Voir ci-dessus.
*La modernisation des législations applicables au commerce extérieur et aux investissements, tenant compte notamment du cadre réglementaire du	CNUCED	Des services consultatifs et de formation dans le domaine de la politique d'investissement en général et en particulier dans le domaine de la législation relative à	

commerce mondial		l'investissement seront fournis.	
	OMC	Voir réponse A k).	Voir ci-dessus.
	Banque mondiale	La Banque mondiale a soutenu la réforme des restrictions commerciales, et elle continuera à la soutenir	En cours.
L'élaboration d'un cadre de politique en matière commerciale et industrielle		Les agences ont indiqué leur volonté de coopérer avec le gouvernement afin d'identifier des besoins spécifiques dans des termes opérationnels et d'établir des priorités.  Des consultations ultérieures avec le gouvernement seront nécessaires pour développer des projets et programmes spécifiques et explorer des modalités de financement.	CNUCED: deux missions de conseil on eu lieu en matière d'accession au CARICOM (en 1998).
	Banque mondiale	La Banque mondiale fournit actuellement une assistance pour la réforme générale du service public.	Pas encore commencé.
En réponse à la question Bq):  Besoins d'assistance technique en matière de promotion des échanges commerciaux et de services des soutiens			
La formation et/ou l'entraînement des ressources humaines	CCI	Voir B g) et A k).	Voir A k) et B g).
	CNUCED	Voir B g).	
	OMC	Voir A k) et A l).	Voir ci-dessus.
L'amélioration de l'information commerciale	CCI	Voir B g). En outre, le CCI a proposé de créer un Centre d'Information Commerciale pour répondre aux besoins existants des entreprises.	Voir A k) et B g).
	CNUCED	TRAINS Voir A l).	
Le renforcement des			

associations patronales			
En réponse à la question B v);  Besoins d'assistance technique en matière d'accès aux marchés			
La formation et/ou l'entraînement des cadres dans le domaine des préférences (SGP, SGPC), y compris l'organisation en Haïti de séminaires, d'ateliers consacrés à l'utilisation par les secteurs nationaux concernés de ces mécanismes	CCI	Voir B g)	Voir B g).
	CNUCED	Une assistance sera fournie pour résoudre les difficultés dans l'utilisation du SGP et, plus généralement, des informations sur les conditions d'accès aux marchés, ainsi que dans la Réponses intégrées. Mise en oeuvre du programme du SGPC. Des ressources supplémentaires seront recherchées pour compléter celles des projets inter-régionaux existants.  (Voir aussi PNUD plus bas.)	Un séminaire sur le SGP et les systèmes préférentiels ont eu lieu en janvier 1999.
	PNUD	Le PNUD serait prêt à fournir une assistance technique en la matière en utilisant les services d'autres agences de coopération comme la CNUCED et le CCI, et également l'OMC, tout en tenant compte des possibilités nationales existantes actuellement. En ce sens, le PNUD explore la possibilité d'organiser, en collaboration avec le Gouvernement et le Secteur Privé, des séminaires dans le domaine du commerce	

		extérieur qui requerraient l'appui technique de l'OMC.	
L'amélioration des canaux d'information destinés à faciliter une meilleure exploitation des débouchés à l'extérieur via, entre autres, les schémas de préférences, etc.	CCI	Voir B q)	Voir B q).
*	CNUCED	Outre le Système TRAINS. (voir A m)) la CNUCED facilitera l'établissement d'un Pôle Commercial qui sera relié au Réseau Mondial des Pôles Commerciaux.	
La réalisation d'une étude sur les opportunités offertes aux produits haïtiens sur les marchés extérieurs	CCI	Voir A k).	Voir A k).
En réponse à la question C b):  Résumé des besoins d'assistance technique par ordre de priorité			
La réalisation d'un inventaire détaillé de l'offre exportable d'Haïti: il s'agit de connaître la situation actuelle de la production agricole, agro-industrielle et manufacturière destinée aux marchés extérieurs, dans la perspective de la définition d'une politique nationale intégrée de développement et de promotion des exportations, particulièrement celles non traditionnelles	CCI	Voir A k).	Voir A k).  Concernant les produits organiques, un manuel a été lancé par le CCI en février 1999. Il inclut l'étude de l'offre des PMA et de la demande sur les marchés européens de ces produits. Cette publication sera diffusée auprès des entreprises concernées de ces pays.  L'information à jour sur les prix et les marchés est fournie par le service nouvelles sur les marchés (MNS) du CCI aux institutions concernées. L'information couvre

			les fruits et légumes, les fleurs coupées, les matières premières pharmaceutiques, les épices et graines.
	CNUCED	Voir A k).	
	Banque mondiale	Voir B g).	Voir B g).
La formation des ressources humaines opérant dans le domaine du commerce extérieur, non seulement au niveau du secteur public, mais également au niveau du secteur privé. La formation porte notamment sur les questions de politique commerciale (e.g cours, stages, séminaires, ateliers, etc.), sur l'utilisation des mécanismes préférentiels (SGP, SGPC, etc.), sur les techniques de promotion du commerce extérieur, sur les normes de qualité, normalisation/essais et métrologie, sur les techniques de traitement de l'information commerciale, etc	CCI	Voir B g).	Voir A k) et B (g). Financement reste à mobiliser
	CNUCED	Voir B g) et B v).	Un séminaire sur le SGP et les systèmes préférentiels ont eu lieu en janvier 1999.
	OMC	Voir A k), A l) et A m).	Voir ci-dessus.
L'information commerciale: l'amélioration de l'information commerciale via l'implantation de structures adéquates de gestion (mise sur pied d'un centre d'information commerciale, d'un pôle commercial, etc.)	CCI	Voir B q).	Voir B q).
	CNUCED	Voir B v).	

La réalisation d'études sur les opportunités offertes aux produits haïtiens sur les marchés extérieurs	CCI	Voir A k)	Voir A k).
La modernisation des législations et réglementations haïtiennes applicables au commerce et à l'investissement. Celle-ci se situe en particulier dans le contexte de la mise en œuvre des accords de l'OMC.	CNUCED	Voir B g)	
	OMC	Voir A k) et A l).	Voir ci-dessus
La mise sur pied de mécanismes d'appui au commerce extérieur (études de marchés, participation à des foires et expositions, etc.)	CCI	Voir A k)	Voir A k) et les réponses du CCI sous C b).
La qualité, la normalisation, les essais et la métrologie (QNEM), notamment en ce qui a trait à la définition d'une politique nationale dans ce domaine, du triple point de vue de la production, de l'exportation de biens et/ou de services. Il s'agira aussi de concevoir le cadre institutionnel le plus approprié à mettre en place tenant compte de l'interaction de plusieurs acteurs nationaux dans ces domaines	PNUD (ONUDI)	Le projet visé concerne un des aspects les plus importants de l'appui du PNUD dans ce domaine et sur lequel le PASIC et le Ministère du Commerce et de l'Industrie travaillent actuellement en vue d'introduire et mettre en œuvre une politique nationale de normalisation, de certification et de promotion de la qualité.  L'appui technique d'institution spécialisée en la matière comme, par exemple, l'ONUDI, l'Organisation Internationale pour la Normalisation sera recherché. Il a été particulièrement recommandé de promouvoir et faciliter la participation des secteurs privés et publics aux activités des organismes internationaux et régionaux dans le domaine de la normalisation et de la métrologie.	La FAO et l'ONUDI ont récemment entrepris des activités dans le domaine de la normalisation et de la métrologie, du contrôle des produits alimentaires, etc.

<p>En réponse à la question C d):</p> <p>Capacité technologique et ressources humaines nécessaires pour utiliser les nouveaux outils des technologies de l'information</p>			
<p>L'emploi de ces nouvelles technologies est très peu répandu en Haïti, tant au niveau du secteur public qu'à celui du secteur privé. Cela explique en grande partie le retard considérable accumulé par le pays dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information sous toutes ses formes. A cela, il faut ajouter les problèmes aigus en matière de télécommunication.</p> <p>A ce sujet, l'assistance technique à accorder à Haïti dans ce domaine porte notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur la fourniture d'appareils informatiques, particulièrement aux institutions du secteur public impliquées dans les questions de politique commerciale, de promotion du commerce extérieur, etc.. de manière à les aider à mieux gérer l'information industrielle et commerciale, en tant que facteur de développement des échanges commerciaux;</li> <li>- sur la formation des ressources humaines appelées à utiliser ces outils.</li> </ul>	<p>CNUCED</p>	<p>Le projet SYDONIA fournit l'assistance dans ce domaine de l'informatisation de douane.</p>	
	<p>FMI</p>	<p>Bien que le Fonds n'ait pas fourni directement une assistance technique à Haïti dans le domaine</p>	<p>A long-term resident expert has been assisting the authorities in the</p>

		<p>du développement commercial, il a soutenu diverses initiatives de promotion du commerce (par exemple, la Réponses intégrées: Mise en oeuvre du programme d'un Système d'information douanière informatisé -- SYDONIA, et l'adoption d'un régime tarifaire harmonisé et simplifié), ces mesures faisant partie des réformes structurelles prévues par le programme de réforme économique qu'il soutenait et qui a été adopté par le gouvernement haïtien en 1996.</p>	<p>revenue areas and computerized customs system.</p>
	PNUD	<p>En ce qui concerne la capacité technologique et les ressources humaines nécessaires pour utiliser les nouveaux outils des technologies de l'information deux projets du PNUD fournissent des appuis au Gouvernement D'une part le projet HAI/95/007 SYDONIA (en collaboration avec la CNUCED) relatif aux douanes et à l'information statistique sur le commerce extérieur dans le cadre dudit projet, d'autre part, le projet HAI/95009, en collaboration avec le Fonds Monétaire International, en particulier dans un volet concernant le Renforcement de l'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique dans le cadre de la collecte, le traitement et la diffusion de l'information sous toutes formes.</p>	<p>SYDONIA déjà installé. Le projet avec l'Institut Haïtien de Statistiques est en cours.</p>
	OMC	<p>L'OMC sera en mesure de fournir un ordinateur et une imprimante laser pour le point focal du gouvernement pour les</p>	<p>Fait en avril 1998.</p>

		<p>questions relatives au système commercial multilatéral (1998).</p> <p>Egalement l'OMC sera en mesure d'établir les connexions nécessaires du point focal avec Internet et de fournir Haïti avec des CD-ROMs. Une formation en matière d'utilisation du matériel informatique et électronique fourni sera également assurée par l'OMC (1998)</p>	
--	--	--	--

\* Financement à demander

[back to list](#)



top  
of page

[Home](#) - [Country Specific Programmes](#) - [Programme Participants](#) - [Programme Implementation](#) - [Inter-Agency Group](#) - [Official Documents](#)

© 1998 - Last Update: 09/01/2000 04:57:11 - Send mail to [info@ldcs.org](mailto:info@ldcs.org)

ANNEXE E

MODIFICATIONS APPORTÉES À LA LOI SUR LA MODERNISATION DES  
ENTREPRISES PUBLIQUES



LIBERTE

EGALITE

REPUBLICQUE D'HAITI

No. ....

## CHAMBRE DES DEPUTES

COMMISSION SPECIALE D'ETUDE DU PROJET DE LOI  
SUR LA MODERNISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

MODIFICATIONS APORTEES A LA LOI  
 SUR LA MODERNISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES  
 EN SEANCE DU 5 SEPTEMBRE 1996

## Les visas

1.-Des 19 visas votés par le Sénat seul le premier visa est modifié par ladite commission avec l'ajout des articles 81, 87.1, 87.2, 87.4, 217, 238.

## Nouvelle formulation du 1er. Visa:

Vu les articles 81, 87, 87.1, 87.2, 87.4, 111, 111.1, 136, 217, 219, 232, 238, 241, 242, 243, 245, 246, 250 et 252 de la Constitution.

## Les considérants

2.-Seul le quatrième considérant est reformulé avec l'ajout d'un membre de phrase: *et des Affaires Sociales.*

## Les articles

3.-Avec l'ajout d'un second paragraphe, l'article 1 est ainsi reformulé:

ARTICLE 1.-La modernisation des entreprises publiques est partie intégrante du programme global de réformes visant à moderniser l'Etat, à promouvoir une allocation optimale des ressources dans l'économie, à favoriser l'esprit d'entreprise, à stimuler la production et la croissance économique durable.

Conformément aux dispositions des articles 81, 87.2, 87.4, et 217 de la

Constitution.

4.-L'article 2 est reformulé avec l'ajout d'un second paragraphe:

**ARTICLE 2.-** Il est créé un organisme autonome jouissant de la personnalité juridique dénommé conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP)

Il est placé sous la tutelle du Premier Ministre. Son organisation et son mode de fonctionnement seront déterminés par la loi.

5.-Avec l'ajout d'un nouveau point e), l'article 3 est reformulé:

**ARTICLE 3.-** Les attributions du Conseil sont de :

- a) Promouvoir et gérer le processus de Modernisation des Entreprises publiques
- b) Choisir entre le contrat de gestion, la concession et la capitalisation, selon le cas, la formule la plus apte à sauvegarder l'intérêt général
- c) Veiller par l'intermédiaire des représentants qu'il nomme au Conseil d'Administration des Sociétés d'Economie Mixte à l'article 11 aux intérêts de l'Etat Haitien dans ces Sociétés.
- d) Veiller à la stricte application de la présente loi.
- e) Elaborer et voter ses règlements intérieurs

6.-Entièrement modifié, l'article 4 se lit désormais comme suit:

**ARTICLE 4.-** Le conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP) est composé de cinq (5) membres:

- Le Premier Ministre ou son représentant mandaté;
- Deux (2) membres désignés par le Pouvoir Exécutif;
- Un (1) membre nommé par l'Exécutif (sur une
- Un (1) membre nommé par l'Exécutif (sur une liste de cinq (5) noms proposés par les associations syndicales).

A défaut de proposition de la part d'une des associations prévues aux paragraphes précédents l'Exécutif y pourvoit.

7.-L'article 5 est reformulé:

**ARTICLE 5.-** Pour être membre du Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP) il faut :

- Etre de nationalité haïtienne
- Etre âgé de quarante (30) ans accomplis
- Avoir reçu décharge de sa gestion lorsqu'on a été comptable de denier publics.
- Avoir une expérience de dix (10) ans au moins dans une Administration Publique ou Privée.
- Jouir de ses droits civils et politiques
- N'avoir jamais été condamné à une peine afflictive et infamante.

8.-L'article 6 modifié par l'ajout d'un second paragraphe se lit comme suit:

**ARTICLE 6.-** Le Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP) est assisté d'un Secrétariat technique. Ce Secrétariat est chargé de la mise en oeuvre des décisions du CMEP.

Le CMEP est financé par le budget de la République.

9.- L'article 8 est légèrement modifié par un ajout en fin de texte et est ainsi libellé:

**ARTICLE 8.-** Les modalités retenues pour la modernisation des entreprises publiques sont: le Contrat de Gestion, la Concession et la Capitalisation, modalités définies aux articles 9, 10 et 11. Dans les cas de concession, le contrat doit être soumis à l'approbation du Parlement.

10.- Légèrement modifié en fin de texte l'article 11 est ainsi libellé:

**ARTICLE 11.-** Dans le cas de modernisation par Capitalisation, l'Etat par l'intermédiaire du CMEP, s'associe à des investisseurs privés en créant une entité

dénommée Société d'Economie Mixte (SEM) dans laquelle il apportera le patrimoine actuel de l'Entreprise publique. Les investisseurs privés font des apports en espèces en contrepartie de leurs droits de participer au capital de la Société d'Economie Mixte. La totalité de l'apport en espèce des investisseurs privés financera les dépenses d'investissement des SEMS. Ces investissements se feront selon les spécificités contenues dans le document d'appel d'offres.

11.-Très peu modifié par l'ajout du membre de phrase : *Préalablement visé par le CMEP entre l'adjudicataire*, l'article 12 se lit comme suit:

ARTICLE 12.- Dans tous les cas, les Concessions, les Contrats de Gestion et les droits de participation au Capital des SEMs sont octroyés par appel d'offres international au mieux offrant. Les offres sont évaluées en fonction de critères techniques, financiers et économiques établis dans le document d'appel d'offres. Les résultats de l'appel d'offres, dans le cas d'une soumission satisfaisante approuvée par le CMEP, sont sanctionnés par un contrat préalablement visé par le CMEP entre l'adjudicataire et l'Etat haïtien représenté par le Premier Ministre.

12.- Retrait de l'expression : *de réseau*

ARTICLE 14.- Pour les entreprises publiques (Electricité - Téléphone - Eau) et conformément aux articles 10 et 11 le CEMEP exige des soumissionnaires un engagement préalable à un programme spécifique d'investissements établi par le Gouvernement pour l'ensemble du pays notamment, les villes secondaires et les régions rurales.

13.- Entièrement modifié l'article 15 se lit comme suit:

ARTICLE 15.- Aucun monopole n'est autorisé , sous réserve de l'article 250 de la Constitution.

14.- En lieu et place de l'expression *à sa production*, la commission propose l'expression : *à son objet*.

ARTICLE 18.- Il est interdit à une Entreprise Modernisée de se livrer à des

activités commerciales autres que celle liées à son objet.

15.- Modifié avec le retrait de l'expression : *Conformément à loi sur les sociétés anonymes*, l'article 21 est ainsi libellé:

ARTICLE 21.- Les Sociétés régies par cette Loi sont tenues à l'amortissement légal. Les SEMs et les entreprises modernisées par concession ont l'obligation de retenir 10% au moins de leurs bénéfices nets pour leur développement futur. Les Sociétés modernisées par contrat de gestion 40% au moins.

16.- L'article 23 est reformulé:

ARTICLE 23.- Le transfert des actions et obligations des SEMs est assujéti à l'approbation préalable du CMEP et aux limitations prévues dans le cadre de la présente loi.

17.- Avec le libellé du Sénat en lieu et place de l'article 32 la commission réfère plutôt à l'article 34.

ARTICLE 25.- Le CMEP dresse, chaque trimestre, un rapport de tous les dépôts effectués en faveur des bénéficiaires prévus à l'article 34. Ce rapport sera rédié en quatre originaux dont l'un pour la Chambre des Députés, l'un pour le Sénat, l'un pour le Ministre de l'Intérieur et l'un pour le CMEP. Le CMEP dresse également chaque année un rapport général de ses activités.

18.- L'article 27 est subdivisé est ainsi modifié

ARTICLE 27.- L'Etat peut détenir plus de 50% et pas moins de 20% du capital de la Société d'Economie Mixte.

ARTICLE 27.1.- Dans toutes les Sociétés d'Economie Mixte, l'Etat est représenté au Conseil d'Administration. Si le Conseil d'Administration a trois (3) membres, l'Etat est représenté par un(1) Administrateur. Si le Conseil d'Administration a cinq (5) membres, l'Etat est représenté par deux (2) Administrateurs. Si le Conseil d'Administration a sept (7) membres, l'Etat est représenté par trois (3) Administrateurs. Ces Administrateurs sont désignés par le CMEP.

ARTICLE 27.2.- Une portion ne dépassant pas 50% des actions détenues par l'Etat dans les SEMs pourra être concédée à de petits porteurs. Cinq années

EP-09-98 MON 14:58

USAID HAITI

L'article 35 ci-devant 36 est légèrement modifié

ARTICLE 35.- La présente Loi abroge toutes Lois ou dispositions de Lois, tous Décrets, tous Décrets-Lois ou dispositions de Décrets Lois qui lui sont contraires et sera publiée et exécutée à la diligence des Ministères de l'Economie et des Finances, de l'Intérieur, du Commerce et de l'Industrie, des Travaux Publics Transports et Communications et des Affaires Sociales.

# Le Moniteur

Journal Officiel de la République d'Haïti

**151ème Année No 75-A Port-au-Prince Jeudi 10 Octobre 1996**

**LIBERTÉ ÉGALITÉ FRATERNITÉ  
RÉPUBLIQUE D'HAÏTI CORPS LÉGISLATIF**

## **LOI SUR LA MODERNISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES**

Vu les articles 81, 87.1, 87.2, 87.4, 111, 111.1, 136, 217, 219, 232, 238, 241, 242, 243, 245, 246, 250 et 252 de la Constitution de 1987;

Vu le Code Civil en ses dispositions relatives aux contrats;

Vu les dispositions du Code Pénal sur les infractions;

Vu les dispositions du Code du Commerce relatives aux effets et actes de commerce;

Vu la loi du 3 août 1955 sur les sociétés anonymes;

Vu le décret du 28 août 1960 sur les formalités de constitution et de fonctionnement des Sociétés Anonymes modifié par la loi du 16 septembre 1963 et les décrets du 16 octobre 1967, du 11 novembre 1968 du 10 octobre 1979, du 8 mars 1984 et du 2 juin 1986;

Vu la loi du 26 juillet 1975 sur le Droit de Propriété des Étrangers en Haïti;

Vu la loi du 18 septembre 1978 sur la Délimitation Territoriale;

Vu le décret du 29 novembre 1978 sur le Droit de Timbre;

Vu la loi du 17 août 1979 créant la Banque de la République d'Haïti;

Vu la loi du 6 septembre 1982 définissant l'Administration Publique Nationale;

Vu le décret du 22 octobre 1982 sur le Statut des Communes;

Vu l'arrêté du 11 novembre 1983 créant l'ordre des Comptables Professionnels Agréés d'Haïti;

Vu le décret du 24 février 1984 rénovant le Code du Travail de 1961;

Vu le décret du 27 mars 1985 modifiant les articles 9 et 17 de la loi du 11 août 1979;

Vu le décret du 29 septembre 1986, modifié par le décret du 27 septembre 1988 et la loi du 6 mars 1995 relatifs à l'Impôt sur le Revenu;

Vu le décret du 23 octobre 1989 relatif aux normes et conditions de passation de marché;

Vu le décret du 30 octobre 1989 sur le Code des Investissements;

Vu la loi du 28 mars 1996 sur la Collectivité Territoriale de Section Communale;

Considérant la crise profonde que traversent la société haïtienne et ses institutions tant publiques que privées;

Considérant qu'il convient en conséquence à l'État d'engager des réformes tendant à promouvoir et à assurer une gestion rationnelle et une utilisation optimale des ressources;

Considérant qu'il convient d'augmenter la production nationale par l'instauration d'un climat de rigueur administrative et de stimulation de l'esprit d'entreprise;

Considérant qu'il convient d'alléger les charges financières insupportables au Trésor Public et aux Contribuables et en même temps dégager et d'allouer des ressources aux Collectivités Territoriales;

Considérant enfin qu'il convient de moderniser les entreprises publiques et de consigner dans une loi cadre les grands principes devant guider le processus;

Sur le rapport des Ministres de l'Économie et des Finances, de l'Intérieur, du Commerce et de l'Industrie, des Travaux Publics, Transports et Communications et des Affaires Sociales;

Et après délibération en Conseil des Ministres;

LE POUVOIR EXÉCUTIF A PROPOSE  
ET LE CORPS LÉGISLATIF A VOTE LA LOI SUIVANTE :

Article 1.- La Modernisation des Entreprises Publiques est partie intégrante du programme global de réformes visant à moderniser l'État, à promouvoir une allocation optimale des ressources dans l'économie, à favoriser l'esprit d'entreprise, à stimuler la production et la croissance économique durable.

Ce programme doit être élaboré conformément aux dispositions des articles 81, 87.2, 87.4 et 217 de la Constitution.

Article 2.- Il est créé un organisme autonome jouissant de la personnalité juridique dénommé Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP).

Il est placé sous la tutelle du Premier Ministre. Son organisation et son mode de fonctionnement seront déterminés par la loi.

Article 3.- Les attributions du Conseil sont de:

- a) Promouvoir et gérer le processus de Modernisation des Entreprises Publiques.
- b) Choisir entre le contrat de gestion, la concession et la capitalisation, selon le cas, la formule la plus apte à sauvegarder l'intérêt général.
- c) Veiller par l'intermédiaire des représentants qu'il nomme au Conseil d'Administration des Sociétés d'Economie Mixte définies à l'article 11 aux intérêts de l'Etat haïtien dans ces sociétés.
- d) Élaborer et voter ses règlements intérieurs.
- e) Veiller à la stricte application de la prescrite loi.

Article 4.- Le Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP) est composé de cinq membres:

Le Premier Ministre ou son représentant mandaté;

Deux (2) membres désignés par le Pouvoir Exécutif;

Un (1) membre nommé par l'Exécutif (sur une liste de cinq (5) noms proposés par les associations patronales);

Un (1) membre nommé par l'Exécutif (sur une liste de cinq (5) noms proposés par les associations syndicales);

A défaut de proposition de la part d'une des associations prévues aux paragraphes précédents l'Exécutif y pourvoit.

Article 5.- Pour être membre du Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP) il faut :

- Etre de nationalité haïtienne.
- Etre âgé de quarante (40) ans accomplis.
- Avoir reçu décharge de sa gestion lorsqu'on a été comptable de deniers publics ou avoir reçu quitus fiscal.
- Etre détenteur d'un diplôme d'études supérieures.
- Avoir une expérience de dix (10) ans au moins dans une administration publique ou privée.
- Jouir de ses droits civils et politiques.
- N'avoir jamais été condamné à une peine afflictive et infamante.

Article 6.- Le Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP) est assisté d'un Secrétariat technique. Ce Secrétariat est chargé de la mise en oeuvre des décisions du CMEP. Le CMEP est financé par le budget de la République.

Article 7.- Toutes les Entreprises Publiques retenues dans le cadre du programme de modernisation doivent être évaluées par des experts indépendants désignés par le Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP)

Article 8.- Les modalités retenues pour la modernisation des Entreprises Publiques sont : le Contrat de Gestion, la Concession et la Capitalisation, modalités définies aux articles 9, 10 et 11. Dans les cas de concession, le contrat doit être soumis à l'approbation du Parlement.

Article 9.- Dans le cas de modernisation par Contrat de Gestion, l'Etat en sa qualité de propriétaire confie, pour une durée déterminée, par l'intermédiaire du CMEP la gestion de l'entreprise publique à une société privée et paie à celle-ci des frais de gestion liés à la performance de l'entreprise.

Article 10.- Dans le cas de modernisation par Concession, l'Etat par l'intermédiaire du CMEP en sa qualité de, propriétaire, confère au concessionnaire le droit d'exploiter l'entreprise pendant un temps déterminé. En contrepartie, le concessionnaire paie des redevances locatives et est tenu de réaliser les dépenses d'investissement dans ladite entreprise, selon les spécificités définies dans le document d'appel d'offres et contenues dans le contrat de concession. Tous aménagements et améliorations effectués au cadre physique de l'entreprise resteront la propriété de l'Etat.

Article 11.- Dans le cas de modernisation par Capitalisation, l'Etat par l'intermédiaire du CMEP, s'associe à des investisseurs privés en créant une entité dénommée Société d'Economie Mixte (SEM) dans laquelle il apportera le patrimoine actuel de l'Entreprise publique. Les investisseurs privés font des apports en espèces en contrepartie de leurs droits de participer au capital de la société d'Economie Mixte. La totalité de l'apport en espèce des investisseurs privés financera les dépenses d'investissement des SEMs. Ces investissements se feront selon les spécificités contenues dans le document d'appel d'offres.

Article 12.- Dans tous les cas, les Concessions, les Contrats de Gestion et les droits de participation au capital des SEMs sont octroyés par appel d'offres international au mieux offrant. Les offres sont évaluées en fonction de critères techniques, financiers et économiques établis dans le document d'appel-offres. Les résultats de rappel d'offres, dans le cas d'une soumission satisfaisante approuvée par le CMEP, sont sanctionnés par un contrat préalablement visé par le CMEP entre l'adjudicataire et l'Etat haïtien représenté par le Premier Ministre.

Article 13.- Une fois le contrat adjudgé, dans le cas de concession ou de capitalisation, l'adjudicataire doit, dans un délai ne dépassant pas neuf mois, produire un plan détaillé sur cinq ans d'exploitation, de restructuration, de développement et de financement de l'entreprise. Faute par lui de le faire dans le délai imparti, l'adjudicataire perdra le bénéfice de l'adjudication.

Article 14.- Pour les entreprises publiques (Électricité - Téléphone - Eau) et conformément aux articles 10 et 11 le CMEP exige des soumissionnaires un engagement préalable à un programme spécifique d'investissements établi par le gouvernement pour l'ensemble du pays notamment, les villes secondaires et les régions rurales.

Article 15.- Aucun monopole n'est autorisé, sous réserve des dispositions de l'article 250 de la Constitution.

Article 16.- Les soumissionnaires garantissent à la satisfaction du CMEP que les fonds nécessaires aux investissements sont mobilisables aux échéances prévues dans le calendrier d'investissements.

Article 17.- Les soumissionnaires aux appels d'offres doivent initier la preuve d'avoir obtenu quitus fiscal.

Article 18.- Il est interdit à une Entreprise Modernisée de se livrer à des activités commerciales autres que celles liées à son objet.

Article 19.- Les sociétés d'Economie Mixte sont soumises à la législation en vigueur sur les sociétés anonymes, à l'exception des dispositions contraires aux articles 19, 25, 26, 27 de la présente loi.

Article 20.- La société d'Economie Mixte est identifiée par sa raison sociale, son sigle SEM, son capital social et son siège social.

Article 21.- Les sociétés régies par cette loi sont tenues à l'amortissement légal. Les SEMs et les entreprises modernisées par concession ont l'obligation de retenir 10%

au moins de leurs bénéfices nets pour leur développement futur. Les sociétés modernisées par contrat de gestion 40 % au moins.

Article 22.- Les bénéfices non retenus des sociétés sous Contrat de Gestion sont versés sur un compte du trésor pour être utilisés comme ressources budgétaires.

Article 23.- Le transfert des actions et obligations des SEMs est assujéti à l'approbation préalable du CMEP et aux limitations prévues dans le cadre de la présente loi.

Article 24.- Pour informer la nation, la SEM est tenue de publier chaque année, dans les cinq (5) mois de clôture de son exercice fiscal, un rapport annuel de gestion contenant l'opinion du vérificateur externe, le bilan, l'état des résultats, l'état de l'avoit des actionnaires, l'état de l'évolution de la situation financière et les notes accompagnant les états financiers.

Article 25.- Le CMEP dresse, chaque trimestre, un rapport de tous les dépôts effectués en faveur des bénéficiaires prévus à l'article 34. Ce rapport sera rédigé en quatre originaux : un pour la Chambre des Députés, un pour le Sénat un pour le Ministre de l'Intérieur et un pour le CMEP. Le CMEP dresse également chaque année un rapport général de ses activités.

Article 26.- L'émission et la cession des actions et obligations émises par les SEMs sont exonérées de toutes taxes notamment les droits de transmission, la taxe sur actions et les droits de timbres proportionnels pour une période de trois (3) ans. Les actionnaires de ces sociétés sont également exonérés des impôts sur les dividendes pour une période de trois (3) ans. Les SEMs ne sont pas éligibles aux bénéfices du code d'investissement.

Article 27.- L'Etat peut détenir plus de 50% et pas moins de 20% du capital de la Société d'Economie Mixte.

Article 27.1.- Dans toutes les Sociétés d'Economie Mixte, l'État est représenté au Conseil Administration. Si le Conseil d'Administration a trois (3) membres, l'Etat est représenté par un (1) administrateur. Si le Conseil d'Administration a cinq (5) membres, l'Etat est représenté par deux (2) Administrateurs. Si le Conseil d'Administration a sept (7) membres l'Etat est représenté par trois (3) administrateurs. Ces administrateurs sont désignés par le CMEP.

Article 27.2.- Une portion ne dépassant pas 50% des actions détenues par l'Etat dans les SEMs pourra être concédée à de petits porteurs. Cinq années après la constitution de ces sociétés, ces porteurs seront. identifiés prioritairement parmi les catégories suivantes :

- Les employés des SEMs
- Les contribuables dont les revenus ne dépassent pas cent vingt mille (120.000) gourdes l'an.

Article 28.- Le contrôle des livres comptables des SEMs est assuré par un vérificateur externe agréé en Haïti. Il est désigné par le conseil d'administration sur une liste préalable retenue par le CMEP

Article 29.- Outre les attributions prévues à l'article 3 de la présente loi, sous réserve d'autres aspects qui pourraient faire l'objet de réglementation, le CMEP s'assurera particulièrement :

- De l'exécution du calendrier d'investissements prévus au contrat
- De la fixation des charges, droits et obligations des partenaires
- De la qualité des services et des produits offerts par les entreprises Mixtes de concert avec les autres instances compétentes
- De l'inaccessibilité des services dans les communes et les zones rurales
- De structures de protection des intérêts des consommateurs.

Article 30.- La fonction de membre du CMEP et du Secrétariat Technique mentionné aux articles 5 et 6 de la présente loi, est incompatible avec les situations suivantes :

- Actionnaires et Gestionnaires (rémunérés ou récompensés) des sociétés modernisées;
  - Actionnaires, membres du Conseil d'Administration, prestataires de services rémunérés ou récompensés de sociétés ou d'entités appartenant aux investisseurs privés en partenariat avec l'Etat. Ces restrictions s'appliquent également à leur conjoint, parents et alliés jusqu'au deuxième degré.
- Article 31.- Les membres du CMEP et du Secrétariat Technique doivent faire une déclaration de leur patrimoine après leur entrée en fonction conformément à l'article 238 de la Constitution. En aucun cas, ils ne peuvent accepter des cadeaux ou gratifications dans le cadre de leur mandat. Ils sont liés à l'obligation de réserve et assujettis au secret professionnel.
- Article 32.- Toute violation des dispositions mentionnées aux articles 30 et 31 de la présente loi sera punie de dix (10) ans d'emprisonnement et d'une amende de cinq millions ( 5.000.000) de gourdes.
- Article 33.- En cas de déclaration de dividende du Conseil d'Administration ratifiée par l'Assemblée Générale d'une SEM, l'Etat et les autres actionnaires reçoivent des dividendes résultant de leur participation. Le Président du Conseil d'Administration de la SEM notifie la décision de distribuer les dividendes au CMEP.
- Article 34.- L'Etat distribue les dividendes résultant de sa participation aux SEMs ainsi que les redevances locatives provenant des concessions comme suit:
- 85% versés au Fonds de Gestion et de Développement des Collectivités Territoriales;
  - 15% à un Fonds de Protection de la Sécurité Sociale dont l'organisation et le fonctionnement sont déterminés par la loi.
- Article 35.- La présente Loi abroge toutes lois ou dispositions de lois, tous décrets ou dispositions de décrets, tous décrets-lois ou dispositions de décrets-lois qui lui sont contraires et sera publiée et exécutée à la diligence des Ministères de l'Economie et des Finances, de l'Intérieur, du Commerce et de l'Industrie, des Travaux Publics, Transports et Communications et des Affaires Sociales.

Donnée à la Chambre des Députés, le 5 septembre 1996, An 193è de l'Indépendance  
 Fritz Robert SAINT PAUL Président  
 pour Gary GUILTEAU Premier Secrétaire Fritz Robert SAINT PAUL  
 Chena Pierre MARTIAL Deuxième Secrétaire

Donnée au Sénat de la République, le 26 septembre 1996, An 193è de  
 l'Indépendance  
 Edgard LEBLANC Fils Président  
 pour Jean Robert MARTINEZ premier Secrétaire Jean Claude DANIEL  
 Jean Claude DANIEL Deuxième Secrétaire

**AU NOM DE LA RÉPUBLIQUE**

Par les présentes

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE ORDONNE QUE LA LOI CI-DESSUS DU CORPS  
 LÉGISLATIF SOIT REVÊTUE DU SCEAU DE LA RÉPUBLIQUE, IMPRIMÉE ET PUBLIÉE  
 DANS LE MONITEUR JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE D'HAÏTI PUIS  
 EXÉCUTÉE.

Donnée au Palais National, à Port-au-Prince, le 2 Octobre 1996, An 193è de  
 l'Indépendance.

Par le Président

**René PRÉVAL**

Le Premier Ministre

**Rosny SMARTH**

Le Ministre de l'Économie et des Finances

**(pour Fred JOSEPH) Jean Eric**

Le Ministre de L'Intérieur	<b>DERYCE</b> <b>Jean MOLIÈRE</b>
Le Ministre du Commerce et de l'Industrie	<b>Fresnel GERMAIN</b>
Le Ministre des Affaires Sociales	<b>Pierre Denis AMÉDÉE</b>
Le Ministre des Affaires Étrangères et des Cultes	<b>(pour Fritz LONGCHAMP) Jean Eric DERYCE</b>
Le Ministre des Travaux Publics, Transports et Communications	<b>Jacques DORCÉAN</b>
Le Ministre de l'Environnement	<b>Yves André WAINRIGHT</b>
Le Ministre de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural	<b>Gérald MATHURIN</b>
Le Ministre de la Justice	<b>Pierre Max ANTOINE</b>
Le Ministre du Plan et de la Coopération Externe	<b>Jean Eric DERYCE</b>
Le Ministre de la Santé Publique et de la Population	<b>Rodolphe MALEBRANCHE</b>
Le Ministre de L'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports	<b>Jacques Edouard ALEXIS</b>
Le Ministre de la Culture	<b>Raoul PECK</b>
Le Ministre de la Condition Féminine et des Droits de la Femme	<b>Ginette CHÉRUBIN</b>
Le Ministre des Haïtiens vivant à l'Etranger	<b>Paul DÉJEAN</b>
<a href="http://www.haiti.org/business&amp;opportunity/loi_sur_modernisation.htm">http://www.haiti.org/business&amp;opportunity/loi_sur_modernisation.htm</a>	

Source Chambre des députés

**Le Moniteur – Journal officiel de la République d'Haïti**

ANNEXE F

LE MANDAT DU CONSEIL DE MODERNISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

## Le Mandat du Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques

### Le Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques

La loi crée un organisme autonome, placé sous la tutelle du Premier Ministre, jouissant de la personnalité juridique et dénommée Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP). Cet organisme a pour mandat de promouvoir et de gérer le processus de modernisation des entreprises publiques.

**Il est composé des cinq (5) membres suivants : le Premier Ministre, ou son représentant désigné; deux (2) membres désignés par le Pouvoir exécutif ; deux (2) membres nommés par l'Exécutif, l'un représentant les associations patronales, l'autre les associations syndicales.**

Le CMEP est assisté d'un Secrétariat technique chargé de la mise en œuvre de ses décisions.

En pratique, le CMEP possède toutes les prérogatives nécessaires pour gérer le processus. Il représente l'État haïtien dans toutes les étapes de la modernisation. Il a notamment le mandat :

- de désigner les experts indépendants devant réaliser les études d'évaluation des entreprises à moderniser;
- de choisir entre les options de modernisation prévues par la loi celle qui est la plus apte à préserver l'intérêt général;
- d'émettre les appels d'offres internationaux, de les évaluer et d'approuver les soumissions satisfaisantes;
- de fixer les charges, droits et obligations des partenaires;
- de viser les contrats de gestion et de concession avec les sociétés privées pour sanction par le Premier Ministre - les contrats de concession devant être, de plus, soumis à l'approbation du Parlement;
- de représenter l'État, après sanction du Premier Ministre, lorsqu'il s'associe à des investisseurs privés pour la constitution de sociétés d'économie mixte dans le cas des modernisations par capitalisation;
- de s'assurer de l'exécution du calendrier d'investissements prévu au contrat;
- de s'assurer, de concert avec les autres instances compétentes, de la qualité des services et des produits offerts par les SEM, de l'accessibilité des services dans les communes et les zones rurales, de l'existence de structures de protection des intérêts des consommateurs.

### Les objectifs du programme de Modernisation

Le Programme de modernisation des entreprises publiques du Gouvernement de la République d'Haïti vise à accélérer le développement du pays tant du point de vue économique que social. Plus spécifiquement, le programme permettra de :

- Limiter les interférences politiques dans le fonctionnement des entreprises publiques;
- Eliminer les pressions exercées sur le budget de la République par les entreprises publiques;
- Créer un environnement favorable pour l'investissement;
- Faciliter le développement d'infrastructures;
- Accroître les revenus de l'État à partir des taxes directes et indirectes;

- Favoriser la décentralisation par la distribution aux collectivités territoriales de dividendes des entreprises publiques;
- Faciliter la création d'emploi;
- Accroître l'offre des biens et services en qualité, en quantité et en fiabilité;
- Encourager la compétition par l'établissement d'un cadre réglementaire;
- Eliminer les distorsions, rétablir la vérité des prix et permettre une utilisation optimale des ressources.

### **Les options de Modernisation des Entreprises Publiques**

De manière générale :

- la loi sur la modernisation des entreprises publiques prévoit qu'aucun monopole n'est autorisé, sous réserve exclusive de la préservation de l'intérêt public et, dans ce cas, le monopole ne pourrait être octroyé qu'à l'État ou aux collectivités locales (article 250 de la Constitution haïtienne);
- les entreprises modernisées ne peuvent se livrer à des activités commerciales autres que celles liées à leur objet.

Trois options de modernisation sont retenues par la loi : le contrat de gestion, la capitalisation et la concession. Dans tous les cas, l'octroi des contrats ou des droits de participation au capital se fait, par appel d'offres internationales, au plus disant. Les points saillants des différentes formules sont les suivants :

#### **Contrat de gestion**

- Dans le cas du contrat de gestion, l'article 9 de la loi prévoit que les paiements des frais de gestion au gestionnaire sont liés à la performance de l'entreprise. Cette précision exclut implicitement les contrats de gestion sans risque associé.
- Les entreprises modernisées par contrat de gestion doivent constituer une réserve représentant au moins 40 % de leur bénéfice net annuel à leur développement futur le solde étant versé sur un compte du Trésor.

#### **Concession et capitalisation**

##### *Mesures communes aux deux options*

- L'adjudicataire doit produire, dans un délai n'excédant pas neuf (9) mois, un plan détaillé, sur cinq ans, d'exploitation, de restructuration, de développement et de financement de l'entreprise.
- Pour les sociétés d'utilités publiques, dont celles du secteur de l'électricité, de l'eau potable et des Télécommunications, le concessionnaire ou l'actionnaire privé prend un engagement vis-à-vis du programme d'investissements établi par le gouvernement pour l'ensemble du pays et comprenant, notamment, les villes secondaires et les régions rurales.
- Ils garantissent que les fonds nécessaires aux investissements sont mobilisables aux échéances prévues dans le cahier d'investissements.
- Les entreprises modernisées par concession ou capitalisation doivent constituer une réserve représentant au moins 10 % de leur bénéfice net annuel à leur développement futur.

##### *Caractéristiques spécifiques à la concession*

- Tous les aménagements et améliorations effectués au cadre physique de l'entreprise restent la propriété de l'État. Mais l'Etat accorde au concessionnaire une période suffisamment longue pour lui permettre de rentabiliser son investissement.

#### *Caractéristiques spécifiques à la capitalisation*

- La modernisation par capitalisation se fait obligatoirement par création d'une société d'économie mixte (SEM) dans laquelle l'État ne peut détenir pas moins de 20 % mais plus de 50 %. Mais dans tous les cas, l'opérateur privé sera majoritaire au conseil d'administration .
- La totalité de l'apport en espèces des investisseurs privés doit financer les dépenses d'investissement dans l'entreprise.
- Pendant les trois (3) premières années, l'émission et la cession d'actions et d'obligations sont exonérées de toutes taxes et les actionnaires de ces sociétés sont exonérés des impôts sur les dividendes.
- Les entreprises modernisées par capitalisation ne sont pas éligibles au code des investissements.

#### **Les Entreprises concernées par ce programme**

Le programme de modernisation couvre toutes les entreprises publiques. Les neuf plus importantes sont concernées dans un premier temps : la Minoterie d'Haïti, Le Ciment d'Haïti, les Télécommunications d'Haïti (Téléco); l'Electricité d'Haïti (Ed'H), la Banque Populaire d'Haïti (BPH), la Banque Nationale de Crédit (BNC); l'Autorité Portuaire Nationale (APN), l'Autorité Aéroportuaire Nationale (AAN) et les agro-industries (les Sucreries de Welch et de Darbonne, l'huilerie ENAOL, la Beurrerie du Sud et la Filature des Gonaïves).

Les études d'évaluation sont terminées pour la majorité d'entre elles. Celles des Agro-Industries viennent d'être lancées. Le choix optionnel est déjà arrêté pour 6 de ces entreprises :

- capitalisation pour la Téléco, Le Ciment d'Haïti et La Minoterie d'Haïti;
- concession pour l'Autorité Aéroportuaire Nationale (AAN) et l'Electricité d'Haïti (Ed'H). Dans le cas de ce dernier (Ed'H), le concessionnaire sera lié à l'Etat pendant une période transitoire de 3 ans à un contrat de gestion intéressée;
- contrat de gestion pour l'Autorité Portuaire Nationale (APN).

La phase de transaction est achevée pour deux d'entre elles (La Minoterie d'Haïti et Le Ciment d'Haïti) et entamée pour quatre autres (secteurs électrique, portuaire, aéroportuaire et des Télécommunications). Le processus pour le recrutement des conseillers pour des études d'élaboration du cadre légal et réglementaire est en cours pour ces quatre secteurs.

Les Banques commerciales, Banque Populaire Haïtienne (BPH) et la Banque Nationale de Crédit doivent faire l'objet d'une décision de l'Etat avant qu'une décision finale soit prise par le CMEP.

Pour avoir une brève description d'une de ces entreprises sus-mentionnées ou une information supplémentaire sur la loi de Modernisation des Entreprises Publiques, cliquez sur :

Electricité

Télécommunications

Aéroportuaire

Portuaire

Cimenterie

Minoterie

Banques (les caractéristiques techniques seront communiquées ultérieurement)

Agro-Industries (Sucreries/Filature/Huileries/beurrerie)

Loi de Modernisation des Entreprises Publiques

Au cours des prochains mois, le Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP) lancera des appels d'offre ayant pour but d'inviter les sociétés intéressées à investir en Haïti dans les secteurs précités (à l'exception de la cimenterie et de la

minoterie ) et dans d'autres secteurs sur lesquels elles seront informées ultérieurement.

Par conséquent, il invite dès maintenant tous les investisseurs intéressés à communiquer directement avec lui ou par l'intermédiaire de l'Ambassade d'Haïti pour faire connaître leur intérêt à l'adresse suivante :

Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP)  
Palais National  
Port-au-Prince, Haïti  
Téléphone (509) 22-4111 / 22-5946  
Télécopieur : (509) 22-7761

**Source : Palais national d'Haïti**

ANNEXE G

LA MINOTERIE CAPITALISÉE

## La Minoterie d'Haïti Capitalisée

Note d'Information : Signature d'un accord pour la Modernisation de la Minoterie d'Haïti (LMH) entre l'État haïtien et le Consortium Continental Grain Co. / Seaboard Corp. / Unifinance, S.A.

### Objectifs généraux et approche

La Modernisation de la Minoterie d'Haïti (LMH) vise à remettre en route l'usine de Laffiteau après cinq (5) ans de fermeture et à l'agrandir pour augmenter la production alimentaire nationale, abaisser le coût de la farine sur le marché, créer des emplois, réduire la fuite de devises, etc... et dans les meilleures conditions de protection des intérêts de l'État haïtien. Pour réaliser ce but, le Gouvernement Haïtien, à travers le Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP) a cherché à s'associer avec une grande compagnie ou un groupe de grandes compagnies spécialisées et expérimentées dans l'industrie de la farine et disposant des ressources financières, humaines et techniques nécessaires pour faire fonctionner, conjointement avec l'État haïtien, les installations de LMH dans le cadre d'une nouvelle Société d'Économie Mixte haïtienne à créer.

### Activités

A cet effet, le CMEP, après évaluation de LMH, et dans le respect des prescrits de la loi du 2 octobre 1996 votée par le Parlement pour la modernisation des Entreprises Publiques, a officiellement invité les onze (11) sociétés (formant 10 groupes d'intérêt) ayant exprimé leur intérêt, à présenter, seules ou en consortium, des offres de participation à la nouvelle Société d'Économie Mixte (SEM) à créer avec l'État Haïtien. Cette invitation a été faite au cours d'une conférence de pré-soumission tenue le 22 août 1997, à Pétion-Ville. A cette même occasion, six représentants de ces groupes intéressés ont retiré autant de Documents d'Appel d'Offres (DAO) et de Mémoires d'Information (MI) contre paiement d'un montant de US\$ 500.- Trois autres groupes, non présents à la Conférence, ont retiré dans les jours suivants les mêmes jeux de documents dans les mêmes conditions.

Par la suite, des représentants de certaines de ces compagnies ont réalisé des visites d'étude de diligence au site de l'usine de Laffiteau et à la Salle des Données (*data room*) du CMEP où ils ont pu consulter différents documents relatifs à LMH. Ils ont aussi, par écrit, sollicité des réponses à des questions techniques ou autres qui les préoccupaient. Le CMEP leur a répondu et communiqué également à tous les autres soumissionnaires potentiels les réponses auxdites questions.

A la date et avant l'heure-limite fixées pour la réception des soumissions (19 septembre 1997, à 12:00 p.m.), quatre (4) des différentes sociétés intéressées, dont trois (3) regroupées en un consortium, ont remis au CMEP deux offres de participation.

Après une première évaluation technique des deux propositions reçues, le CMEP a constaté que les deux groupes remplissaient les conditions nécessaires d'expérience

et de capacité financière recherchées pour la bonne marche et le développement de LMH et pouvaient être admises à la deuxième phase consacrée à l'ouverture des offres financières.

Afin d'assurer la transparence et de permettre à tout un chacun d'observer et de bien comprendre dans quelles conditions le gagnant serait désigné, le CMEP a alors fait ouvrir les enveloppes contenant les offres des intéressés le vendredi 26 septembre dernier, publiquement et par un notaire public, en présence de différents représentants tels que ceux des quatre sociétés soumissionnaires, dont trois s'étaient regroupées en consortium, ceux de l'Exécutif, ceux des organismes de financement bilatéral et multilatéral, des journalistes de la presse parlée, écrite et télévisée; on a alors constaté que :

- Premièrement, la Archer Daniels Midland Company ("*Supermarket to the World*"), importante société basée aux États-Unis, spécialisée dans la farine de blé, le transport et le commerce des produits agricoles, offrait de s'associer avec l'État Haïtien en apportant huit millions quatre cent mille dollars américains (US\$8,400,000) comme sa contribution dans la future Société d'Économie Mixte haïtienne;
- Deuxièmement, le consortium composé de deux autres sociétés américaines, la Continental Grain Company et la Seaboard Corporation et d'une société haïtienne, la Unifinance SA, proposait de son côté de mettre neuf millions de dollars américains (US \$9,000,000.00) dans la nouvelle SEM à créer.

De ces deux propositions, celle du consortium étant la plus intéressante, l'adjudication a été prononcée en sa faveur et le CMEP est entré en négociation dès le mardi 29 septembre 1997 avec les concernés pour arriver le mardi 14 octobre en cours à la signature d'un Accord précisant les modalités selon lesquelles l'État et le Consortium pourront créer la nouvelle Société d'Économie Mixte (SEM) dans laquelle l'État Haïtien sera propriétaire de 30% du capital.

#### **Prochaines étapes et perspectives**

Une fois cette SEM créée et autorisée à fonctionner selon la législation haïtienne, elle entamera le recrutement du personnel approprié pour les travaux de réparation de la Minoterie de Laffiteau dans le meilleur délai, en vue d'atteindre une capacité de production annuelle minimum de 130,000 tonnes métriques, (soit quelque 11,000 sacs de 100 lb de farine par jour) en plus de 40,000 tonnes de son de blé par an au moins (soit environ 3400 sacs de 100 lb par jour). Cette SEM haïtienne pourra également préparer et lancer sur le marché haïtien différents sous-produits liés à la farine de blé. Tout cela va avoir un effet positif important sur :

- la production nationale (valeur ajoutée);
- le taux de chômage (de nouveaux emplois vont être créés à l'intérieur de l'entreprise);
- la diminution de la fuite de devises;
- les activités de transport;

- Contrairement aux habitudes du passé, les bénéfices revenant à l'État seront distribués de la manière suivante; sur chaque 100 gourdes de revenu, il y en aura :
- 85% pour le Fonds de gestion et de Développement des Collectivités Territoriales,
- 15% pour le Fonds de Protection de la Sécurité Sociale (art. 34, loi du 2 octobre 1996);

#### **Objectifs Visés**

Capacité de Production (après 9 mois):

- 130,000 tonnes de farine de blé au minimum par année soit environ 11,000 sacs de 100 livres par jour (260 jours/an);
- 40,000 tonnes minimum de son de blé par année, soit près de 3,400 sacs par jour.

#### **Bénéfices divers**

- En 1997, on ne vend rien des biens de LMH mais plutôt, on va y ajouter US \$9,000,000 (soit environ 153 millions de gourdes) de la part d'un associé, etc., afin de rendre l'entreprise fonctionnelle et efficace;
- ainsi l'État haïtien ne se trouve pas dans l'obligation d'investir lui-même 153 millions de gourdes dont il ne peut d'ailleurs pas disposer actuellement, compte tenu de ses énormes difficultés budgétaires;
- dans ce contexte, faute par l'État de se trouver un associé dans le processus en cours, de relance de LMH, cette dernière aurait pu rester encore des années sans pouvoir produire;
- à la limite, l'État ne sera pas obligé, faute d'un associé convenable, d'annuler des investissements prévus dans l'irrigation, l'agriculture, la réforme agraire, la santé ou l'éducation par exemple pour financer une entreprise industrielle dont la probabilité d'être efficiente est très faible à cause de la "culture" de gestion de l'état;
- en même temps l'État haïtien restera propriétaire à travers la SEM d'un pourcentage d'actions représentant la valeur actuelle des actifs nets de LMH;
- par ailleurs quand bien même l'État haïtien aurait pu disposer des capitaux, cela n'aurait pas suffi pour LMH;
- le secteur de la meunerie en Haïti profitera d'un apport de technologies nouvelles; d'une expertise technique, commerciale et de gestion externes;

- l'approvisionnement régulier du marché en son de blé et autres produits pour alimentation des porcs, poulets et autre bétail;
- les recettes de l'État (par la perception des taxes directes et indirectes);
- l'économie en général (par le développement d'activités commerciales liées soit directement, soit indirectement à ce secteur);
- le développement et le perfectionnement de techniciens de haut niveau dans ce secteur (formation des techniciens et cadres haïtiens et transfert de technologie par le consortium).

Il faut également rappeler que l'opération de modernisation de LMH constitue avant tout une association industrielle et commerciale dans laquelle l'État Haïtien entre en y apportant comme contribution les installations de LMH à coté d'un autre partenaire d'affaires qui est ici un consortium haïtiano-américain et qui mettra dans cette nouvelle SEM non seulement un apport en cash de neuf millions de dollars U.S. pour moderniser et opérer les installations de LMH, mais aussi son expérience, son expertise, sa capacité de gestion, etc. Ces deux apports en nature et en espèces deviendront propriétés d'une société haïtienne, une SEM, dont l'État haïtien à son tour va posséder 30% des actions.

De plus, deux questions fondamentales ayant rapport à la Modernisation de LMH méritent d'être clarifiées une fois pour toutes pour le grand public :

- Tout d'abord, La Minoterie d'Haïti n'a pas été vendue. Dans la nouvelle Société d'Économie Mixte haïtienne qui va être créée, l'État reste toujours propriétaire à hauteur de 30%.
- Ensuite, il n'y aura pas de transformation d'un monopole public en monopole privé. Des conditions égales ont été offertes à tous les intéressés à soumissionner et le marché local de la farine reste ouvert à tous les intéressés sur une base de libre concurrence.

#### Structure de la SEM (point de vue financier)

Désignation	État haïtien	Associé (Consortium)
<b>Apports à la SEM</b>	Installations de LMH	Cash US \$9,000,000 Expérience Technique Capacité de Gestion
<b>Part de Capital</b>	30%	70%
<b>Part de Bénéfices</b>	30%	70%

- La SEM paiera 100% de taxes à l'État;
- La SEM devra utiliser 10 % au moins de ses bénéfices pour son développement futur (article 21, loi du 2 octobre 1996);

- ce secteur profitera également d'une amélioration des capacités techniques et de gestion des employés haïtiens; d'un relèvement de leur niveau de formation générale;
- la production de farine produite localement débutera dans le meilleur délai, à l'intérieur de la limite de neuf mois prévue par le Document d'Appel d'Offres;
- après quelque cinq ans de fermeture de LMH, avec la reprise des activités de meunerie par une nouvelle SEM, de nombreux emplois directs et indirects vont être créés, y compris dans les transports, le commerce, la restauration, la construction et l'aménagement des maisons et des bâtiments à caractère commercial de la zone, la production de lait, de porc, de poulets, d'oeufs,...

#### Autres remarques

Il n'est pas sans intérêt de souligner un fait qui montre que les conditions proposées aux investisseurs potentiels intéressés à participer avec l'État haïtien à la modernisation de LMH ont été assez strictes en ce qui concerne la protection et la défense des intérêts de l'État. Ainsi sur un total de onze sociétés initialement intéressées et formant dix groupes d'intérêt, neuf d'entre eux ont retiré autant de jeux de Document d'Appel d'Offres (DAO) et de Mémoire d'Information (MI), six ont participé à la Conférence de Pré-soumission, et seulement trois des groupes initiaux, mais regroupés en deux entités distinctes, ont présenté des propositions dont la plus intéressante s'est finalement révélée être celle du consortium Continental Grain Co. / Seaboard Corp. / Unifinance S.A. Le tableau suivant résume la participation des différentes sociétés au processus :

Manifestations d'intérêt	10	(dont un consortium de 2 sociétés)
Jeux de DAO + MI retirés	9	"
Conférence de Pré-soumission	6	"
Soumission d'Offres	2	(dont un consortium de 3 sociétés)

En outre, il n'est pas superflu de souligner l'attention que l'État, à travers ses représentants, a portée tout au cours de ce processus à la situation des employés de LMH. En vue d'arriver à les aider, l'État a consenti dans un premier temps, en 1995, à décaisser pour eux une enveloppe de **près de 22 millions de gourdes** et leur a payé alors des arriérés de salaire, des primes de scolarité, etc.

Par la suite, l'État haïtien a pris en charge toutes les dettes de LMH, y compris celles envers les employés, afin de faciliter l'avancement du processus de modernisation de l'entreprise et d'offrir

ainsi de nouvelles perspectives tant au monde du travail qu'à l'ensemble de la communauté des consommateurs haïtiens.

Enfin, en vue de répondre aux besoins de cette catégorie de concitoyens en butte à des difficultés, l'État vient de dégager en leur faveur une valeur de plus de 31 millions de gourdes pour leur payer d'une part, les prestations légales auxquelles ils ont droit dans le cas d'une société en état de non-fonctionnement et incapable de faire face à ses obligations légales, comme c'est le cas pour LMH, et, d'autre part, un dédommagement spécial, extraordinaire et volontaire de la part de l'État équivalent à douze mois de leur salaire. La lettre en date du 3 octobre 1997 adressée par le CMEP au Syndicat des Ouvriers de LMH (SOMA) est d'ailleurs assez éloquente au sujet de l'approche du CMEP prenant en compte tant les besoins des travailleurs que les obligations et possibilités de l'État haïtien dans ce contexte particulièrement difficile que nous traversons en tant que nation.

**Source : Bureau du CMEP**

ANNEXE H

HISTORICAL FINANCIAL AND OPERATING STATISTIC OF LA MINOTERIE  
D'HAÏTI

**La Minoterie d'Haiti**  
**Financial & Production Statistics**

	<u>1986-87</u>	<u>1987-88</u>	<u>1988-89</u>	<u>1989-90</u>	<u>1990-91</u>	<u>1991-92</u>
<b>Average Exchange Rates:</b>						
Haitian Dollars/US Dollar	1.10	1.18	1.26	1.46	1.52	1.78
Haitian Gourdes/US Dollar	5.50	5.90	6.30	7.30	7.60	8.90
<b>Haitian Dollars ('000):</b>						
<b>Sales:</b>						
Flour	39,497	39,872	44,246	39,876	33,950	6,461
Millfeed	<u>1,632</u>	<u>4,308</u>	<u>3,539</u>	<u>5,479</u>	<u>1,335</u>	<u>5</u>
Total Sales	41,129	44,180	47,785	45,355	35,285	6,465
Cost of Sales	<u>31,071</u>	<u>40,397</u>	<u>44,155</u>	<u>39,387</u>	<u>32,008</u>	<u>5,179</u>
Gross Profit	10,058	3,783	3,630	5,968	3,277	1,286
Admin & Sales Costs	2,890	3,338	4,406	5,822	3,660	3,092
Finance Costs	207	195	522	989	1,208	699
Other Costs/(Revenues)	<u>569</u>	<u>(147)</u>	<u>(50)</u>	<u>(442)</u>	<u>(1,248)</u>	<u>1,541</u>
Net Profit/(Loss)	6,392	397	(1,248)	(401)	(343)	(4,045)
<b>US Dollars ('000):</b>						
<b>Sales:</b>						
Flour	35,907	33,790	35,116	27,312	22,335	3,629
Millfeed	<u>1,483</u>	<u>3,651</u>	<u>2,809</u>	<u>3,753</u>	<u>878</u>	<u>5</u>
Total Sales	37,390	37,441	37,925	31,065	23,214	3,632
Cost of Sales	<u>28,246</u>	<u>34,235</u>	<u>35,041</u>	<u>26,977</u>	<u>21,058</u>	<u>2,909</u>
Gross Profit	9,144	3,206	2,884	4,088	2,156	723
Admin & Sales Costs	2,627	2,829	3,497	3,988	2,408	1,737
Finance Costs	188	165	414	677	795	393
Other Costs/(Revenues)	<u>517</u>	<u>(125)</u>	<u>(40)</u>	<u>(303)</u>	<u>(821)</u>	<u>866</u>
Net Profit/(Loss)	5,811	336	(990)	(275)	(226)	(2,273)
Gross Margin	24%	9%	8%	13%	9%	20%
Employee Costs - HS	5,860	5,792	7,572	7,362	9,682	3,433
Employee Costs - US\$	5,327	4,908	6,010	5,042	6,370	1,928
Employee Costs/Sales	14%	13%	16%	16%	27%	53%
<b>Number of Bags Produced:</b>						
Flour	2,113,064	2,272,372	2,238,395	1,743,097	1,420,466	279,333
Son de Blé (Wheat Bran)	816,431	892,717	825,356	680,639	N/A	N/A
<b>Tonnes:</b>						
Flour	95,874	103,102	101,561	79,088	64,449	12,674
Son de Blé (Wheat Bran)	37,044	40,504	37,448	30,882	N/A	N/A
<b>Revenue per Bag Produced (US\$):</b>						
Flour	\$16.99	\$14.87	\$15.69	\$15.67	\$15.72	\$12.99
Son de Blé (Wheat Bran)	\$1.82	\$4.09	\$3.40	\$5.51	N/A	N/A

**La Minoterie d'Haiti**  
**Costs of Production**

	<u>1986-87</u>	<u>1987-88</u>	<u>1988-89</u>	<u>1989-90</u>	<u>1990-91</u>	<u>1991-92</u>
<i>Haitian Dollars ('000):</i>						
<u>Total Costs</u>						
Raw Materials	21,027	26,660	33,020	30,651	23,552	4,351
Direct Labour	3,544	3,868	5,510	5,212	6,000	527
Indirect Labour	912	716	654	574	662	1,155
Power	1,960	2,352	1,955	1,601	1,996	734
Rental of Mill	904	1,015	643	-	-	-
Other Indirect Costs	3,268	3,344	1,206	802	855	355
Admin & Selling Costs	2,890	3,338	4,406	5,822	5,618	3,092
Finance Costs	<u>207</u>	<u>195</u>	<u>522</u>	<u>989</u>	<u>1,208</u>	<u>699</u>
<b>TOTAL PRODUCTION COSTS</b>	<b>34,712</b>	<b>41,488</b>	<b>47,916</b>	<b>45,651</b>	<b>39,891</b>	<b>10,913</b>
<u>Cost per Bag:</u>						
Raw Materials	9.95	11.73	14.75	17.58	16.58	15.58
Direct Labour	1.68	1.70	2.46	2.99	4.22	1.89
Indirect Labour	0.43	0.32	0.29	0.33	0.47	4.13
Power	0.93	1.04	0.87	0.92	1.41	2.63
Rental of Mill	0.43	0.45	0.29	0.00	0.00	0.00
Other Indirect Costs	1.55	1.47	0.54	0.46	0.60	1.27
Admin & Selling Costs	1.37	1.47	1.97	3.34	3.96	11.07
Finance Costs	<u>0.10</u>	<u>0.09</u>	<u>0.23</u>	<u>0.57</u>	<u>0.85</u>	<u>2.50</u>
<b>TOTAL PRODUCTION COST</b>	<b>16.43</b>	<b>18.26</b>	<b>21.41</b>	<b>26.19</b>	<b>28.08</b>	<b>39.07</b>
<i>US Dollars ('000):</i>						
<u>Total Costs:</u>						
Raw Materials	19,115	22,593	26,206	20,994	15,495	2,445
Direct Labour	3,222	3,278	4,373	3,570	3,947	296
Indirect Labour	829	607	519	393	436	649
Power	1,782	1,993	1,552	1,097	1,313	412
Rental of Mill	822	860	510	-	-	-
Other Indirect Costs	2,971	2,834	957	549	563	199
Admin & Selling Costs	2,627	2,829	3,497	3,988	3,696	1,737
Finance Costs	<u>188</u>	<u>165</u>	<u>414</u>	<u>677</u>	<u>795</u>	<u>393</u>
<b>TOTAL PRODUCTION COSTS</b>	<b>31,556</b>	<b>35,159</b>	<b>38,029</b>	<b>31,268</b>	<b>26,244</b>	<b>6,131</b>
<u>Cost per Bag:</u>						
Raw Materials	9.05	9.94	11.71	12.04	10.91	8.75
Direct Labour	1.52	1.44	1.95	2.05	2.78	1.06
Indirect Labour	0.39	0.27	0.23	0.23	0.31	2.32
Power	0.84	0.88	0.69	0.63	0.92	1.48
Rental of Mill	0.39	0.38	0.23	0.00	0.00	0.00
Other Indirect Costs	1.41	1.25	0.43	0.32	0.40	0.71
Admin & Selling Costs	1.24	1.24	1.56	2.29	2.60	6.22
Finance Costs	<u>0.09</u>	<u>0.07</u>	<u>0.19</u>	<u>0.39</u>	<u>0.56</u>	<u>1.41</u>
<b>TOTAL PRODUCTION COST</b>	<b>14.93</b>	<b>15.47</b>	<b>16.99</b>	<b>17.94</b>	<b>18.48</b>	<b>21.95</b>

**La Minoterie d'Haiti**  
**Summary Balance Sheets**

	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>
<i>Average Exchange Rates:</i>							
Haitian Dollars/US Dollar	1.10	1.18	1.26	1.46	1.52	1.78	2.48
Haitian Gourdes/US Dollar	5.50	5.90	6.30	7.30	7.60	8.90	12.40
<i>Haitian Dollars ('000):</i>							
<b>ASSETS:</b>							
Liquid Assets	4,600	160	5,700	10,000	4,180	12	11
Short-Term Assets	9,000	6,900	8,480	7,000	8,600	6,232	6,031
Fixed Assets (Net)	4,700	3,740	4,760	4,460	4,240	4,078	3,508
Other Assets	<u>9,700</u>	<u>9,020</u>	<u>8,300</u>	<u>10,180</u>	<u>10,980</u>	<u>10,997</u>	<u>10,871</u>
<b>TOTAL</b>	<b><u>28,000</u></b>	<b><u>19,820</u></b>	<b><u>27,240</u></b>	<b><u>31,640</u></b>	<b><u>28,000</u></b>	<b><u>21,320</u></b>	<b><u>20,420</u></b>
<b>LIABILITIES &amp; CAPITAL:</b>							
Short-Term Liabilities	10,200	12,920	11,920	17,400	8,560	9,197	8,959
Medium & Long-Term Liabilities	3,300	1,500	16,140	17,200	26,480	22,806	25,330
Capital	<u>14,500</u>	<u>5,400</u>	<u>(820)</u>	<u>(2,960)</u>	<u>(7,040)</u>	<u>(10,684)</u>	<u>(13,869)</u>
<b>TOTAL</b>	<b><u>28,000</u></b>	<b><u>19,820</u></b>	<b><u>27,240</u></b>	<b><u>31,640</u></b>	<b><u>28,000</u></b>	<b><u>21,320</u></b>	<b><u>20,420</u></b>
<i>US Dollars ('000):</i>							
<b>ASSETS:</b>							
Liquid Assets	4,182	136	4,524	6,849	2,750	7	4
Short-Term Assets	8,182	5,847	6,730	4,795	5,658	3,501	2,432
Fixed Assets (Net)	4,273	3,169	3,778	3,055	2,789	2,291	1,415
Other Assets	<u>8,818</u>	<u>7,644</u>	<u>6,587</u>	<u>6,973</u>	<u>7,224</u>	<u>6,178</u>	<u>4,383</u>
<b>TOTAL</b>	<b><u>25,455</u></b>	<b><u>16,797</u></b>	<b><u>21,619</u></b>	<b><u>21,671</u></b>	<b><u>18,421</u></b>	<b><u>11,977</u></b>	<b><u>8,234</u></b>
<b>LIABILITIES &amp; CAPITAL:</b>							
Short-Term Liabilities	9,273	10,949	9,460	11,918	5,632	5,167	3,612
Medium & Long-Term Liabilities	3,000	1,271	12,810	11,781	17,421	12,813	10,214
Capital	<u>13,182</u>	<u>4,576</u>	<u>(651)</u>	<u>(2,027)</u>	<u>(4,632)</u>	<u>(6,002)</u>	<u>(5,592)</u>
<b>TOTAL</b>	<b><u>25,455</u></b>	<b><u>16,797</u></b>	<b><u>21,619</u></b>	<b><u>21,671</u></b>	<b><u>18,421</u></b>	<b><u>11,978</u></b>	<b><u>8,234</u></b>

Source : La Minoterie d'Haiti

ANNEXE I

LA MINOTERIE D'HAÏTI (LMH)

## La Minoterie d'Haiti (LMH)

### Bref historique :

#### De La Minoterie d'Haiti (LMH) à Les Moulins d'Haiti, SEM (LMHsem)

Année	Fait
Mars '69	Rachat par l'État haïtien des installations industrielles de fabrication de farine de la Caribbean Mills Inc. situées à Laffiteau
Mars '69	Création de l'entreprise publique dénommée La Minoterie d'Haiti (LMH)
'69-'86	LMH évolue et prospère dans un contexte de monopole d'état, elle assure l'approvisionnement du marché national en farine et en son de blé
'86	Début de difficultés pour l'entreprise avec la libéralisation du marché de la farine, la faible compétitivité de LMH n'arrange guère sa situation commerciale et financière qui va en se détériorant [5], les résultats de l'entreprise passent de 31 millions de gourdes de profits en 1986-87 à moins de 2 millions de gourdes de profits en 1987-88, puis s'effondre à 6 millions de gourdes de pertes l'année suivante.
Après le 30/09/91	Difficultés énormes d'approvisionnement en matières premières et en pièces de rechange
'92	Arrêt des activités de production de LMH suivi de la mise en disponibilité de la quasi-totalité de son personnel
'95	Subventions du Trésor Public à LMH : 23,3 millions de gourdes (arriérés de salaire), dans un contexte de revendications répétées du personnel alors en disponibilité prolongée mais se considérant et se comportant comme des employés de plein droit de l'entreprise
Sept '96	Adoption de la Loi de Modernisation des Entreprises Publiques (EP)
'97	Mise en œuvre du programme de Modernisation et lancement du processus d'appel d'offres pour la modernisation de LMH [6]
'98	Constitution de 'Les Moulins d'Haiti, SEM' (LMHsem) [7]
'98-'99	Impôts et taxes versés au Trésor Public par LMHsem : 34 millions de gourdes [Ajouter quelque USD 50,000.- de droits divers payés à l'Autorité Portuaire Nationale (APN)]
'99-'00	Impôts, taxes, droits divers collectés et générés pour le compte du Trésor Public par LMHsem : 142,8 millions de gourdes
Fév '01	Dividendes déclarés à hauteur de 20 millions de gourdes HTG 6 millions versés à l'État haïtien, propriétaire de 30% des actions de LMHsem
'00-'01	Impôts et taxes collectés et générés pour le compte du Trésor Public par LMHsem du 1 <sup>er</sup> octobre '00 au 31 août '01 : 153,2 millions de gourdes [dont 133,2 déjà versés au 31 août '01]

<sup>5</sup> Voir en annexe le tableau titré "LMH. Financial & Statistics" extrait du Mémorandum d'Information pour la modernisation de LMH.

<sup>6</sup> Voir en annexe (à préparer) un texte plus détaillé sur la "Mise en œuvre du programme de Modernisation et du processus d'appel d'offres pour la modernisation de LMH"

<sup>7</sup> Voir en annexe (à préparer) un exposé plus détaillé sur la constitution de LMHsem

### Dates-clés de la modernisation de La Minoterie d'Haïti (LMH)

#### Activité

Nom de l'entreprise visée par la modernisation	La Minoterie d'Haïti
Soumission d'un "Rapport d'expert au CMEP" – [Banque Mondiale]	Mars '97
Choix de la modalité de modernisation	Avril '97
Recrutement sur appel d'offres d'un Conseiller Financier [Price Waterhouse LLP]	Juin '97
Recrutement d'un Consultant local comme Responsable du Dossier Industriel	Juin '97
Requêtes de manifestations d'intérêt [8]	Juillet '97
Lancement de l'appel d'offres pour la modernisation (Conférence de pré-soumission et visite de site)	22 août '97
Date de dépôt des offres	19 septembre '97
Adjudication du contrat	26 septembre '97
Négociations CMEP-Adjudicataire	30 sept. - 3 oct. '97
Signature de l'Accord de Modernisation Etat haïtien-Adjudicataire	14 octobre '97
Début livraison chèques d'indemnisation aux ex-employés de LMH & SONUAN [9]	31 octobre '97
Accès usine à l'adjudicataire [10]	6 novembre '97
Début travaux réhabilitation usine	Février - mars '98
Constitution d'une Société d'Économie Mixte (SEM)	27 avril '98
Nom de la SEM créée	Les Moulins d'Haïti, SEM (LMIHsem)
Autorisation de fonctionnement	6 mai '98
1 <sup>ère</sup> réunion de Conseil d'Administration (en présence du CMEP)	22 mai '98
Inauguration des activités de production de la SEM	16 décembre '98
Capacité de mouture de 555 tonnes de blé par jour	15 janvier '99
Capacité de mouture de 650 tonnes de blé par jour	Sept. '99

<sup>8</sup> Ces requêtes de manifestations d'intérêt ont été publiées localement dans Le Nouvelliste et Le Matin, tandis qu'au niveau international, elles ont paru dans l'édition du 1<sup>er</sup> juillet 1997 de la revue spécialisée Milling & Baking News. Parallèlement, des correspondances ont été adressées par le CMEP aux firmes qui avaient déjà soumis des offres à l'UDEP, tandis que des fax et appels téléphoniques ont été adressés par le Conseiller Financier (Price Waterhouse LLP) à divers opérateurs reconnus dans les secteurs concernés en vue de les informer.

<sup>9</sup> Voir en annexe (à préparer) Note relative à l'indemnisation des anciens employés de LMH : SONUAN : LCH

<sup>10</sup> Certaines difficultés s'étaient présentées pour l'accès des investisseurs aux installations de Laffiteau avec les employés armés chargés de la sécurité du site, de connivence avec certains responsables syndicaux de l'entreprise.

### Informations-clés sur la modernisation de La Minoterie d'Haïti (LMH)

Nom de l'entreprise visée par la modernisation	La Minoterie d'Haïti
Secteur Économique	Industrie
Méthode de modernisation	Capitalisation
Études, rapports, documents d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LMH Rapport d'expert au CMEP – mars '97 [Banque Mondiale]</li> <li>• Modernisation de LMH Mémorandum d'Information – 22 août '97 [CMEP &amp; Price Waterhouse LLP]</li> <li>• Modernisation de LMH Document d'Appel d'Offres – 22 août '97 [CMEP &amp; Price Waterhouse LLP]</li> </ul>
Méthode de transaction utilisée	Appel d'Offres
Nombre de sociétés initialement intéressées au processus <sup>(1)</sup>	10 (regroupées en 9 entités)
Nombre d'offres reçues	2 (présentées par 4 sociétés dont 3 groupées en consortium)
Signature de l'Accord de Modernisation Etat haïtien-Adjudicataire	14 octobre '97
Nom de la SEM créée	Les Moulins d'Haïti, SEM (LMHsem), 27 avril '98
Montant du capital de la SEM	US\$ 12,9 millions
Part de l'État haïtien (%) au capital de la nouvelle société	30 %
Identité et part de l'investisseur privé choisi par appel d'offres	Consortium Continental Grain Co./ Seaboard Corp./ Unifinance, SA, constitué légalement en "Haiti Agro Processors Holdings, Ltd" 70 % de "Les Moulins d'Haïti, SEM"
Montant de l'apport de l'investisseur privé (%) dans la SEM)	US\$ 9,0 millions (70%)
Participation locale (nationaux) au sein de l'investisseur privé	33,3 % (US\$ 3,0 millions)
Participation externe (étrangers) au sein de l'investisseur privé	66,7 % (US\$ 6,0 millions)
Localisation des installations de production	Lafiteau, section communale de Sources Matelas, commune de Cabaret
Produits commercialisés jusqu'en 2001	Farines de blé (diverses qualités), son de blé, manje bêt <sup>(2)</sup> , tourteau de soja, maïs

<sup>1)</sup> Se référer au document titre "Bilan de Participation des Consortiums / sociétés ayant manifesté leur intérêt à la modernisation de LMH" (1 page)

<sup>2)</sup> LMHsem a discontinué à la fin de l'année 2001 la production de l'aliment complet pour bétail qu'elle commercialisait sous le nom de "Manje bêt". En effet, LMHsem aurait pris cette décision à cause de la mévente de ce produit, les éleveurs locaux n'ayant jamais cessé de préférer le son de blé au "Manje bêt" qui permettait pourtant d'obtenir un rendement à l'engraissement nettement supérieur

## ANNEXE J

### BRÈVE PRÉSENTATION DES SOCIÉTÉS OU CONSORTIUMS

Brève présentation des sociétés ou consortiums intéressés à participer à la modernisation de La Minoterie d'Haïti (LMH)		
<b>ADM Milling Company</b>		
Filiale spécialisée de Archer Daniels Midland Co., dans la farine de blé, le blé dur et le seigle elle opère aux USA 30 usines avec une capacité de 311 000 cwt (sacs de 100 lbs) par jour; (N.B. LMH fait environ 11 000 cwt); au Canada 6 usines totalisant 49 400 cwt, en 1996, US\$ 13 314 millions de chiffre d'affaires pour la société-mère, oeuvrant à travers ses filiales dans l'achat, le transport, le stockage, la transformation et la commercialisation des denrées et produits agricoles		Offre de US\$ 8,4 millions pour 70 % des actions de la SEM à créer; offre # 2.
<b>Continental Grain Co / Seaboard Corp/ Unifinance, SA</b>		
Continental Grain Co. faisait US\$ 13 000 millions de chiffre d'affaires en 1995; distribution mondiale avec 15 000 employés; siège social aux USA; commerce et transport des matières premières, services financiers; sa filiale, Contilatin est le numéro 1 dans les Caraïbes		Offre de US\$ 9,0 millions pour 70 % des actions de la SEM à créer; offre # 1.
Seaboard Corporation, fondée en 1918, Kansas, USA; ventes projetées de US\$ 2 000 millions pour 1997; production, transport, commercialisation de farine de blé, maïs, pâtisserie, fruits et légumes, sacs, porcs, poulets (750 millions de lb de poulets/an)		
Unifinance, société financière haïtienne, membre du Groupe Financier National (GFN)		
<b>American Rice, Inc. (n'a pas "biddé" en fin de compte)</b>		
Débuts en 1901, Beaumont, Texas, avec fondation Comet Rice, Inc; commercialisation (# 1, USA avec commercialisation de 20 % de la production US de riz), mise en sacs, transport et, bien sûr achat de riz dans le monde entier, y compris en Haïti, depuis 1992, avec la Rice Corporation of Haïti, SA. Également l'un des 4 premiers "usiniers" mondiaux de l'olive. 2 <sup>e</sup> "olivier" aux USA en capacité de production, avec environ 30 % de la production de la Californie 516 millions de US\$ de chiffre d'affaires. (1.4.96-31.3.97)		
<b>Bunge Corporation (initialement intéressée mais n'a pas "biddé" en fin de compte)</b>		
Basée au Missouri, USA, Bunge Corp. gère aux USA, Canada, Mexique les activités du Groupe Bunge actuellement "managé" à partir de Sao Paulo, Brésil, mais fondé en 1818, en Hollande, groupe engagé dans le blé, le commerce des denrées alimentaires, les mines, les engrais, les textiles et les produits chimiques;		
<b>Comme Il Faut, SA (initialement intéressée mais n'a pas "biddé" en fin de compte)</b>		
Incorporée aux USA, établie en Haïti depuis 70 ans. 240 employés; spécialisée dans la fabrication de cigarettes.		
<b>ConAgra, Inc.; Molinos de Puerto Rico, Inc. (initialement intéressée mais n'a pas "biddé" en fin de compte)</b>		
Aux USA, la société-mère ConAgra possède une capacité installée de 264 900 cwt par jour avec 29 usines de farine, blé dur, seigle; possède la 2 <sup>e</sup> plus grande usine (28 500 cwt) de ces produits aux USA et Canada réunis; ses principales activités dans les Caraïbes sont réalisées à Puerto Rico.		
<b>Jamaica Flour Mills, Ltd</b>		
Basée en Jamaïque, intéressée pour son compte depuis 1995 à LMH, la Jamaica Flour Mills, Ltd est passée entretemps sous contrôle d'ADM Milling Co. D'ailleurs le Managing Director de Jamaica Flour Mills, Ltd, M. John Ruland faisait partie de la délégation de ADM venue à la conférence de pré-soumission du 22.8.97.		
<b>Louis Dreyfus Sugar Company (n'a pas "biddé" en fin de compte)</b>		
Fondée, il y a près de 150 ans; US\$ 22 000 millions par an de chiffre d'affaires dans les denrées, "energy products", bons du Trésor; 3 <sup>e</sup> plus grand producteur mondial de jus d'oranges; 3 <sup>e</sup> plus grand "usinier" du soja au Brésil.		
<b>NABATCO (n'a pas "biddé" en fin de compte)</b>		
National Bag & Trading Co., SA, filiale du Groupe ACRA établi en Haïti depuis 75 ans. Nabatco est aussi présentée à Montréal, Londres et St John, N.B.		

ANNEXE K

QUELQUES RÉSULTATS DE LA NOUVELLE SOCIÉTÉ « LES MOULINS D'HAÏTI »  
(SEM)

**Quelques résultats de la nouvelle société Les Moulins d'Haïti, S.E.M**  
*[issue de la modernisation de La Minoterie d'Haïti (LMIH)]*

	Montants (en millions de gourdes)				Quantités vendues en TM * (et en millions de sacs de 50 kg)		
	Chiffre d'affaires	Total des ventes	Profits nets (Pertes nettes)	Dividendes	Farine	Son de blé	Manje bét et divers
1998-99	198.8		(23.6)				
1999-2000		831.2	63.7	20.0	140 000 (2.8)	51,000 (1.01)	-- (0.096)
2000-01 (provisoire)		1 064.1	54.1		133 000	43 000	

Nota bene

- TM = Tonne Métrique
- Les chiffres pour l'exercice 2000-01 sont provisoires
- Nous avons distingué le chiffre d'affaires du total des ventes et revenus à cause d'une particularité du système comptable utilisé par LMIHsem qui, dans ses Etats Financiers, présente le montant de ses ventes comme étant la somme du revenu provenant de la vente d'aliments pour bétail et du revenu net de la vente de farine. Les autres revenus provenant de la vente sur le marché de son de blé (considéré comme un sous-produit) n'apparaissent pas comme tels dans les Etats Financiers. Ils sont plutôt présentés comme une diminution des coûts des marchandises vendues. Ce traitement comptable, questionné par le CMEP lors de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires du 15 mars 2001, serait, selon les responsables de LMIHsem, celui actuellement partout utilisé dans le secteur de la minoterie. Toutefois, comme souligne par le RDI à l'attention du Secrétaire du CA de LMIHsem, cette technique comptable pourrait avoir certaines incidences fiscales, par exemple au niveau du calcul des droits de patente (partie proportionnelle).

*CMEP - RDI : Pour une "Prise de connaissance du Dossier Industriel, 1<sup>re</sup> partie : La Minoterie d'Haïti, la SCNL, L'IN, SAM et Le Ciment d'Haïti, SAM" - Janvier 2002*

**Source : Bureau du CMEP**

ANNEXE L

COMPARAISON DES PRIX DE VENTE EN GROS (HORS T.C.A.) AVANT ET APRÈS  
LA MODERNISATION DE LA LMH

**Comparaison des prix de vente en gros (hors TCA)  
avant et après la modernisation de LMH**

	Période	<u>Farine de blé</u> (sac de 50 kilogrammes)	<u>Son de blé</u> (sac de 50 kilogrammes)
Avant (imputations)	Novembre '96	US\$ 21.30	Non disponible
	1 <sup>er</sup> semestre '97	US\$ 20.75	Non disponible
	Fin '97		Gdes 200.- (au détail, Croix- des-Missions)
Après (ex-usine LMHsem)	08 janvier '02	US\$ 17.40 (farine Lakay) et US\$ 17.70 (farine Blé d'Or)	Gdes 140.-

*CMEP - RDI : Pour une "Prise de connaissance du Dossier Industriel, 1<sup>ère</sup> partie - La Minoterie d'Haïti, la SONELAN, S.A.M. et La Ciment d'Haïti, S.A.M." - Janvier 2002*

120

Source : Bureau du CMEP

ANNEXE M

LES MOULINS D'HAÏTI, SEM (LMHSEM)

## Les Moulins d'Haïti, SEM (LMHsem)

Apports (en gourdes) à l'État et à la commune de Cabaret depuis sa création  
(taxes, impôts, dividendes),

	1998-99	1999-2000	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05 (au 31 juil.)	Montants cumulés
<b>Bénéfices</b>		63,700,848	54,074,593	142,421,726	267,640,769	312,030,293	325,434,847	1,165,303,076
<b>(Pertes)</b>	-23,635,840							-23,635,840
<b>Taxes à l'État et à la</b>	<b>35,000,000</b>	<b>134,556,893</b>	<b>191,193,947</b>	<b>265,086,541</b>	<b>423,579,890</b>	<b>608,720,702</b>	<b>550,897,585</b>	<b>2,209,035,558</b>
<b>Dividendes (nets) à l'État</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6,000,000</b>	<b>13,200,000</b>	<b>32,166,753</b>	<b>64,764,896</b>	<b>71,787,596</b>	<b>187,919,246</b>

1 Pour information et comparaison, les moyennes des taux de change de référence mensuels (HTG / USD) calculées par la Banque de la République d'Haïti (BRH) ont été les suivantes pour les périodes indiquées ci-après :

97-98	16.92	01-02	27.08
98-99	16.71	02-03	40.44
99-00	19.62	03-04	39.68
00-01	23.83	Oct. 04 - juil. 05	38.29

2 Les chiffres indiqués pour 2004-05 sont avant audit.

3 Les dividendes indiqués sont nets d'impôts, un prélèvement de ces derniers (15%) ayant été effectué à partir de 2003-04 pour LMHsem. Mais les impôts prélevés chaque année, le cas échéant, sur les dividendes de l'actionnaire "État haïtien" se trouvent inclus dans le montant apparaissant à la ligne "Taxes à l'État et à la commune" correspondante.

## 2005, une année excellente pour Les Moulins d'Haïti



Les profits nets de l'entreprise "Les Moulins d'Haïti", ci-devant "Minoterie d'Haïti" s'élèvent à environ 420 millions de gourdes pour l'année 2005 qui a été, aux dires des dirigeants de cette entreprise, une année record.

L'un des heureux bénéficiaires de cette performance est l'Etat haïtien qui a reçu en terme de taxe (impôt sur le revenu, droits de douane, TCA) de la part de l'entreprise un montant total 684 millions de gourdes. En plus de cette somme, l'Etat haïtien qui contrôle 30% des actions de cette institution, recevra un dividende tournant autour des trois (3) millions de dollars US, a indiqué le vice-président du Conseil d'Administration des Moulins d'Haïti, M. Carl F. Braun.

La bonne santé de cette ancienne entreprise étatique est en due en grande partie à ce souci des dirigeants des Moulins d'Haïti de faire de cette entreprise le plus grand moulin de farine de la Caraïbe. Pour ce faire, les responsables ont consenti un important investissement de l'ordre de six (6) millions de dollars US pour l'acquisition d'un moulin de plus grande capacité inauguré l'année dernière.

Cet investissement a porté fruits et a eu des répercussions positives sur la production et le rendement de l'entreprise. En effet, d'après le vice-président du conseil d'administration, elle produit de nos jours environ 49 mille tonnes métriques de farine par trimestre soit une hausse d'à peu près 20% comparée à la production de l'ancien moulin.

Toujours dans leur recherche constante de la qualité et de l'excellence, Les Moulins d'Haïti, annonce Carl Braun, projettent dans le courant de cette année d'investir entre 4 à 5 millions de dollars en vue de la mise

sur pied, d'ici les douze prochains mois, d'une semoulerie qui produira de la farine spéciale pour les usines de pâtes alimentaires. Ce projet est actuellement soumis à l'attention de la Commission des investissements qui donnera, sous peu, son mot sur sa faisabilité.

Fermée 1991, à sa réouverture en 1998, la Minoterie d'Haïti a perdu son statut et appellation pour devenir, grâce au programme de modernisation des entreprises publiques enclenché depuis le retour à l'ordre constitutionnel, Les Moulins d'Haïti S.E.M. Grâce aux nombreux changements d'ordre administratif et logistique opérés par les nouveaux dirigeants, cette entreprise s'illustre aujourd'hui comme étant l'une des rares institutions à réussir avantageusement le passage du secteur public au secteur privé.

Fort de cela, M. Braun affirme que l'investissement d'il y a 7 ans dans Les Moulins d'Haïti, vaut aujourd'hui, après distribution de dividendes, 2 fois et demi ce qui avait été investi à l'époque. Prenant en appui les performances réalisées par les Moulins d'Haïti, il s'est montré élogieux envers la privatisation et la gestion rationnelle du secteur privé.

Selon lui, la modernisation des entreprises publiques, au-delà de l'idéologie, a été dans les deux cas (Minoterie et Cimenterie d'Haïti) un programme à grand succès. « Je pense qu'il doit être étendu de sorte que l'Etat puisse se concentrer sur les biens publics, profiter de la modernisation par le biais des dividendes et taxes collectés » a-t-il fait remarquer.

Du point de vue administratif, Les Moulins d'Haïti sont une Société Economie Mixte dirigée par un directeur général nommé par un conseil d'administration. Quatre investisseurs (haïtiens et étrangers) se partagent les actions de cette entreprise, à savoir l'Etat haïtien, la Unibank, Continental Grain et Seaboard. Le capital haïtien est majoritaire et représente 53,3% du capital total.

*Cyprien L. Gary*

ANNEXE N

LETTRE DU CONSEIL DE MODERNISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES À M.  
GÉDÉUS (CMEP)



*Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP)*

Port-au-Prince, le 3 octobre 1997

Monsieur Urie Gédéus,  
Président du Syndicat des Employés et Ouvriers de La Minoterie d'Haïti (SOMA),  
En ses bureaux.

*Réf. CMEP/RD/24/97/152*

Cher Monsieur,

Suite à la rencontre de ce jour avec les représentants du SOMA, le Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques (CMEP) tient à résumer à votre intention les points suivants qu'il vous a communiqués .

1<sup>o</sup> - L'Etat haïtien (l'EH), à travers le CMEP, a pris en considération les revendications des employés de La Minoterie d'Haïti (LMH). Conscient de ses obligations générales et de la situation des employés de LMH, mais tout en tenant compte également des nombreuses difficultés budgétaires qu'il connaît actuellement, l'EH a consenti, à travers le Trésor Public, d'énormes efforts en vue de dégager, à la veille de la rentrée scolaire, les montants nécessaires pour pouvoir payer aux employés de LMH embauchés avant le 30 septembre 1991 des indemnités couvrant

- a - leurs prestations légales conformément au Code du Travail actualisé;
- b - un dédommagement spécial équivalent à douze mois de salaire, malgré que LMH soit une entreprise autonome pratiquement fermée et en faillite.

Les chèques individuels couvrant ces montants bruts sans déduction d'impôt seront prêts incessamment pour livraison, les dernières formalités étant en cours.

2<sup>o</sup> - S'agissant des employés embauchés par LMH à partir du 30 septembre 1991, d'une part, et de tous ceux qui n'avaient pas reçu d'arriéré de salaire ou autre compensation salariale de LMH en 1995 à l'aide du prêt de l'EH en 1995, d'autre part, leur cas sera étudié de façon spécifique au cours de l'année fiscale 97-98 et la décision appropriée arrêtée au moment opportun.

3<sup>o</sup> - L'EH a annulé toutes les dettes régulières que les employés pouvaient avoir eu à l'endroit de LMH.

Par ailleurs, le Conseil a noté les réserves que vous avez formulées verbalement au cours de la réunion de ce jour. Cependant, tout en vous rappelant que le mandat et les attributions du CMEP sont spécifiques et strictement définis par la Loi du 2 octobre 1996 sur la Modernisation des Entreprises Publiques, le Conseil vous invite à lui communiquer ces réserves par écrit afin qu'il puisse les approfondir et en discuter avec les instances concernées.

Le Conseil en appelle enfin à votre bonne foi, à votre compréhension et à votre patriotisme pour réaliser que l'EH a déjà consenti à d'énormes sacrifices dans le cas de LMH, en prenant en charge le dédommagement des employés et l'ensemble des dettes de l'entreprise et qu'il revient à chaque Haïtien d'user d'une attitude responsable pour permettre à la Patrie commune de surmonter les nombreuses difficultés auxquelles elle fait face et de répondre aux besoins des différents autres secteurs nationaux.

Dans cet esprit, et en attendant votre prochaine réponse, le Conseil vous renouvelle l'expression de sa parfaite considération.

Pour le Conseil

  
Fred Gérard Pierre,  
Membre.

ANNEXE O

LES MOULINS D'HAÏTI, SEM

## Les Moulins d'Haïti, SEM

(au 30 septembre '03)

Volume des ventes (hors TCA)	1,948,913,053
Marge brute	360,940,818
Bénéfice net	267,640,769
Cash flow (Liquidités provenant des activités d'exploitation)	438,087,636
Liquidités	541,039,205
Taxes et impôts générés	423,579,889. <sup>65</sup>
Taxes et impôts déjà payés	315,856,577. <sup>27</sup>
Dividendes à l'État	USD 920,646. <sup>22</sup>
Prix de vente [au 10 novembre '03]	Farine (sac de 50 kilos) : USD 19. <sup>62</sup> à USD 20. <sup>20</sup>  Son de blé (sac de 50 kilos) : USD 6. <sup>92</sup>
Part de marché	Environ 70%
Effectifs	372

Les montants sont en gourdes à l'exception de ceux des dividendes et des prix de vente.

Les États financiers au 30 septembre '03 sont en cours de vérification.

## « Les Moulins d'Haïti »

### augmente sa capacité de production

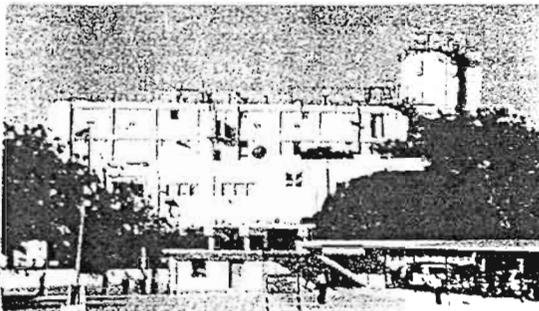
Les responsables de « Les Moulins d'Haïti » ont inauguré, hier mercredi 15 décembre 2004, une nouvelle section de production à l'usine sise à Laffiteau qui a nécessité un investissement de 6 millions de dollars américains. La capacité de production de l'usine passe ainsi de 650 à 1 050 tonnes par jour. Ce qui fait de « Les Moulins d'Haïti » la première minoterie de la Caraïbe après celle de la Jamaïque, se réjouit Carl Braun, responsable de la Unifinance S.A. Cette institution, jointe à Continental Grain et Seaboard Corporation, compose le consortium Haïti Agro Processors Holding Ltd qui dirige l'entreprise.

#### Avantages de part et d'autre

Carl Braun annonce qu'avec cette extension, l'Etat va bénéficier de 600 millions de gourdes de taxes. Ce qui, selon le président du Conseil d'administration de la Unifinance, va fournir davantage de ressources au budget de la République.

Selon le contrat de privatisation en date du 14 octobre 1997, « Les Moulins d'Haïti » (ci-devant Minoterie d'Haïti) est une société d'économie mixte (S.E.M.), l'Etat haïtien qui a apporté l'actif de la Minoterie et sa filiale, Société de nutrition animale (S.C.-NUAN), est actionnaire à 30 %.

La mise en service de cette nouvelle section va permettre à « Les Moulins d'Haïti » d'augmenter de 40 % la production de son de blé,



Façade de l'usine

d'augmenter la production en farine et de générer de nouveaux emplois, souligne M. Braun. De fait, 400 personnes travaillent aujourd'hui dans l'entreprise privatisée, le 14 octobre 1997, par capitalisation à hauteur de 9 millions de dollars américains suite à l'appel d'offres lancé par le Conseil de modernisation des entreprises publiques (CMEP).

#### Appel aux investisseurs de la diaspora

Le ministre de l'Economie et des Finances Henri Bazin, présent à la cérémonie, a salué, dans la mise en service de cette nouvelle section, un acte de foi dans le présent et l'avenir du pays. M. Bazin a souligné que d'autres investisseurs suivent l'exemple du consortium haïtiano-américain. Le grand argentier de la République s'est adressé en particulier aux

Haïtiens de la diaspora dont plusieurs avaient manifesté l'intention d'investir leur capital dans le pays lors d'une récente rencontre avec Henri Bazin à Miami.

Réagissant à la demande de la direction de « Les Moulins d'Haïti » de supprimer une partie des taxes perçues par l'Etat, le ministre des Finances lui a conseillé d'augmenter de préférence la production de l'usine et d'investir une partie des dividendes dans le social.

La cérémonie s'est déroulée en présence de représentants du CMEP et de quelques nouveaux actionnaires.

Louis-Marie Achille

#### « Les Moulins d'Haïti » quelques indicateurs

##### Capacité installée

555 tonnes métriques par jour en décembre 1998

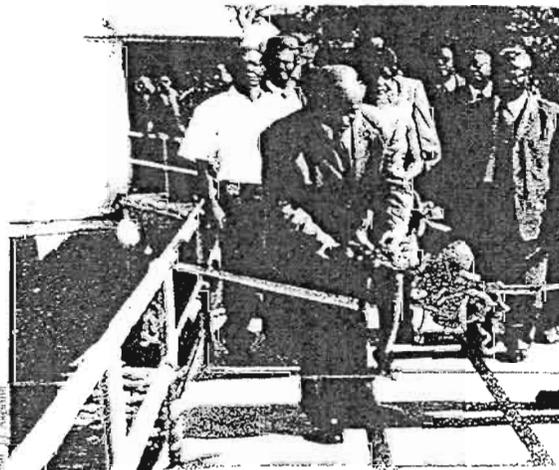
1050 tonnes métriques par jour en décembre 2004

##### Evolution des ventes de farine

45 000 TM/an en septembre 1999 à près de 165 000 TM/an en septembre 2004

##### Evolution des ventes de son de blé

Plus de 10 000 TM/an en septembre 1999 à près de 60 000 TM/an en septembre 2004



Joseph J. Auvion

**Le Matin**



SOURCE

Source : Bureau du CMEP

Journal « Le Matin », no. 32304, jeudi 16 décembre 2004, P.9

ANNEXE P

QUESTIONNAIRE

## Questionnaire

### Question 1 ) Structure organisationnelle :

Considérant l'ensemble de la nouvelle structure organisationnelle déployée depuis la privatisation de la Minoterie ainsi que la série des variables opérationnelles qui composent cette structure organisationnelle – mode et processus de cessation au privé, cadre légal et réglementaire, mécanismes de contrôle et de régulation, accords et montages financiers, structure hiérarchique d'autorité et de fonctions, facteurs logistiques et technologiques, mode de gestion et d'organisation du travail, réorganisation des marchés ... *quelle évaluation feriez-vous de cette nouvelle structure organisationnelle : pertinence, rentabilité, productivité, qualité, sécurité, structure adaptée aux conditions antérieures ?*

### Question 2) Externalités :

Dans la mesure où l'on définit les « externalités » comme des conséquences directes de l'opération de privatisation – positives comme la stabilisation de l'offre sur les marchés, le paiement d'impôts et de taxes à l'État, etc. ou encore négatives comme le licenciement massif de travailleurs, la modification légale et sociale du statut de l'entreprise et de celui des travailleurs, la transformation des formes, des habitudes de travail et des rapports d'autorité, le déclassement de certains groupes d'emplois et la refonte des classifications en vigueur, etc. - *pourriez-vous identifier et décrire les externalités (positives et négatives) produites par la privatisation de la Minoterie ? Comment comprendre et expliquer l'émergence de ces externalités ?*

Question 3) Effets pervers :

Dans la mesure où l'on définit les « effets pervers » comme des effets indirects non prévus et non désirés (la rupture des liens de solidarité, la dislocation du lien communautaire, les réactions de défense et de résistance au changement de culture d'entreprise, la déstabilisation marquée du marché de la farine et des marchés reliés aux produits de l'alimentation, la création d'un monopole privé, etc.)

*pourriez-vous identifier et décrire les effets pervers engendrés par la privatisation de la Minoterie ? Comment comprendre et expliquer l'émergence de ces effets pervers ?*

**Source : Gérard Kennedy**

ANNEXE Q

LISTE DES CORRECTIONS APPORTÉES (PAGES AJOUTÉES)

**Refonte de la table des matières****Chapitre III : Section 3.4**

Pages 93 à 108

**Chapitre IV :**

pages 120 à 124

tableau page 122

pages 127-128

**Chapitre V :**

Pages 134 à 136

**Chapitre VI : Restructuration de l'organisation formelle du chapitre****Chapitre VII :**

pages 219-220

pages 224-225

pages 234-238

**Rajout d'une annexe – Annexe Q :**

Liste des corrections apportées (pages ajoutées)

Document de la PAPDA

Document de l'ALTER Presse

Document d'Haïti Progrès

**Enquête terrain :**

**Voici la liste des personnes et des dates correspondant aux rencontres ayant été effectuées aux différents endroits :**

**Personnel politique :**

Dates et lieux :

Première rencontre : La rencontre avec le personnel politique eut lieu le 23 décembre 2001, Miami, Floride, États-Unis.

Deuxième rencontre : La rencontre avec le personnel politique eut lieu le 8 avril 2003, à Miami, Floride, États-Unis.

**Personnel administratif :**

Dates et lieux :

Première rencontre : La rencontre avec le personnel administratif et employés eut lieu les 22 juin 2002 au 30 juillet 2002, à Port-au-Prince, en Haïti – Bureau de la Sogebank.

Deuxième rencontre : La rencontre avec les employés de la Minoterie (Usine de la Minoterie à Lafiteau – Port-au-Prince) eut lieu les 19 octobre 2003 au 26 octobre 2003.

**Syndicaliste :**

Dates et lieux :

Première rencontre : La rencontre avec le représentant du syndicat de la Minoterie eut lieu les 23 juillet 2002 au 30 juillet 2002, à Miami, Floride, États-Unis.

Deuxième rencontre : La rencontre avec le représentant du syndicat de la Minoterie eut lieu les 30 décembre au 7 janvier 2003, à Miami, Floride, États-Unis.

**Professionnels et agronomes :**

Dates et lieux :

Première rencontre : La rencontre avec les professionnels et agronomes eut lieu durant le mois de juillet 2005, à New-York (Brooklyn), Etats-Unis.

**Indépendants :**

Dates et lieux :

Première rencontre : La rencontre avec le professeur et directeur exécutif de la PAPDA (Camille Chalmers) eut lieu en avril 2005, à Montréal (Hôtel Lord Berry), Québec, Canada.

Plusieurs échanges téléphoniques et échanges de courriels entre M. Camille Chalmers et moi (professeur et directeur exécutif de la PAPDA) eurent lieu entre 2002 et 2008.



## Plateforme Haïtienne de Plaidoyer pour un Développement Alternatif

PAPDA Activités Publications Contact

18 Avril 3908 22:30:14

### Souveraineté alimentaire

Sécurité alimentaire  
Agriculture écologique  
Réforme agraire  
Production nationale  
Biotechnologie  
Mobilisation

### Intégration économique alternative

Dettes Externes  
Politiques néolibérales  
Privatisations  
IFI

### ZLEA

Accord de Cotonou/APE  
Caricom

Zones franches  
OMC

Alternatives  
Désoccupation / Démilitarisation

Mobilisations  
Droits Economique, Social et Culturel (DESC)

### Démocratie participative

Collectivités territoriales  
Crises politiques

CCI  
Réflexions critiques

### Solidarité internationale

PAPDA & Grito de los Excluidos  
PAPDA & FSM  
PAPDA & APC  
PAPDA & Forum des Peuples

### Mobilisations

## Pozisyon direksyon nasyonal Tèt Kole ti peyizan ayisyen sou konjonkti a

### Nòt pou laprès

Posté le 17 avril 2008 par [Ricot Jean Pierre](#)

► Tèt Kole ti peyizan ayisyen (TK) kòm òganizasyon peyizan ki genyen kòd lonbrit li mare ak pwodiksyon nasyonal lè'n konsidere Ayiti se yon peyi esansyèlman agrikòl. Nou sezi wè kòman Leta ayisyen mare sosis li ak kominote entènasyonal la pou mete agrikilti peyi a ajenou, ki lakoz pèp ayisyen an ap viv yon grangou ke yo pa janm wè nan peyi a ki rele kloròks.

### Agriculture écologique

## Promotion de la production agricole biologique à travers des échanges, des formations et des recherches entre des organisations paysannes haïtiennes et des cadres étrangers

Posté le 29 janvier 2008 par [Franck Saint Jean](#)

Il y a déjà dix ans, la Plateforme Haïtienne de Plaidoyer pour un Développement Alternatif (PAPDA) par l'entremise du Programme de Plaidoyer pour la Souveraineté Alimentaire (PPSA) a fait sienne tout un ensemble de questions se rapportant à la défense de la production agricole nationale. Ainsi, beaucoup d'initiatives comme des séminaires de formation, des visites d'échanges, des articles, des émissions de radio et télévisées, des tournées à l'étranger ont été réalisés dans le palmarès de nos actions. En décembre 1998, la PAPDA a pris l'initiative d'inviter une délégation de cadres cubains pour des échanges avec des organisations paysannes, des ONGs et des cadres de l'Université d'Etat d'Haïti (UEH) sur la sécurité alimentaire et les techniques de production

### Calendrier

### Moteur de recherche

Cherchez sur le site de la PAPDA:

Rechercher

### Partenaires locaux et nationaux

AFASDA (Nord)  
Alterpresse Haïti  
AMMDCF  
APLADDEM  
APROHFOC  
APV  
Batay Ouvriye  
BRESTECH (Sud)  
Centre Pon-Ayiti  
COHAN-BRD  
FJDNE (Nord-est)  
Fon Lanbl  
GARR  
GHRAP  
Groupe Médialternatif  
Justice et Paix  
Kay Fanm (Ouest)  
KLK (Ouest)  
KODEPITO (Nord-est)  
KPN  
MEGA  
MODEP  
MOREPLA  
N'AC (Sud-est)  
OWTU  
POHDH  
PONNESKO  
PRESTEN  
RAJES (Centre)

**PAPDA & Marche  
Mondiale des  
Femmes**  
**Relations haïtiano-  
dominicaines**

**Membres de la  
PAPDA**

ANDAH  
COHPEDA  
CRAD  
FONHADES  
ICKL  
ITECA  
MITPA  
SOFA

agricole organique. Trois ans plus tard, soit en 2001, le PPSA a organisé une visite d'une délégation d'une quinzaine de paysans haïtiens à Cuba pour recevoir des formations appropriées dans le domaine de l'agriculture organique. C'est dans cette même lignée qu'une rencontre de ce genre a eu lieu en décembre 2007 avec des cadres cubains.

**Activités**

**26 Janvier 2008 : Journée  
mondiale de mobilisation**

**Appel à Mobilisations**

Posté le 4 Janvier 2008 par [Camille Chalmers](#)

Le Conseil International du Forum Social Mondial (CI-FSM) a décidé que le prochain FSM centralisé aura lieu en Amazonie brésilienne en février 2009 à Belem. Cependant le CI-FSM et de multiples réseaux de citoyens à travers le monde convoque à la réalisation d'une semaine de mobilisation dans chaque pays qui devrait culminer le 26 Janvier 2008, le même jour de l'inauguration du Forum Économique Mondial de Davos. Cette décision a été adoptée à Berlin en juin 2007 au cours d'une réunion du CI-FSM et elle a été approuvée par des centaines de mouvements sociaux à travers le monde.

La PAPDA vous invite à appuyer ce processus de mobilisations et à participer activement aux mobilisations qui seront organisées dans au moins 8 départements (Ouest, Plateau Central, Nord, Nord-Est, Nord-Ouest, Artibonite, Nippes, Sud-Est) entre le 21 et le 26 janvier pour dire non au capitalisme néolibéral et oui à une autre société basée sur la justice et le respects des droits de la personne. Ces mobilisations se concentreront autour de diverses revendications et luttes au niveau de notre pays.

RECOCARNO (Nord)  
REHRED  
RNDDH  
SAKS (Ouest)  
Tèt Kole Ti Peylzan  
Ayisyen  
Université d'Etat d'Haïti  
(UEH)  
UNNOH  
VEDEK  
Veterimed

**Partenaires  
internationaux**

Action Aid  
Alternatives Canada  
Broederlijk Delen  
CMMLK (Cuba)  
Coordination Europe-  
Haïti  
Entraide & Fraternité  
Forum Mondial des  
Alternatives (FMA)  
Grassroots International  
Intermón Oxfam  
Jubilée Sud  
MST  
Oxfam GB  
PIDHDD  
Via Campesina

**Liens et  
références**

[Toutes les productions récentes de la PAPDA](#)

**Autres nouvelles**

**Réflexions critiques**

**Huitième commandement : Tu  
mentiras**

Eduardo Galeano / 28 mars 2008

Posté le 7 avril 2008 par [PAPDA](#)

Le Bureau Exécutif de la PAPDA vous invite à savourer ce texte du grand écrivain uruguayen Eduardo Galeano qui montre l'omniprésence du mensonge dans l'art de gouverner de l'impérialisme nord-américain aujourd'hui sous la houlette de Georges W. Bush. Eduardo Galeano illustre aussi le cynisme des mensonges et des manipulations de la Banque Mondiale sur la question de la pauvreté. Il évoque également les déplorables résultats de l'ALENA pour les paysans mexicains qui, plongés dans la misère cherchent à émigrer alors qu'on leur avait dit que le libre-échange amènerait la prospérité.

#### **Démocratie participative**

### **Denonsyasyon maspinay BIM sou Wilnick Chérichel**

#### **MODEP ap bay presizyon**

Posté le 1er avril 2008 par [PAPDA](#)

Biwo Ekzekitif PAPDA apiye denonsyasyon MODEP la e mande jistis ak reparasyon pou Wilnick Chérichel

#### **SOFA**

### **Note de presse de la SOFA à l'occasion du 8 mars**

Posté le 18 mars 2008 par [PAPDA](#)



#### **Déklarasyon TK, Chandèl, MODEP**

Posté le 18 mars 2008 par [Administrateur](#)

#### **La Triple faute des banques privées**

Posté le 18 mars 2008 par [PAPDA](#)

#### **La présentation de l'exposition Esclaves au paradis à Plaisance**

Posté le 9 mars 2008 par [PAPDA](#)

### **Sur la crise entre l'Équateur et la Colombie**

Posté le 6 mars 2008 par [PAPDA](#)

### **MODEP, MORAP, Tèt Kole ti peyizan ayisyen, Chandèl, COVISEP**

Posté le 27 février 2008 par [PAPDA](#)

### **Analyse de la conjoncture de l'année 2007**

Posté le 12 février 2008 par [PAPDA](#)

### **La ANDAH appuie les étudiants de la Faculté d'Agronomie**

Posté le 25 janvier 2008 par [PAPDA](#)

### **DIFFERENCES ENTRE LA CRISE DE 1982 ET CELLE DE 2007-2008**

Posté le 13 janvier 2008 par [PAPDA](#)

### **Bilan ane 2007 la an Ayiti**

Posté le 9 janvier 2008 par [PAPDA](#)

### **La MINUSTAH : Un colis encombrant**

Posté le 30 décembre 2007 par [PAPDA](#)

Tous droits réservés © PAPDA 2005

URL ancien site (archives) : [www.ichied-haiti.net/membres/papda/ancien](http://www.ichied-haiti.net/membres/papda/ancien)

Site réalisé par la PAPDA

Utilisation de SPIP, logiciel libre distribué sous licence GPL.

Hébergement chez Alternatives (Canada)

Enhance your browsing experience





## Plateforme Haïtienne de Plaidoyer pour un Développement Alternatif

PAPDA Activités Publications Contact

18 Avril 2008 22:35:34

### Souveraineté alimentaire

Sécurité alimentaire  
Agriculture écologique  
Réforme agraire  
Production nationale  
Biotechnologie  
Mobilisation

### Intégration économique alternative

Dettes Externes  
Politiques néolibérales  
Privatisations  
IFI

### ZLEA

Accord de Cotonou/APE  
Caricom  
Zones franches  
OMC

### Alternatives

Désoccupation / Démilitarisation  
Mobilisations  
Droits Economique, Social et Culturel (DESC)

### Démocratie participative

Collectivités territoriales  
Crises politiques  
CCI

### Réflexions critiques

### Solidarité internationale

PAPDA & Grito de los Excluidos  
PAPDA & FSM  
PAPDA & APC  
PAPDA & Forum des Peuples

Home - PAPDA

## Activités

La PAPDA travaille surtout sur les thématiques suivantes :

Souveraineté alimentaire.

Dans le cadre de ce programme qui a démarré depuis 1997 la PAPDA appuie les efforts d'augmentation de production et d'amélioration de la productivité. Nous avons établi des relations de partenariat avec des organisations locales comme le VEDEK (Cap-Rouge) et le PONNESKO (Baie-de-henne). Nous appuyons des activités concrètes d'élevage (caprins et volailles) et de production de tubercules (manioc et autres). Nous réalisons avec les organisations concernées des programmes de théâtre populaire pour susciter une réflexion critique sur les modèles de consommation alimentaire et les causes de la faim et de la malnutrition. Le programme de souveraineté alimentaire en partenariat avec des réseaux de coopératives d'autres pays de la Caraïbe des programmes de formation en agriculture écologique. En ce sens de nombreux cadres d'organisations paysannes sont formés autour de la production et de l'utilisation des fertilisants naturels, des bio pesticides et des stratégies écologiques de lutte contre les pestes. Le programme de souveraineté alimentaire organise des foires nationales et régionales pour mettre en valeur les pratiques alternatives au niveau de la production agricole et de la transformation agro-alimentaire. En ce sens des alternatives concrètes comme la production de farines mélangées (60% de farine de blé / 40% de farine de manioc et/ou d'igname) sont proposées au niveau national et expérimentées dans diverses localités. Le programme organise des activités de formation sur les conséquences des programmes de libéralisation et un plaidoyer national est en cours pour la mise en place d'un programme de réforme agraire et la participation des couches paysannes dans les décisions affectant la nation. Actuellement une des priorités du programme est la mise en place d'un programme national de plaidoyer pour la défense de la production rizicole en étroite association avec le réseau régional MOREPLA qui rassemble des associations de producteurs de riz dans la région du Bas Artibonite. La PAPDA est un membre fondateur de la PFNSA (Plateforme nationale de Sécurité alimentaire).

### Sous-rubriques

(pas de sous-rubriques)

### Moteur de recherche

Cherchez sur le site de la PAPDA:

Rechercher

### Liens et références

Pas de liens associés à cette rubrique.

#### Intégration économique alternative.

Dans le cadre de ce programme la PAPDA fait un suivi systématique des accords internationaux en particulier les négociations de l'OMC, la ZLEA, le CARICOM, l'accord de Cotonou et les APE. Des opérations de vigilance, de sensibilisation, de formation et de consultation sont organisées autour de ces accords de même que des activités de mobilisation. Dans le cadre de ce programme nous accordons la priorité à la région Caraïbe et participons activement aux travaux de l'Assemblée des Peuples de la Caraïbe (APC) qui rassemble plusieurs centaines d'organisations de la région. La PAPDA a été le fer de lance de la réalisation de la Troisième APC qui s'est déroulée en août 2003 avec 1200 participants originaires de 23 pays. Au cours de l'année 2005 la PAPDA avec plusieurs autres réseaux de la société civile haïtienne a participé à des consultations régionales sur l'Accord de Cotonou. Nous avons activement participé à la mobilisation contre la ZLEA au niveau national, caribéen et continental notamment avec l'Alliance Sociale Continentale (ASC) et d'autres réseaux. Depuis 1996 nous faisons partie de la direction du CPDC (Caribbean Policy Development Center) qui suit les accords internationaux ayant un impact sur les pays de la région Caraïbe.

#### Dettes externes.

La PAPDA a commencé à travailler le thème de la dette externe depuis 1997. En 1998 nous avons rejoint la mobilisation mondiale Jubilé 2000. Nous avons conduit un processus d'éducation populaire et de plaidoyer pour l'annulation de la dette externe publique de notre pays. Nous avons dirigé pendant 2 ans une coalition qui rassemblait les catholiques, les méthodistes, les luthériens et de nombreuses organisations de base. Le secteur artistique a participé à la mobilisation portant les principales revendications de notre campagne dans les chansons de carnaval. La pétition mondiale de Jubilé 2000 a été assumée par près de 150.000 citoyens et citoyennes de notre pays.

#### Démocratie participative.

Dans ce programme la PAPDA travaille sur les transformations de l'État haïtien. Nous travaillons surtout sur les questions concernant les collectivités territoriales et les organes de l'État local. La question de la participation est fondamentale pour rompre avec un système politique bâti sur l'exclusion et la violence. Nous insistons beaucoup sur la formation des agents devant travailler au sein des collectivités territoriales et impulsions des conférences de consensus au niveau local. Ce programme s'intéresse aussi à la question des services sociaux de base et aux débats sur la privatisation. La PAPDA a organisé avec plusieurs dirigeants syndicaux des séminaires sur la situation d'entreprises publiques clés comme l'EDH, la TÉLÉCO, la Minoterie. Dans le cadre de ce programme nous avons fermement appuyé la mobilisation des populations de Quanaminthe et de la Plaine de Maribahoux contre l'installation d'une zone franche dans une des plaines les plus fertiles du pays et appuyons les revendications des ouvrières et ouvriers de la zone franche pour conquérir le droit à la syndicalisation.

Dans le domaine de la communication la PAPDA produit

- ▶ un journal en français Justice Économique,
- ▶ un bulletin mensuel en créole Yon lòt Ayiti posib
- ▶ un site Internet (<http://www.papada.org>) qui reçoit des milliers de visiteurs chaque mois
- ▶ des émissions radio destinées aux réseaux de radio communautaires
- ▶ des conférences de presse sur des thématiques d'actualité et en relation avec le travail de notre plateforme

La PAPDA participe activement à de nombreux réseaux continentaux et mondiaux qui luttent contre la globalisation néolibérale. La PAPDA est membre actif de Jubilé Sud, de l'Alliance Sociale Continentale (ASC), de l'Assemblée des Peuples de la Caraïbe (APC), du COMPA (Convergencia de los Movimientos de los Pueblos de las Américas), du Forum Mondial des Alternatives, de Fifty years is enough, du Centre pour la Justice Économique (CEJ), du réseau mondial du CADTM .... La PAPDA organise des délégations de représentants d'organisations haïtiennes venant de toutes les régions et de tous les secteurs vitaux du pays pour participer aux différentes éditions du Forum Social Mondial (FSM).

Dernier ajout: dimanche 9 mars 2008.

## Articles

### **La présentation de l'exposition Esclaves au paradis à Plaisance**

Lisane André du GARR nous informe

Posté le 9 mars 2008 par [PAPDA](#)

Nous vous invitons à lire cette note préparée par Lisane André du GARR autour des activités organisées à Plaisance la semaine dernière. Dans le cadre de ce programme le Professeur Camille Chalmers, Directeur Exécutif de la PAPDA a prononcé une conférence dans les locaux du Lycée National de Chatard autour du thème : « Pauvreté, Migration et stratégie de développement »

Esclaves au Paradis à Plaisance : Les jeunes réclament un avenir

Note de presse, 6 mars 2008

L'exposition de photos de coupeurs de canne haïtiens "Esclaves (...)

### **26 Janvier 2008 : Journée mondiale de mobilisation**

Appel à Mobilisations

Posté le 4 janvier 2008 par Camille Chalmers

Le Conseil International du Forum Social Mondial (CI-FSM) a décidé que le prochain FSM centralisé aura lieu en Amazonie brésilienne en février 2009 à Belem. Cependant le CI-FSM et de multiples réseaux de citoyens à travers le monde convoque à la réalisation d'une semaine de mobilisation dans chaque pays qui devrait culminer le 26 Janvier 2008, le même jour de l'inauguration du Forum Économique Mondial de Davos. Cette décision a été adoptée à Berlin en juin 2007 au cours d'une réunion du CI-FSM et elle a été approuvée par des (...)

### **Importante Foire agricole écologique et touristique**

Du 12 au 14 octobre à Jacmel

Posté le 30 septembre 2007 par [Camille Chalmers](#)

La PAPDA vous invite à participer à une importante foire agricole, écologique et touristique qui se tiendra, du 12 au 14 octobre prochain, à Jacmel dans les locaux du Lycée Cécile Lamour. Cette foire est une initiative de la PAPDA organisée conjointement avec le CROSE (Coordination Régionale des Organisations du Sud-Est) et le VEDEK (Viv Espwa pou Devlopman Kap-Wouj). La Foire est une des activités importantes de notre coalition dans le cadre d'une pédagogie de la recherche des alternatives. Des foires de ce genre (...)

**Journée porte ouverte : la PAPDA vous remercie !**

Posté le 8 décembre 2005 par [Ricot Jean Pierre](#)

## Articles

### La présentation de l'exposition Esclaves au paradis à Plaisance

Lisane André du GARR nous informe

Posté le 9 mars 2008 par [PAPDA](#)

Nous vous invitons à lire cette note préparée par Lisane André du GARR autour des activités organisées à Plaisance la semaine dernière. Dans le cadre de ce programme le Professeur Camille Chalmers, Directeur Exécutif de la PAPDA a prononcé une conférence dans les locaux du Lycée National de Chatard autour du thème : « Pauvreté, Migration et stratégie de développement »

Esclaves au Paradis à Plaisance : Les jeunes réclament un avenir

Note de presse, 6 mars 2008

L'exposition de photos de coupeurs de canne haïtiens "Esclaves (...)

### 26 Janvier 2008 : Journée mondiale de mobilisation

#### Appel à Mobilisations

Posté le 4 janvier 2008 par [Camille Chalmers](#)

Le Conseil International du Forum Social Mondial (CI-FSM) a décidé que le prochain FSM centralisé aura lieu en Amazonie brésilienne en février 2009 à Belem. Cependant le CI-FSM et de multiples réseaux de citoyens à travers le monde convoque à la réalisation d'une semaine de mobilisation dans chaque pays qui devrait culminer le 26 Janvier 2008, le même jour de l'inauguration du Forum Économique Mondial de Davos. Cette décision a été adoptée à Berlin en juin 2007 au cours d'une réunion du CI-FSM et elle a été approuvée par des (...)

### Importante Foire agricole écologique et touristique

Du 12 au 14 octobre à Jacmel

Posté le 30 septembre 2007 par [Camille Chalmers](#)

La PAPDA vous invite à participer à une importante foire agricole, écologique et touristique qui se tiendra, du 12 au 14 octobre prochain, à Jacmel dans les locaux du Lycée Cécile Lamour. Cette foire est une initiative de la PAPDA organisée conjointement avec le CROSE (Coordination Régionale des Organisations du Sud-Est) et le VEDEK (Viv Espwa pou Devlopman Kap-Wouj). La Foire est une des activités importantes de notre coalition dans le cadre d'une pédagogie de la recherche des alternatives. Des foires de ce genre (...)

**Journée porte ouverte : la PAPDA vous remercie !**

Posté le 8 décembre 2005 par [Riçot Jean Pierre](#)

# Alter Presse

Vendredi, 18 avril 2008

**Groupe Médialternatif**  
Société de Communication  
Sociale

☰ Panorama international

*Les plus récents sujets  
postés :*

Pour nous joindre :

E-  
mail: [alterpresse@medialternatif.org](mailto:alterpresse@medialternatif.org)  
Delmas 38 # 8  
Port-au-Prince, Haiti, HT6120  
B.P.19211,  
Tel: (509) 2499493, 2499492,  
5166927

**comunica**

ICT for development and  
democracy

## Qui sommes-nous?

Accueil AlterPresse · Haiti | Qui sommes-nous? | Notre raison d'être | Nos partenaires

**Le réseau alternatif haïtien d'information**  
AlterPresse est une agence lancée à la fin de  
l'année 2001 par le Groupe Médialternatif.  
AlterPresse s'inscrit dans la dynamique du Droit à  
l'Information et à la Communication.

Le champ d'action prioritaire d'AlterPresse est  
l'information sur les processus politiques, économiques,  
sociaux et culturels impliquant les acteurs des  
mouvements sociaux, des mouvements d'entrepreneuriat  
collectif, des organismes de promotion et de défense  
des droits humains, des organismes d'appui au  
développement, des institutions de recherches et  
d'éducation non formelle, de l'université, etc.

Cette agence alternative de presse traite aussi, dans  
une certaine mesure, des événements courants de  
l'actualité, à partir d'une perspective démocratique et de  
recherche d'alternative.

Suivant une approche holistique, l'information diffusée  
par "Alterpresse", principalement en Français et en  
Créole, provient de sources aussi bien nationales  
qu'internationales, concerne aussi bien les processus  
haïtiens qu'internationaux et rejoint à la fois un public  
haïtien et un public international.

AlterPresse fonctionne avec une équipe de  
professionnels de l'information, dont la plupart ont déjà  
une longue carrière de journalistes et ont fait leur  
preuve à travers différentes conjonctures du début des  
années 1980 à aujourd'hui.

### Les fondateurs

**Gotson Pierre**  
*Journaliste de carrière, Consultant en  
communication*

Gotson Pierre est journaliste professionnel depuis  
1981. Il collabore avec divers médias haïtiens et  
étrangers, en particulier la radio. Il a participé à des  
regroupements professionnels et sociaux au niveau  
national et international durant les 20 dernières années.

[Lire la suite](#)

**Vario Serant**  
*Journaliste de carrière et Consultant en  
communication*

Vario Sérant est journaliste professionnel depuis la fin des années 80. Il travaille pour des médias haitiens et étrangers, notamment la télévision et la radio. Il est directeur directeur de l'information à Télé Haïti et Coordonnateur du Groupe de Réflexion et d'Action pour la Liberté de la Presse (GRALIP).

*Lire la suite*

**Ronald Colbert**  
**Journaliste de carrière et Consultant en communication**

Ronald Colbert est journaliste professionnel depuis 1986. Ses expériences en journalisme couvrent tous les genres au sein des médias : presse électronique, presse alternative, agences de presse, magazines socioprofessionnels sur le développement et l'économie, presse audiovisuelle et écrite.

*Lire la suite*

# Alter Presse

Vendredi, 18 avril 2008

**Groupe Médialternatif**  
Société de Communication  
Sociale

## ☐ Panorama international

Les plus récents sujets  
postés :

Pour nous joindre :  
E-mail: alterpresse@medialternatif.org  
Delmas 38 # 8  
Port-au-Prince, Haïti, HT6120  
B.P. 19211,  
Tel: (509) (509) 2499493, 2499492,  
5166927

**comunica**  
ICT for development and democracy

## Politique d'information

Accueil AlterPresse :: Haïti | Qui sommes-nous? | Notre raison d'être | Nos partenaires

AlterPresse veut contribuer à la diffusion de données essentielles sur les processus politiques, économiques, sociaux et culturels impliquant les acteurs des mouvements sociaux, des organismes de promotion et de défense des droits humains, des mouvements d'entrepreneuriat collectif, des organismes d'appui au développement, des institutions de recherches et d'éducation non formelle, de l'université, etc. AlterPresse traite aussi des événements courants de l'actualité, à partir d'une perspective démocratique et de recherche d'alternative.

L'agence entend donner une résonance particulière aux thématiques d'équité de genre, leadership féminin, participation locale, économie solidaire, technologie appropriée, agriculture durable, sécurité alimentaire, protection de l'environnement, santé génésique, médecine traditionnelle, jeunesse responsable, droits de l'enfant, mouvements humains, communication alternative et populaire, etc.

Les activités de ce réseau alternatif haïtien d'information constituent un support important à diverses initiatives de plaidoiries déjà en cours sur le terrain autour de divers thèmes d'intérêt démocratique et populaire.

L'agence veut jouer aussi un rôle de premier plan dans l'articulation des rapports entre Haïtiens de l'intérieur et ceux de l'extérieur, soit environ 2 millions d'habitants, représentant le quart de la population haïtienne. Les communautés haïtiennes de l'étranger s'informent de plus en plus sur Haïti en utilisant les ressources Internet, tandis que les médias (principalement radios et magazines) desservant le public haïtien à l'extérieur s'alimentent dans une proportion non négligeable à partir de sources Internet.

De même, faisant de la vie des Haïtiens émigrés un thème d'information et se servant avantageusement des multiples liaisons qu'elle entretient avec des franges de la diaspora haïtienne, soit sur une base organisationnelle soit par le biais de contacts professionnels et individuels, l'agence entend permettre aux Haïtiens de l'intérieur d'être systématiquement au courant de l'actualité communautaire dans les principaux pôles d'émigration haïtienne et secteurs d'activités.

Octobre 2001

# Alter*P*resse

Vendredi, 18 avril 2008

**Groupe Médialternatif**  
Société de Communication  
Sociale

## ■ Panorama international

Les plus récents sujets  
postés :

### Pour nous joindre :

E-  
mail: alterpresse@medialternatif.org  
Delmas 38 # 8  
Port-au-Prince, Haïti. HT6120  
B.P. 19211.  
Tel: (509) 2499493, 2499492,  
5166927

## Nos partenaires

Accueil AlterPresse .. Haïti | Qui sommes-nous? | Notre raison d'être | Nos partenaires

**Fondation Culture Creation**  
Port-au-Prince, Haïti

**Enfants Soleil**  
S'engager pour donner aux enfants déshérités une  
chance de vivre dignement

**Mediaterre**  
Système d'information mondial francophone pour le  
développement durable

**WACC**  
Londres, Angleterre

**OneWorld**  
San Jose, Costa-Rica  
Londres, Angleterre

**Idealiste.org**  
New-York, USA

**Comunica**  
ICT for development and democracy

**Radio Kiskeya**  
Port-au-Prince, Haïti

**Port-Haïti**  
Port-au-Prince, Haïti

**Panos Caraïbe et Amérique Centrale**  
Port-au-Prince, Haïti  
Port-of-Spain, Barbade  
Washington, USA

**Agence Latino Américaine d'Information (ALAI)**  
Quito, Equateur

**Radio Ase Piere An nou Lite**  
Fort-de-France, Martinique

**Radio UTG**  
Cayenne, Guyane

**Pool de Nuevas Agencias de America Latina (Poonal)**  
Berlin, Allemagne

**The Haïti Support Group (HSG)**  
Londres, Angleterre

**Windows On Haïti (WOH)**  
Etats-Unis



05 Juillet, 2006

July 05, 2006

05 Jiyè, 2006

Vol. 24 No. 17

English

English

Abonman

Kreyòl

Kreyòl

Abonman

Archives

Archives

Abonman

**Le journal qui offre une alternative**

contactez nous: [info@progres.net](mailto:info@progres.net)

Quelques articles choisis / A sampling of articles / Kwèkalki chwazi

**Quelques autres articles dans le journal**

Actualité Politique

Information

Plus d'Informations

Enfòmasyon

Home

#### Pages Centrales:

La peur au service du néolibéralisme  
Entretien avec Vera Malaguti Batista, Sociologue Brésilienne

#### Perspectives:

LES ETATS-UNIS VEULENT-ILS ENCLENCHE LA TROISIEME GUERRE MONDIALE?

Interview de Robert SAE, porte-parole du Conseil National des Comités populaires (CNCP), publié par le mensuel. martiniquais Ase Piere Annou Lite

#### Coup d'oeil sur le monde:

Génocide scientifique et culturel en Irak  
Par José Steinsleger

#### Nan Peyi Dayiti

#### Nouvel Kout Kreyòl

Pwodui petwolye desann, pwopan monte!  
Prezidan Préval palc sou ensekirite a  
Mario Joseph denonse Samuel Madistin  
Otorite dominiken kontinye ap rapatriye ayisyen  
Reparasyon wout Boudon  
2 Joune mobilizasyon pou mande retou Aristide  
Vol ak sabotaj nan izin Dabòn lan  
Inyon ewopeyen pwomet Preval pliyzè milyon  
Premye minis dominik lan mande éd pou Ayiti  
Volè ap dechèpiye peyizan yo nan Pwentarakèt  
Problèm lojman nan Kapital la  
Semine sou sekirite ayeryen  
Anbassadè Almay vizite komisarya Petyonvil  
Fakilte Syanszimèn denonse arestasyon yon profesè  
Polisyè depatman Sant mande Minustah remèt yo Komisarya yo

#### A Travers Haiti

La Cellule de réflexion maintient ses revendications  
Décanat de la faculté des Science de la Santé  
Théâtre autour de Mario Andrésol  
Elections : Au bon vouloir de la communauté Internationale?

#### Actualité Politique

Le président Préval emporté par le courant

Twa Degout:

Je suis peur et même craint  
Par Fanfan la Tulipe

En bref:

- Impunité au Guatemala : femmes assassinés en 6 années
- 23 Aout, journée internationale du souvenir de la Traite négrière
- Alerte au sida en République dominicaine
- Rencontre de solidarité avec le peuple haïtien
- Des officiels dominicains dénoncent l'ingérence de l'USAID
- RD, une des routes principales des drogues
- Un ane cannibale
- Le Mexique, principale route de la drogue vers les Etats-Unis
- Des outils Contre l'insécurité
- Fusillade dans le centre-ville
- Aide Vénézuélienne à la Dominique
- L'Argentine veut faire peau neuve en Haïti ?
- Interminables coupures de courant en République dominicaine
- L'ambassadrice de France veut régir la région
- Les oubliés du Guatemala
- Gérard Latortue suspect de vol
- Le questeur crie faillite!
- La Belgique met son obole...
- La journée d'innovation de René Magloire
- Assassinat d'un autre policier
- La DCPJ se console
- Les députés vont à la source
- Les magouilles de Madistin
- En attendant les projets brésiliens
- La Minutage fait du social
- Le ministre brésilien de la Défense apprécie la paix des cimetières?
- Le blabla du ministre de la justice
- Séminaire sur la traite et le trafic des personnes

#### Pratiques Culturelles

Et pourtant, ils chantent  
Par Hernando Calvo Ospina

#### Témoignage

Le viol comme arme de guerre  
Témoignage de Wilma Eugène recueilli par Lyn Duff

#### Archives et Documents

LE COUP D'ETAT MILITAIRE DE VIDELA  
Terrorisme d'Etat contre l'Argentine sociale  
Par Sergio Ferrari

#### Sport:

Mondial Allemagne 2006

## Informations

Fondé en 1983, *Haïti-Progress* est l'hebdomadaire haïtien le plus prestigieux et le plus lu.

**Régions de Distribution:** À travers les Etats-Unis (zone métropolitaine de New York, Miami, Fort Lauderdale, Boston, Chicago, Washington DC, Philadelphie), Canada (Montréal, Ottawa, Québec), Europe (Paris), et Haïti.

**Langues:** Articles en français, anglais, espagnol et le créole.

Destination	Prix
Haïti	10 Gdes
EU	1 \$ US
Canada	1.50 DC
France	2 Euros

### *Etats-Unis*

Tarifs abonnements pour les particuliers :		
	6 Mois	1 An
Deuxième Classe	\$ 25.00	\$ 40.00
Première Classe	\$ 42.00	\$ 80.00
Tarifs abonnements pour les institutions :		
		1 An
Deuxième Classe		\$ 70.00
Première Classe		\$ 130.00

### *Canada-Mexique*

Tarifs abonnements pour les particuliers :		
	6 Mois	1 An
	\$ 60.00	\$ 120.00
Tarifs abonnements pour les institutions :		\$ 170.00

### *Amérique Centrale et Caraïbes*

Tarifs abonnements pour les particuliers :		
	6 Mois	1 An
	\$55.00	\$105.00
Tarifs abonnements pour les institutions :		\$ 145.00

### *Amérique du Sud. Europe*

Tarifs abonnements pour les particuliers :		
	6 Mois	1 An
	\$65.00	\$127.00

### *Afrique*

Tarifs abonnements pour les particuliers :		
	6 Mois	1 An

	\$77.00	\$150.00
Tarifs abonnements pour les institutions :		\$192.00

*Tarifs abonnements de soutien*

	<b>1 An</b>
USA, Canada, Mexique	\$200.00
Amérique Centrale et Caraïbes	\$ 250.00

Tarifs publicitaires:

Tarif de base: \$35 US par pouce de colonne. Cartes de crédit acceptées.

1400 Flatbush Avenue, (2<sup>ème</sup> Etage) Brooklyn, NY 11210-1336 Tél: (718) 434-8100 Fax: (718) 434-5551  
 22, 1ère Impasse Lavaud, Port-au-Prince, Haïti\*\*\*Tél: (011-509) 3464-7845 – 2244-3264\*\*\*

**\*\*Haïti Progrès Rate Card - March 2008**

\*\*\*\*\*

Display Ads	Prices for camera-ready mechanical	<b>Other terms and conditions:</b> Changes in original and mechanical: <b>\$35</b> Graphic artwork: <b>negotiable</b> Back Cover Placement: <b>50%</b> Inside Placement: <b>25 %</b> Color: <b>Additional \$300.00</b>
Rate A:**1 issue	\$35 per column inch	
Rate B:**2-4 issues	\$34 per column inch	
Rate C:**5-12 issues	\$33 per column inch	
Rate D:**13-26 issues	\$32 per column inch	
Rate E:** 27-52 issues	\$31 per column inch	

Price per insertion at different rate brackets*****							<b>Classified ads:</b> 15 words + phone number: <b>\$35</b> Each additional word: ***** <b>\$1</b> *** (all classified ads must *** be paid in advance)
Rate	1/16	1/8	1/6	1/4	1/2	Full	
Rate A:	\$122.50	\$245	\$350	\$490	\$980	\$2065	

## BIBLIOGRAPHIE

- Aziz, Sartaj. 1996. *Organisation de coopération et de développement économique – La privatisation au Pakistan*. Paris, Organisation de développement économiques, 27 p.
- Bachongy, Ferber Karine. Juin – Juillet 2006. *Privatisation du Premier CHU/ Gestion hospitalières*, Allemagne no 457, 393-394 p.
- Barthélémy, Jean-Claude et al. 2004. *Privatisation en Afrique Subsaharienne : un état des lieux (OCDE) »*. Paris, Centre de développement de l'organisation de coopération et développement économique, 164 p.
- Bertrand, André, Chamen, Philippe et Nicolas, Tissot. 1997. *La Mondialisation a-t-elle une âme*. Paris, Economica, 191 p.
- Bourdieu, Pierre. 2000. *Esquisse d'une théorie de la pratique ; précédé de Trois études d'ethnologie kabyle*, Seuil, Paris, 429 p.
- Bruce, Harry. 1997. *Envers et contre tous : la bataille pour la privatisation du Canadien National*. Vancouver, BC, 170 p.
- Centre pour la coopération avec les économies européenne en transition. 1993. *Méthodes de privation des grandes entreprises*. Paris, Organisation de coopération et de développement économique, 178 p.
- Chagnolland, J.-P. et al. 2002. *Services Publics : Le livre noir des privatisations*. Paris, L'Harmattan 178 p.
- Charles, Albert Michalet. 2004. *Qu'est-ce que la mondialisation*, Paris, La découverte, 212 p.
- Charles, de Croisset, Beaudouin, Prot. et Michel, de Rosen. 2004. *Dérationalisation les leçons de l'Étranger*. Paris, Economica, 204 p.
- Curwen, Peter. Septembre 1993 « La Privatisation, l'État Italien et L'État de l'Italie », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 59 no 3, 541-556 p.
- Dembinski, Pawel H. 1995. *La Privatisation en Europe de l'Est*. Paris, Presses Universitaires de France, 127 p.
- Denis, Laval. 1997. *Mondialisation et désindustrialisation*. Paris, Selio, 192 p.

- Doyen, Charles Debbasch et AL. *La Privatisation en Europe*. Paris, Centre National de la recherche scientifique, 247 p.
- Edouard, Cointrau. 1986. *Privatisation l'art et les manières*. Paris, C.O.P.S l'Harmattan, 187 p.
- Estrin Saul. Europe Centrale : *Privatisation et économie de transition*. Source Gérer et comprendre, no 26 (mars 1992), 23-32 p.
- Farazmand, Ali. (Déc. 1999). *Privatisation ou réforme – La gestion de l'entreprise publique en pleine transition*. Vol. 65, no. 4, *Revue internationale des sciences administratives*, 651-670 p.
- Farazmand, Ali. (Sept. 2002). *Privatisation et mondialisation*, *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 68, no. 3, pp. 405-424.
- Feyter, Koen, et Gomez, Isa Felipe. 2005. *Privatisation and human right in the age of globalisation*. Intersentia, Antwerp, 328 p.
- Forget, André et Bédard, Michel G. 1996. *Vers un cadre conceptuel Stakeholder de la Privation*. Montréal, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche en gestion, 81 p.
- Gagnon, Gérard Lucien. 1992. *La Privatisation des entreprises publiques au Sénégal*. Institut Nord Sud, 50 p.
- Goodman John, Loverman Gary. (Print 1992). *Réussir une privatisation*. Harvard l'expansion no 64 5-13 p.
- Havry, Lyshyn Oleh, McGelligan Donald et Al. 1999. *Privatization in transition countries*. Washington DC., FMI, 16 p.
- Jones, Suzan K. (mars 1991). *Les étapes de la Privatisation*. Finance et développement, vol. 28 no 7, 39-41 p.
- Kant, Emmanuel. 1967. *Critique de la raison pure*, Aubier-Montaigne, coll. « Les grands textes », Paris, 7<sup>e</sup> éd., 202 p.
- Lafont, Charles Henri. 2004. *Les processus de privatisation en Roumanie et en Bulgarie (1989-2002)*. Paris, L'Harmattan, 184 p.
- Layne, Judy. 2002. *Vue générale du débat sur la Privatisation*. Source optimum – la revue de gestion du secteur public, volume 30 no 2, Française 1997, 22-28 p.
- Liou, Kuo Tsai. (Septembre 1992). *La Privatisation des entreprises étatique : L'expérience de Taïwan*. *Revue internationale des sciences administratives*, vol 58 no3, pp. 477-495.

- Medina, Jose Ramon. Juillet 1992. *La Privatisation au Venezuela*. Revue internationale de la vérification des comptes publics, volume 19 no 3, 4-5 p.
- Parry, Richard. 1990. *La Privatisation*. Jessica Kingsley, London, 128 p.
- Petit, Martin. 2004. *Privatisation et sous-traitance*, Institut de recherche et d'information socio économique. Montréal, Iris, 55 p.
- Rapp, Lucien. 1986 *Techniques de Privation des entreprises Publiques*. Paris, Librairies techniques, 118 p.
- Retailleau, Bruno (Périodique). (février 2006). *Contre la privatisation des sociétés d'autoroutes*, Regard sur l'actualité no 318, 87-90 p.
- Robert, Boyer et Pierre, François-Souyri. 2001. *Mondialisation et régularisation*. Paris, La découverte, 179 p.
- Rozenberg, Paul. 2004. *À la santé des américains (les risques de privatisation)*. Paris, Les empêcheurs de Periser en Rond, 171 p.
- Sanni Yaya, Hachini. 2005. *Les Partenariats Privé-Public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuels*. Volume 10 (3), article no 19, 18 p.
- Sanni Yaya, Hachini. 2003. *L'économie politique de la déstabilisation de la privatisation des entreprises publiques : cadre d'analyse et considérations théoriques*. Québec, Université Laval, 41 p.
- Stiglitz, Joseph. E. 2003. *Quand le Capitalisme perd la tête*. Paris, Fayard, 571 p.
- Stiglitz, Joseph. E. 2004. *La grande désillusion*. Paris, Fayard, 407 p.
- Stiglitz, Joseph, E, Anissa, et Al. 2004. *Diversité culturelle et Mondialisation*. Paris, Autrement, coll. Mutations no 233, 360 p.
- Vaillancourt, Claude. 2006. *Main-mise sur les services : Privatisation, déréglementation et autres stratagèmes*. Montréal, Écosociété, 195 p.

### Monographies

- Abu Shair, Osama. J.A.R., 1997. *Privatization and development*. St-Martin Press, New-York, 257 p
- Agliettea Michel, *Régulation et crises du capitalisme*. L'expérience des États-Unis. Odile Jacob, Paris, 1997, 289 p.
- Andeff, Wladimir. 1995. *Les privatisations à l'est, un modèle exportable ? Stratégies de privatisation*. Ed. L'Harmattan et Tokbal,
- Antonio, Joseph Philippe et al. 1984. *Haïti : briser les chaînes*, P.-M. Favre, coll. CETIM, 176 p.
- Bauby, Pierre. 2002. *Le service public*. Dominos Flammarion, Paris, 183p.
- Baudrillard, Jean. 1970. *La société de consommation*. Ed. Gallimard, coll. Idées, Paris, 316 p.
- Bayart J.-F. 1996. *La greffe de l'État*. Karthala, Paris, 245 p.
- Beatrice, Hibou.et All 1996. *Les privatisations des états*, Karthala, Paris, 282 p.
- Bédard, Michel G.et Tereraho Max N. 1995. *Privatisation et engagement socio-politique de l'entreprise*, Centre de recherche en gestion, Montréal, 39 p.
- Bédard, Michel G. et Tereraho, Max N. 1995. *Privatisations : les implications socio-économiques*, Centre de recherche en gestion, Montréal, 44 p.
- Bédard, Michel G et Lemay, Viviane. 2000. *Privatisations*. Ed. Guérin, Montréal, 263 p.
- Bensaïd, Daniel. 2003. *Le nouvel internationalisme (contre les guerres impériales et la privatisation du monde)*. Textuel, Paris, 183 p.
- Bizaguet, Alain. 1990. *Le secteur public et les privatisations*. P.U.F., Paris, 229 p.
- Bouchard, Gilles.1991. *La réforme administrative dans les pays francophones*. D'acadie, Moncton, 65 p.
- Breton, Albert. 1977. *The economic theory of representative government*. Aldine, Chicago, 277 p.
- Brouin, O et Michalet, C.A. 1991. *Le rééquilibrage entre secteurs public et privé : l'expérience des pays en développement*. OCDE, Paris, 288 p

- Cadet, Charles. 1996. *Crise, paupérisation et marginalisation dans l'Haiti contemporaine*, Unicef, Port-au-Prince, 67 p.
- Collectif, sous la direction de Béatrice Hibou, et al. 1999. *La privatisation des États*. Karthala, Paris, 396 p.
- Collectif, sous la direction de Sylvie Paquerot, et al. 1996. *L'État aux orties?* Ed. Ecosociété, Montréal, 282 p.
- Cowan, L.Gray. 1990. *Privatization and the developing world*. Greenwood Press, Westport, 147 p.
- Crozier, Michel. 1987. *État modeste, état moderne : stratégie pour un autre changement*. Fayard, Paris, 312 p.
- Danroc, Gilles. sous la direction de Gérard Barthélemy, Christian Girault et al. 1993. *Justice, culture et société, dans La République Haïtienne, état des lieux et perspectives*. Karthala (ADEC), Paris, 319 p.
- De Brandt, Jacques et Hugon, Philippe. 1988. *Les tierces nations en mal d'industrie*. Economica, CERNEA, Paris, 302 p.
- Délince, Kern 1997. *L'insuffisance de développement en Haïti : blocages et solutions*. Pegasus Books, Plantation (Flo.), 493 p.
- Délince, Kern. 1993. *Les forces politiques en Haïti : manuel d'histoire contemporaine*, Karthala-Pegasus Books, Paris, 323 p.
- Denis-Judicis, Xavier et Petit, Jean-Pierre. 1998. *Privatisations*. Ed. Montchrestien, coll. « Economie – clefs », Paris, 160 p.
- Desgardins, Bruno. 1997. *Le nouvel environnement international*. Ed. Dunod, Paris, 237 p.
- Doura, Fred. 1990. *Mondialisation (exclusion sociale et marginalisation des pays sous-développés)*. CIDIHCA, Montréal, 345 p.
- Doura, Fred. 2002. *L'économie d'Haïti : dépendance, crises et développement*. CIDIHCA, Port-au-Prince, 269 p.
- Douyon, Frantz. 2004. *Haïti, de l'indépendance à la dépendance*. Préface de Daniel Holly. L'Harmattan, Paris, 177 p.
- Drumaux, Albert. 2000. *Privatisation : Moins d'État*. U.L.B., Bruxelles, Chapitre I.
- Dupuy, Jean-Pierre et Dumouchel, Paul. 1988. *L'enfer des choses*. Grasset, Paris, 242 p.

- Forget, André. 1998. *Des effets de la privatisation sur la gouvernance et la performance des entreprises*. Centre de recherche en gestion, Montréal, 51 p.
- Foucault, Michel. 1978. *Cours préparatoires au Collège de France*. Gallimard, Paris, 334 p.
- Frémeaux, Philippe. 1998. *Sortir du piège de la mondialisation*. Ed. La Découverte, Paris, 197 p.
- Friedman, David. 1973. *The machinery of freedom*. Harper Collophon, New-York, 361 p.
- Gailbraith, John-Kenneth. 1984. *La société techno-industrielle*. McGraw-Hill, New-York, 278 p.
- Galal, Ahmed et Jones, Leroy. 1994. *Welfare consequences of selling public enterprises*. Ed. World Bank, Washington D.C., 288 p.
- Gallais-Hamonno, Georges. 1977. *Les nationalisations, à quel prix? Pour quoi faire ?*. P.U.F., Paris, 198 p.
- GEMDEV, 1999. *Mondialisation, les mots et les choses*. Ed. Karthala, Paris, 358 p.
- Godelier, Maurice. 1974. *La théorie matérialiste de l'histoire*. Gallimard, Paris, 259 p.
- Granger, Gilles Gaston. 1960. *Pensée formelle et sciences de l'homme*. Éditions Montaigne (Aubier), coll. « Analyse et raison », Paris, 226 p.
- Greffé, Xavier. 1983. *Les théories explicatives de l'entreprise publique*. Economica, Paris, Chapitre II.
- Guerraoui, Driss et Richet, Xavier. 1998. *Stratégies de privatisation – comparaison Maghreb/Europe*. L'Harmattan, Paris, 330 p.
- Guillaumont, Patrick, et Al., 1994. *Ajustement et développement : l'expérience des pays ACP, Afrique, Caraïbes, Pacifique*. Ed. Economica, Paris, 273 p.
- Habermas, Jurgen. 1982. *Théorie de l'agir communicationnel*. Ed. Verlag Stuttgart, 580 p.
- Habib, Gherari et Szurek, Sandra. 2002. *L'émergence de la société civile internationale*. Ed. Pedone, Paris, 347 p.
- Hayek, Frédéric. 1973. *Law, legislation and liberty*. University of Chicago Press, Chicago, 349 p.
- Henning, R et Mansoor, A. 1988. *Privatization and public enterprise*,. IMF, Washington D.C., 157 p.

- Jean, Jean-Claude et Marc Maesschalck. 2000. *Transition politique en Haïti : Radiographie du pouvoir Lavalas*, L'Harmattan, coll. « Sociétés Africaines et Diaspora », Paris, 206 p.
- Joliot, Jean-Louis. 1991. *Les entreprises publiques en questions*. Ed. Ouvrières, Paris, 208 p.
- Keynes John, Maynard. 1938. *Théorie générale de l'emploi, du chômage et de l'inflation*. Economica, Paris, 437 p.
- Kolm, Serge-Christophe. 1984. *La troisième économie*. Gerber, Strasbourg, 279 p.
- Krugman, Paul R., 1998. *La mondialisation n'est pas coupable*. La Découverte, Paris, 218 p.
- Lefebvre, Henri. 1967. *Pour un humanisme d'aujourd'hui*. Ouvrières, Paris, 317 p.
- Leibenstein, H. 1966. *Economic theory and organisationnal analysis*, Harper, New-York, 257 p.
- Lepage, Henri. 1978. *Demain le capitalisme*. Librairie Générale Française, coll. "Pluriel", Paris, 448 p.
- Lesueur, Jean-Yves et Plane, Patrick. 1994. *Les services publics africains à l'épreuve de l'assainissement : une évaluation économique et sociale*. L'Harmattan, Paris, 108 p.
- Levy, Jacques, et al., 1999. *Mondialisation, les mots et les choses*. Karthala, Paris, 356 p.
- Locke, John. 1954. *Traité du gouvernement civil*. P.U.F., Paris, 213 p.
- Marcuse, Herbert. 1956. *L'homme unidimensionnel*. Manessman, Munich, 282 p.
- Marris, E. 1994. *État-Nation et développement économique*. Economica, Paris, Chapitre II.
- Martin, Hans-Peter et Schuman, Harald. 1997. *Le piège de la mondialisation*. Actes Sud, Nîmes, 325 p.
- Marx, Karl. 1882. *Les Grundrisse*. Manesmann, Francfort, 198 p.
- Marx, Karl. 1982. *L'idéologie allemande*, Éditions sociales, Paris, 279 p.
- Milani, Roberto. 1999. *La privatisation en question*. La Découverte, Paris, 187 p.
- Minc, Alain. 1997. *La mondialisation heureuse*. Plon, Paris, 260 p.
- North, Douglass. 1978. *The theory of social efficiency*. McGraw Hill, New-York, 88 p.
- Nozick, Ralph. 1967. *La liberté, l'ordre et le capitalisme*. Éd. de l'Homme, Paris, 256 p.

- Pareto, Wilfrid. 1913. *Les optimums et le marché*. Albertini, Milan, 223 p.
- Perroux, François. 1948. *Pour une philosophie du nouveau développement*. Aubier, Presses de l'Unesco, Paris, 168 p.
- Pestieau, Joseph. 1999. *Les citoyens au bazar*. P.U.L., Québec, 312 p.
- Pierre, Bauby. 1997. *Reconstruire l'action publique : services publics, au service de qui ?*. Syro, Paris, 200 p.
- Rainelli, Michel. 1999. *Les stratégies des entreprises face à la mondialisation*. Management, Paris, 111 p.
- Rhomari, Mostafa. 1991. *Les conditions préalables des privatisations en Afrique*. L'Harmattan, 221 p.
- Richardson, Jeremy J. 1993. *Pratique des privatisations en Grande-Bretagne, dans Les privatisations en Europe (programmes et problèmes)*. Actes du Sud, Observatoire du changement social en Europe occidentale, Poitiers, 199 p.
- Ricot, Jean-Pierre. 2002. *Haïti, pourquoi est-il nécessaire de soulager Haïti du fardeau de sa dette ? Jubilé 2000 Haïti*, Port-au-Prince, 5 p.
- Rosa, Jacques et Aftalion, Florinl. 1977. *L'économie retrouvée : vieilles critiques et nouvelles analyses*. Economica, Paris, 345 p.
- Rosanvallon, Pierre. 1979. *Penser le libéralisme*. Seuil, Paris, 289 p.
- Rosanvallon, Pierre. 1986. *La crise de l'État-providence*. Fayard, Paris, 255 p.
- Rousseau, Jean-Jacques. 1954. *Le contrat social*. Plon, Paris, 375 p.
- Rouzier, Philippe. 1991. (sous la direction de Cary Hector et Hérald Jadotte), *Haïti et l'après-Duvalier (continuités et ruptures)*. Henri Deschamps/CIDIHCA, Tome 1, Montréal/Port-au-Prince, 348 p.
- Sader, Frank. 1995. *La privatisation des entreprises publiques et l'investissement étranger dans les pays en développement (1988-1993)*. Société financière internationale et Banque mondiale, FIAS, Washington, 51 p.
- Sadi, Nacer-Eddine. 2005. *La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux*. L'Harmattan, Paris, 289 p.
- Saint-Prot, C. 1998. *L'indispensable État-Nation*. Economica, Paris, 47 p.
- Samuelson, Paul. 1967. *Principes généraux d'économie politique*. McPherson, St-Paul, 367 p.

- Schumpeter, Joseph. 1921. *L'économie de la productivité*. Kratz, Vienne, 324 p.
- Seymour, Jean-Jacques. 1998. *La Caraïbe face à la mondialisation*. IBIS Rouge, Guadeloupe, 188 p.
- Smith, Adam. 1961. *La richesse des nations*. Midi, Paris, 429 p.
- Sorman, Guy. 1978. *L'avenir de l'occident*. Albin Michel, Paris, 371 p.
- Stone, Mark R. 2002. *La restructuration du secteur des entreprises (le rôle des pouvoirs publics en temps de crise)*. FMI, Washington, 75 p.
- Wackerman, Gabriel. 1995. *De l'espace national à la mondialisation*. Ellipses, Paris, 192 p.
- Walras, Léon. *L'état d'équilibre en économie*. Constance, Genève, 183, 341 p.
- Weber, Max. 1971. *Économie et société*. Plon, (1922), 467 p.
- Xenia, Scheil-Adlung. 2001. *Construire la sécurité sociale : la privatisation en question*. Peter Lang SA, Bern, 351 p.

### Rapports et documents

- Ambassade d'Haïti à Washington, *Le mandat du Conseil de Modernisation des entreprises publiques*. Ambassade d'Haïti, Washington, 5 p.
- Ambassade d'Haïti à Washington, *La Minoterie d'Haïti capitalisée*. Ambassade d'Haïti, Washington, 7 p.
- Banque Mondiale, 1994. *L'ajustement en Afrique : réformes, résultats et chemins à parcourir*, Washington D.C.
- Beauchamp, Michel, et Al. 1991. *Organisation en mouvement : le cas de la privatisation d'une entreprise publique algérienne*, Ste-Foy, Québec, Université Laval.
- Berthélemy, Jean-Claude, et Al, 2004. *Privatisation en Afrique Subsaharienne : un état des lieux*, (OCDE), Études du centre de développement de l'organisation, Paris, 165 p.
- Bied-Charreton F., et Al, Juillet 1990. *Sur le développement : le secteur privé et le développement en Afrique*. Paris, ENA,
- Brigades de Paix Internationale, Haïti, avril 1998. *Privatisation : Haïti à l'heure des capitaux internationaux ?* Bulletin no. 10, 14 p.

- CEA (Commission d'enquêtes administratives), 2003. *La Commission d'enquêtes administratives : création, mandat, mission*. Affaires Gouvernementales, Port-au-Prince, 122 p.
- Chalmers, Camille, et Pitts. Jonathan. 1998. « *Justice économique* », Cahiers de la PAPDA, no.6, Port-au-Prince, 5 p.
- Chalmers, Camille, et Pitts Jonathan. sept 2005 « *L'éducation et les services publics en Haïti : ZLÉA et marchandisation* », Cahiers de la PAPDA, Port-au-Prince, 49 p.
- Chalmers, Camille, et Pitts Jonathan. sept. 2005 « *Haïti : programme d'ajustement structurel : réponses et alternatives* », Cahiers de la PAPDA, Port-au-Prince, 22 p.
- Chalmers, Camille, et Pitts Jonathan. avril 2006 « *Retour sur les causes de l'échec des programmes d'ajustement structurel (PAS) en Haïti* », Cahiers de la PAPDA, série « Documents », présenté au Réseau alternatif haïtien d'information, Port-au-Prince, 11 p.
- Chambre des députés. 1996. *Commission spéciale d'étude du projet de Loi sur la modernisation des entreprises publiques*, Port-au-Prince, 8 p.
- CMEP. Octobre 1997. *Lettre à M. Urie Gédéus*, Palais National, Port-au-Prince, p 12.
- CMFPFH. 1998. *La modernisation des forces de sécurité en Haïti*. Pegasus (services étrangers), New-York/Port-au-Prince, 84 p.
- CNRA (Commission nationale de la réforme administrative). 2001. « *Haïti face aux défis de la décentralisation* ». La Roche, Port-au-Prince, 115 p.
- Crémieux, Pierre-Yves, et Marcoux André. décembre.1996 *Privatisation des entreprises d'État en Haïti*, Rapport de mission, Groupe de concertation pour Haïti, Montréal,
- Croissance Économique. 1998. *La conjoncture économique en Haïti*, Document complémentaire, vol.3, no.1, 13 p.
- Croissance Économique. Mars 1996. *La conjoncture économique en Haïti*, Document complémentaire, vol.1, no.12, 12 p.
- Échanges. mai 1997. *L'économie d'Haïti assiégée*, Bulletin no. 1, Acadie-Haïti, Port-au-Prince.
- FMI, 2000. *Programme de lutte contre la corruption (fighting corruption in the caribbean states)*. FMI (division française), Washington, 34 p.
- Fred, Joseph, et Fritz Jean. 1998. *Lettre d'intention au FMI*, République d'Haïti, Port-au-Prince, 9 p.

- Gagnon, Gérard. 1992. *La privatisation des entreprises publiques au Sénégal. Est-ce bien engagé ?* Institut Nord-Sud, Ottawa.
- Groupe de la Caisse Française. 1997. *Privatisations et développement*, La documentation française, Paris.
- La Banque Mondiale, la Société Financière Internationale. 2002. *Vue d'ensemble*, ONU.
- La Minoterie d'Haïti. 1991. Classification et grille de salaire des ouvriers et employés de la Minoterie d'Haïti, Laffiteau, Port-au-Prince.
- L'économie Haïtienne, 2005. *Haïti dans un contexte de mondialisation*, Port-au-Prince, 9 p.
- La Direction générale, 1991. Lettre de la Direction Générale au ministre de l'industrie et du commerce, Laffiteau, Port-au-Prince
- Les Moulins d'Haïti, *Rapport Annuel 2002-2003*, SEM, Port-au-Prince
- La Minoterie d'Haïti, 1991. *Code Administratif*, Laffiteau, 14 p.
- La Minoterie d'Haïti, 1991. Propositions pour la refonte des documents de constitution de la Minoterie d'Haïti, Laffiteau, Port-au-Prince.
- Ministère de l'économie et des finances (Ambassade d'Haïti à Washington), juin 1998. *Éléments de la stratégie à moyen terme du gouvernement*, Carribbean Group for cooperation in economic development, Washington, 8 p.
- Ministère du commerce et de l'industrie, 1999. *Analyse des politiques et pratiques commerciales par mesure*. MCI, Port-au-Prince, 56 p.
- La Minoterie d'Haïti, 1991. *Propositions pour la refonte des documents de constitution de la Minoterie d'Haïti*, Laffiteau, Port-au-Prince.
- OCDE, 1997. *Cohésion sociale et mondialisation de l'économie*. OCDE, Paris, 124 p.
- OCDE, 1993. *Méthodes de privatisation des grandes entreprises*. OCDE, Paris, 180 p.
- ONU, 2001. *Programme d'assistance pour la démocratie*. ONU (services techniques), New-York, 89 p.
- PNUD, 2001. *Integrated Framework for Haïti*. ONU, New-York, 15 p.
- Plate-forme des Organisations haïtiennes des droits humains, nov. 2006 « *Manger et boire : un luxe pour la population haïtienne* », ICKL (Institut Culturel Karl Lévêque), Port-au-Prince, 8 p.

- PNUD, – Haïti. 2002. *Rapport national sur le développement humain durable en Haïti*, PNUD, Washington, 56 p.
- Poirier, Martin et Petit Martin. Octobre 2003. *Les impacts de la privatisation de la vente des produits de l'alcool en Alberta*, IRIS. Edmonton,.
- République d'Haïti et FMI, *Une fenêtre d'opportunité pour Haïti (stratégie intérimaire pour la réduction de la pauvreté DSRP-1)*. FMI, Washington, 2006, 57 p.
- Sader, Frank. 1995. La privatisation des entreprises publiques et l'investissement étranger dans les pays en développement. Banque Mondiale : Société financière internationale.
- Sanni Yaya, Hachimi. 2003. *L'économie politique de la désétatisation et de la privatisation des entreprises publiques : cadre d'analyse et considérations théoriques*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- Smarth, Rosny, et Al. 2002 Haïti, *Possibilités économiques et Privatisations*. La Ruche, ANDAH, Port-au-Prince, 40 p.
- Société Financière Internationale, 1995. *La Société Financière Internationale prête assistance à la privatisation en Haïti*, Communiqué de presse, no. 95.

## Articles

- Abdou, Hassane, Akali, Oumarou, 1998. « La privatisation dans le contexte des pays en développement », *Cahiers africains d'administration publique*, no. 50, p. 9-19.
- Bernadel, Alexis. Juin 2005. « Haïti dans un contexte de mondialisation », *L'économie haïtienne*, vol. 9, p. 12.
- Bourbaki, Narkjess, Cosset, Jean-Claude. septembre 1998. « La privatisation tient-elle ses promesses? Le cas des pays en développement », *L'actualité économique*, vol. 74, no. 3, p.363-380.
- Bras, Jean-Philippe, juillet/septembre 1991. « Les privatisations au Maroc », *Revue française d'administration publique*, no. 59, p.13.
- Braun, Carl F. 2005 « Niveau d'investissement et d'épargne de la diaspora », *Unibank, New-York*, p. 2.

- Bruno, Stéphane et al. Janv. 1998 « 1998 – les défis de la modernisation en Haïti : stratégie pour les secteurs public et privé », *Croissance économique*, vol.3, no.1, Port-au-Prince, p.9.
- Céleste, Marie-Claude. Mai 1999. « La grande aventure de la privatisation en Afrique », *Le Monde Diplomatique*, no. 422.
- Debene, Marc. Mars-Avril 1989. «Le désengagement de l'État dans les pays en développement », *La Réforme administrative dans les pays francophones*. No 248, p. 161-165
- Gognon, Jean-Pierre. Janvier-mars 1992. « La promotion du secteur privé dans les pays en développement », *Revue française d'administration publique*, no. 61.
- Haïti Progrès, « Etats-Unis cherchent des profits capitalistes ; peuple haïtien recherche la justice », *Haïti Progrès*, vol.15, no.39, décembre 1997, p.17-23.
- Haïti Progrès, « Derrière la vente du Moulin à farine », *Haïti Progrès*, vol.15, no.34, 12-18 novembre 1997, pp. 12-18.
- Haïti Progrès, « Le nouveau plan américain pour Haïti », *Haïti Progrès*, vol.16, no.12, 10-16 juin 1998, p.10-16.
- Henry, Alain. Janvier/mars 1993. « Les privatisations, nouvelle sorcellerie des blancs ? », *Afrique contemporaine*, no. 165, p. 10-18
- Histoire Régionale. 2001 « La privatisation favorise une augmentation des flux d'investissement privés en Amérique Latine : leçons pour Haïti », *Économie Régionale*, vol. 2, no. 14,
- Lefebvre, Jean, 1992. « La notion de l'État en économie politique », *Cahiers du C.E.S.*, no.29, p 46.
- Le Nouvelliste, juillet 2006 « L'évangile de la privatisation selon Latortue », *Le Nouvelliste*, Port-au-Prince, p. 2.
- L'équipe PBI Haïti. avril 1998. « Haïti, petite case dans le village global » et « Privatisations : Haïti à l'heure des capitaux internationaux », *Les Brigades de paix internationale Haïti*, Bulletin no.10, Port-au-Prince.
- Mateen, Thobani. 17 novembre 1999. « Le cas des pays en développement », *Problèmes économiques*, no. 2640.
- Motchane, Jean-Loup. avril 1999. « Quand les pauvres séduisent : le micro-crédit, alibi de l'aide internationale », *Le Monde Diplomatique*, no. 541, p. 2.

Plane, Patrick. 12 août 1998 « La privatisation des services publics dans le monde », *Problèmes économiques*, no. 2411.

Petit, Jean-Pierre. 12 août 1998. « La privatisation des services publics dans le monde », *Problèmes économiques*, no. 2578.

### **Thèses**

Bah, Alpha I. 1998. « Étude de l'impact de la privatisation partielle d'une entreprise de service public: le cas de l'entreprise nationale d'électricité de Guinée (ENELGUI) », mémoire de maîtrise, UQAM, 145p.

Bah, Alpha Ibrahima. 1998 «Étude de l'impact de la privatisation partielle d'une entreprise de service public : le cas de l'entreprise nationale d'électricité de Guinée (ENELGUI)». Montréal, Université du Québec à Montréal, mémoire de maîtrise en administration des affaires, 147 p.

Benabdallah, Hana. 1999. «Étude de la performance socio-économique Ex Ante et Expost des entreprises privatisées : le cas de Téléglobe». Montréal, Université du Québec à Montréal, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, 231 Feuillés.

Bizimana, Mathias. 1992. « Une méthodologie d'évaluation des impacts de projets de privation ». Mémoire de maîtrise. Montréal, Université du Québec à Montréal, 102 p.

Britel, Samir. 1997 «Les privatisations, les déterminants et critères de choix pour les entreprises privatisables : cas du Maroc». Montréal, Université du Québec à Montréal, mémoire de maîtrise en administration des affaires, 268 p.

Deseau, Stéphane. « Efficacité des politiques de privatisation dans les pays d'Europe de l'est ». mémoire, UQAM, 1994, 204 p.

Forget, André. «Impact de la privatisation sur la gouvernance de l'entreprise : le cas de Téléglobe». Montréal, Université du Québec à Montréal, Thèse de doctorat en administration, p.377 .

Lavoie, Jean-Pierre. 1997 «La privatisation des grandes entreprises d'État en Russie». Montréal, Université du Québec à Montréal, Mémoire de maîtrise en science politique, 149 p.

Sanni, Yaya Hachimi. 2004. « L'économie politique de la Privatisation et la désétatisation ». Montréal, Université du Québec à Montréal, 323 p.

### Sites internet

Analyse et développement des organisations. Privatisations, réformes :  
[www.enap.quebec.ca/ressources/8nzelan.htm](http://www.enap.quebec.ca/ressources/8nzelan.htm) (page consultée au mois d'Octobre 2005).

La privatisation au Gabon :  
[www.rafi.net/aoi/gabon/aga80001.htm](http://www.rafi.net/aoi/gabon/aga80001.htm) (page consultée au mois de Novembre 2005).

Privatisation de la compagnie ivoirienne des textiles :  
[www.africaines.fr/cidt.htm](http://www.africaines.fr/cidt.htm) (page consultée au mois de décembre 2005).

[www.bigpond.com.kh/council\\_of\\_jurist/entrepub/](http://www.bigpond.com.kh/council_of_jurist/entrepub/) (page consultée au mois de décembre 2005).

La privatisation en Algérie, le cadre juridique et procédurier :  
[www.mir-algeria.org/privatisation/privatisation.htm](http://www.mir-algeria.org/privatisation/privatisation.htm) (page consultée au mois de Janvier 2006).

[www.entreprises-dz.net/privat](http://www.entreprises-dz.net/privat) (page consultée au mois de janvier 2006).

La privatisation en Tunisie, le site du ministère du développement économique  
[www.tunisieinfo.com/privatisation](http://www.tunisieinfo.com/privatisation) (page consultée au mois de Mars 2006).  
[www.tunisie.com/map.html](http://www.tunisie.com/map.html) (page consultée au mois de Mars 2006).

Les différentes étapes de la privatisation de Sizarail :  
[www.congoline.com/sizerail.html](http://www.congoline.com/sizerail.html) (page consultée au mois de Mai 2006).

La privatisation à Madagascar, comité de privatisation :  
[www.madagascar-contacts.com/fasp](http://www.madagascar-contacts.com/fasp) (page consultée au mois de Juillet 2006).

[www.xlynx.com/madaprivat](http://www.xlynx.com/madaprivat) (page consultée au mois d'Août 2006).

Politique de privatisation et programmes d'ajustement structurels au Maroc  
[www.members.tripod.com/assouali](http://www.members.tripod.com/assouali) (page consultée au mois d'Août 2006).

[www.minpriv.gov.ma/](http://www.minpriv.gov.ma/) (page consultée au mois de Septembre 2006).

La privatisation en Afrique, programmes en cours dans 10 pays :  
[www.export-forum.com/fr/afrique\\_privatisation.htm](http://www.export-forum.com/fr/afrique_privatisation.htm) (page consultée au mois de Décembre 2006).

La privatisation au Burkina-Faso, site de la commission de privatisation, cadre, juridique et procédurier et présentation du programme  
[www.privatisation-bf.com/procédure.html](http://www.privatisation-bf.com/procédure.html) (page consultée au mois d'Octobre 2006).

La privatisation des entreprises publiques dominait l'actualité  
[www.ahad-kreyol.org/Newsletter/Number18/privatisation.htm](http://www.ahad-kreyol.org/Newsletter/Number18/privatisation.htm) (page consultée au mois de Novembre 2006).

La SFI prête assistance à la privatisation en Haïti, Washington.  
[www.ifc.org/pressroom/Archive/1995/HAITIFR.HTM](http://www.ifc.org/pressroom/Archive/1995/HAITIFR.HTM) (page consultée au mois de Décembre 2006).

Signature d'un accord pour la Modernisation de la Minoterie d'Haïti  
[www.haiti.org/minot.htm](http://www.haiti.org/minot.htm) (page consultée au mois de Décembre 2006).

Privatisation : Haïti à l'heure des capitaux internationaux  
[www.conflict.net.org/pbi/haiti/hap98-02f.html](http://www.conflict.net.org/pbi/haiti/hap98-02f.html) (page consultée au mois de Décembre 2006).

Le mandat du Conseil de Modernisation des Entreprises Publiques  
[www.haiti.org/cmep2.htm](http://www.haiti.org/cmep2.htm) (page consultée au mois de Janvier 2007).

Privatization : What the Haitian People Can Expect  
[www.hartford-hwp.com/archives/43a/027.html](http://www.hartford-hwp.com/archives/43a/027.html) (page consultée au mois de Janvier 2007).

Haiti : Economic reform a priority Presidential Interview  
[www.rosro.com/ourworld.htm](http://www.rosro.com/ourworld.htm) (page consultée au mois de Février 2007).

IFC to assist privatization in Haiti

[www.ifc.org/pressroom/Archive/1995/HAITL.HTM](http://www.ifc.org/pressroom/Archive/1995/HAITL.HTM) (page consultée au mois de Février 2007).

Développement des temps forts

[www.haitianonline.com/1999/10507.htm](http://www.haitianonline.com/1999/10507.htm) (page consultée au mois de Mars 2007).