

L'entreprise d'État à Cuba : tensions et changement

La empresa estatal cubana: las tensiones y el cambio

The cuban state enterprise: tensions and change

Seida Barrera Rodríguez et Ernesto Domínguez López

Traducteur : Melenn Kerhoas et Élodie Dupau



Édition électronique

URL : <http://cal.revues.org/4533>

ISSN : 2268-4247

Éditeur

Institut des hautes études de l'Amérique latine

Édition imprimée

Date de publication : 16 mai 2017

Pagination : 89-106

ISBN : 9782371540750

ISSN : 1141-7161

Référence électronique

Seida Barrera Rodríguez et Ernesto Domínguez López, « L'entreprise d'État à Cuba : tensions et changement », *Cahiers des Amériques latines* [En ligne], 84 | 2017, mis en ligne le 16 mai 2017, consulté le 18 mai 2017. URL : <http://cal.revues.org/4533>



Les *Cahiers des Amériques latines* sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification 4.0 International.

Seida Barrera Rodríguez* et Ernesto Domínguez López**

Texte traduit de l'espagnol par Melenn Kerhoas et Élodie Dupau

L'entreprise d'État à Cuba

Tensions et changement

Le projet de pays engendré par la révolution cubaine de 1959 s'est articulé pendant des années autour d'un ensemble d'idées centrales qui ont façonné son caractère, parmi lesquelles la socialisation des moyens de production par le biais de la nationalisation, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'un idéal de justice sociale. Ce dernier reposait sur des notions d'équité, de plein accès des citoyens à des prestations sociales gratuites ou largement subventionnées et sur la garantie de droits comme le travail, l'éducation et la santé, entre autres.

Ces traits sont profondément liés car la construction d'une structure économique efficace est une condition *sine qua non* au financement des politiques sociales. Les décennies suivant les années 1960 ont apporté leurs lots d'expériences, dans un contexte international complexe qui ne peut être négligé lorsqu'on essaie d'expliquer l'histoire cubaine en général et ses structures diverses en particulier. La relation avec les grandes puissances de l'époque, les États-Unis et l'Union soviétique, dans le cadre de la guerre froide, a ainsi été un axe crucial.

Au vu de ces antécédents, les répercussions de l'effondrement du bloc soviétique entre 1989 et 1991, la reconfiguration du système international et le renforcement des sanctions des États-Unis entre 1990 et 2000 sont parfaitement

* Centro de Estudios de la Economía Cubana (CECC), Universidad de la Habana.

** Centro de Estudios Hemisféricos y sobre Estados Unidos (CESHEU), Universidad de la Habana.

compréhensibles. Ces facteurs ont eu des conséquences directes multiples, parmi lesquelles une série de transformations structurelles considérables. L'une des plus débattues pendant 25 ans est la réforme de l'économie, une nécessité impérieuse vu les circonstances. Depuis peu, le revirement annoncé de la politique états-unienne vis-à-vis de Cuba et l'amorce d'un processus désigné de normalisation entre les deux pays laissent augurer la configuration d'un nouveau scénario.

L'un des points centraux de la discussion a été la composition, l'organisation, le rôle et le fonctionnement du système entrepreneurial, dans lequel s'opèrent des processus économiques essentiels. À partir de 1960-1961, l'immense majorité du secteur économique était constituée d'entreprises d'État, raison pour laquelle leur fonctionnement s'est avéré vital. Du reste, ce sujet fait l'objet d'un débat continu à de multiples niveaux, qui n'épargne pas les différents ajustements et changements.

Dans le présent travail, nous commencerons par évoquer brièvement les cadres théoriques utilisés pour aborder l'entreprise d'État, en fonction du développement du sujet sur le plan international et de son utilité en termes opérationnels pour le contexte cubain contemporain. Nous réaliserons ensuite un diagnostic de son fonctionnement, en analysant les influences des macro-processus et des événements externes qui ont conditionné son évolution plus récente. Nous avons établi ce diagnostic à partir des résultats obtenus de 6 entreprises d'État cubaines entre 2005 et 2013, en plein processus de mutation. Pour compléter ces données, nous avons consulté 22 actes de pré-congrès contenant 284 opinions de juristes, comptables et économistes de 13 des 15 provinces du pays, qui travaillaient dans des entreprises d'État ou les étudiaient, en tant que professeurs d'université, entre 2011 et 2013. Nous avons également conçu un questionnaire, distribué à 129 travailleurs d'une entreprise d'État au long de l'année 2013, afin d'obtenir une triangulation entre leurs résultats et les sources d'évidence présentées¹ (cf. annexe 1 pour plus de détails).

Notre travail part de l'hypothèse suivante: vers 2015, la structure et le fonctionnement de l'entreprise d'État cubaine souffraient de graves problèmes, faiblesses et limites de type structurel, conditionnés par le contexte économique et politique au plan national et international. L'interaction entre ces structures et les processus en cours, y compris le changement de relations avec les États-Unis – facteur nouveau –, provoquait de vives tensions empêchant l'entreprise d'atteindre ses objectifs de fonctionnement.

Parmi les résultats obtenus se trouve la systématisation des outils théoriques qui évaluent le rôle de l'entreprise d'État dans le contexte cubain, comprenant une base de problèmes l'affectant sur plusieurs aspects.

1. Il s'agit de l'entreprise de production industrielle Cabildo, membre du groupe entrepreneurial de la vieille Havane.



Les coordonnées de l'entreprise d'État

L'entreprise d'État a été abordée selon plusieurs positions théoriques. Un premier groupe d'auteurs la considère comme un support de l'économie de marché propre au capitalisme, un instrument destiné à assurer les gains du capital privé, un mécanisme de régulation du marché ou un facteur d'accumulation du capital monopoliste [Basu, 2005 ; Joskow, 1998 ; Heilbroner, 1988 ; Caso, 1988].

Les travaux de ce premier groupe ont en commun de ne pas prendre en compte les modèles alternatifs à l'économie de marché capitaliste. Cette vision ne correspond pas au modèle cubain, où le marché n'est qu'une composante secondaire de la structure économique, subordonnée aux intérêts nationaux et sociaux.

Une deuxième approche indique que l'entreprise d'État dépend directement des fonds publics et permet d'assurer un équilibre avec le secteur privé sujet à des rendements d'échelle limités par des besoins d'autofinancement [Boiteux, 1956 ; Buchanan, 1999 ; Páez et Silva, 2010].

Une troisième posture théorique affirme que l'entreprise d'État permet au gouvernement de maximiser le bien-être économique d'un pays : on le considère donc comme son agent, qui doit œuvrer dans l'intérêt d'un public plus large. C'est la « théorie de l'agence » [Vickers et Yarrow, 1997 ; Borghi, Del Bo et Florio, 2010 ; Fernández-Piria, 1989 ; Stern, 2003]. La théorie qui prédomine dans les médias cubains, même si elle ne fait pas explicitement allusion à celle de l'agence, y correspond dans la définition des objectifs de l'entreprise d'État [Cobo ; Odriozola ; Díaz, 2013 ; Marcelo, 2010].

Ces différentes approches théoriques s'inscrivent dans un débat dont l'ampleur et la portée sont considérables, tant sur le plan théorique que pratique : la polémique concernant le rôle de l'État dans l'économie et plus particulièrement sa relation avec le marché et les systèmes entrepreneuriaux. Cette discussion se rattache aux grands débats entre les conceptions économiques et politiques développées à partir des années 1930 [Keynes, 1968 ; Hayek, 2007 ; Friedman, 2002]. Au moins deux points de vue la structurent clairement, selon les positions assumées par les auteurs et courants de pensées : la relation efficacité/justice sociale et la capacité du marché à s'autoréguler.

Selon nous, les théories du deuxième et troisième groupe s'appliquent au contexte cubain du début du *xxi*^e siècle. *A fortiori* si nous considérons que leurs postulats sont en réalité complémentaires. Il apparaît évident que maintenir un équilibre avec d'autres secteurs de l'économie, aux formes de propriété et de gestion différentes, cadre parfaitement avec la vision de l'entreprise d'État comme instrument de consolidation des intérêts communs au sein d'un projet stratégique général et flexible. Surtout si nous comprenons que, dans le modèle cubain, toute entreprise doit viser un niveau d'efficacité tournée vers le bien-être collectif – et non vers les avantages privés d'actionnaires et d'administrateurs.

C'est dans ce contexte que l'entreprise publique fonctionne comme agent de l'État et de toute la société à travers lui, en apportant des contenus de justice sociale à une structure économique qui, si elle est tributaire du fonctionnement du marché, peut produire de l'efficacité – quoique limitée dans les modèles réels par ses problèmes structurels [Varoufakis, 1998] – mais pas de la justice sociale, entendue comme équité [Piketty, 2014]. À l'heure de concevoir et évaluer le fonctionnement d'une économie et de ses unités fondamentales, cela nous place dans un système particulier de références dans lequel justice sociale et efficacité doivent trouver un équilibre adéquat, en parvenant à un niveau de coordination qui se révèle très difficile à atteindre sans une orientation centrale. Surtout dans une petite économie pauvre en ressources naturelles et en capitaux, qui s'insère dans un contexte généralement hostile.

Des difficultés dans le changement

Pour reconfigurer l'économie cubaine, les structures doivent s'adapter aux circonstances et les objectifs essentiels du développement s'orienter vers les bénéfices collectifs et l'équité sociale. Ce processus s'opère dans des conditions très complexes, issues de facteurs non contrôlables ou exogènes, comme les limites matérielles, les difficultés d'accès au financement, l'instabilité des prix sur les marchés internationaux, les lourdes répercussions de la crise mondiale survenue en 2007-2008 et les restrictions et coûts supplémentaires générés par la conjoncture – la politique et la législation des États-Unis en particulier. Dans ce contexte, il s'avère plus important mais aussi moins aisé de lutter contre certains problèmes tels que les distorsions structurelles de l'économie, les faiblesses des modèles de gestion existants, les pratiques illégales, les erreurs des administrateurs et le manque d'encouragement des producteurs directs.

Suivant des axes similaires, près de 65 % des 284 opinions émises se sont focalisés sur des sujets comme les ventes, les dépenses et le contrôle, coïncidant de fait avec les 137 doutes et inquiétudes que les 129 travailleurs de l'entreprise d'État Cabildo ont exprimés. Ainsi, le contrat sous toutes ses variantes est redevenu un thème sensible, car c'est la difficulté qui revient le plus pour 11 des 13 régions de l'échantillon.

Contrats

Cette partie présente les écarts observés²: absence de contrat, fort taux de poursuites judiciaires, impayés non réclamés ou paiement en espèces, chose alors

2. Au moment de la réalisation de la présente recherche, la législation sur les contrats était très éparse, raison pour laquelle ont été signés le décret-loi 304, sur les engagements économiques et le décret 310, sur les types de contrats, tous deux publiés au *Journal officiel* n° 62, session ordinaire du 27 décembre 2012.



interdite. Prendre conscience de l'importance du contrat dans la régulation des relations juridiques entre les entités étudiées est un processus qui réclame une formation, un accès plus large à la législation et une interaction avec les autorités de contrôle. Nous avons détecté en outre l'application de prix non officiels touchant aussi bien des personnes morales que physiques.

À l'heure actuelle, nous remarquons une augmentation notable du volume de contrats vérifiables ou pouvant être validés après audit; le caractère obligatoire du conseil juridique en la matière a été discuté; les paramètres à suivre concernant les clauses susceptibles de déclencher d'importants conflits, comme la qualité et les défauts de paiement, ont été analysés, et la conciliation permettant d'éviter les tribunaux s'est développée. C'est la preuve de changements significatifs relatifs à la qualité des contrats, mais aussi d'une prise de conscience de l'importance de ce sujet. Nous avons en revanche détecté la pratique de prix non officiels, tant dans le commerce de gros que dans la vente au détail [Torres, 2015; Palacio, 2015]³. Les retombées sont sérieuses: elles impliquent la réduction du pouvoir d'achat des consommateurs – et donc leur capacité à subvenir à leurs besoins –, mais aussi des distorsions dans les relations entre entreprises et plus généralement dans l'économie.

Les approches des économistes, comptables et juristes convergent vers des problèmes récurrents liés aux contrats dans les entreprises d'État, bien qu'il soit impossible de généraliser leur existence, vu la taille réduite de notre échantillon. Si les participants ont signalé un manquement de l'entreprise à s'assurer que le client dispose de liquidités suffisantes pour effectuer le paiement, l'arrivée de la matière première nécessaire pour satisfaire les commandes, elle, atteint des records en termes de retard. Les systèmes informatiques doivent alors supporter des *modus operandi* toujours plus subtils, qui se renouvellent au gré de la technologie.

Contrôle⁴

Nous avons relevé des cas où l'entreprise d'État accuse des insuffisances dans ce domaine, tant en interne qu'en externe. Il y a consensus autour de l'idée que le contrôle est devenu une formalité, ce qui ne constitue pas à proprement parler une défaillance mais ouvre la porte à de nouvelles défaillances, voire à des délits.

3. Concernant les pratiques informelles, certaines recherches cubaines en font une caractéristique commune à d'autres pays. Les résultats montrent leur financement externe, l'iniquité qu'elles impliquent ou leur faible productivité moyenne. Parmi les recommandations pour leur réduction se trouve le développement des petites et moyennes entreprises.
4. Par « contrôle », nous entendons aussi bien l'ensemble d'actions exécutées pour vérifier la bonne application des politiques d'État que le respect du programme économique et de son budget, tels qu'énoncés dans la résolution 60 de l'Office général du contrôle de la République, Journal officiel n° 13, session extraordinaire du 3 mars 2011 (cf. annexe 1). Celui-ci ne s'applique qu'aux personnes morales et inclut les investissements étrangers.

Nous avons porté une attention particulière au rôle des dirigeants, qui sont en partie à l'origine des irrégularités relevées d'après les spécialistes. Ainsi, nous avons détecté des déficits et des excédents dans les produits finis, les matières premières et les documents probatoires.

Les problèmes liés aux dépenses apparaissent comme les plus graves ; on y trouve le plus de pertes et c'est en définitive la population qui paie les surcoûts de production. La comptabilisation des déficits et la détection des charges indues se sont traduites par une augmentation des charges, donc des coûts. Dans le cas de l'utilisation des investissements en capital fixe et variable, l'insuffisance dans la gestion du processus a elle aussi entraîné des frais supplémentaires.

L'analyse de ces faiblesses a revêtu une importance particulière en raison de son contexte, car nous l'avons réalisée lors de la mise en place des mesures de la politique économique et sociale du Parti et de la révolution, adoptées en 2011 [Parti communiste de Cuba, 2011]. Ce document représente un moment charnière, car c'est le premier à avoir été conçu comme un programme général pour le processus actuel d'ajustement structurel de l'économie cubaine dans une perspective de moyen et long terme, visant à dépasser les solutions purement conjoncturelles qui dominaient le panorama national depuis les années 1990.

Les relations avec les instances supérieures

La distance croissante entre travailleurs et dirigeants est l'un des problèmes structurels qui ont globalement affecté le fonctionnement des entreprises. À différents moments, plusieurs auteurs ont identifié que ce facteur contribue pour partie à l'altération du fonctionnement des entreprises, à la prise de risques extrêmes et à l'inefficacité – parmi l'éventail de problèmes possibles –, en raison de la pension des administrateurs à accroître leurs bénéfices personnels, au détriment des résultats de l'entreprise dans bien des cas [Schumpeter, 1986 ; Drucker et Maciarello, 2008 ; Piketty, 2014 ; Domínguez, non publié].

Si nous ajoutons le facteur justice sociale comme objectif de l'ensemble du système, les comportements de ce type sont encore plus nuisibles dans une économie comme celle de Cuba. Cette prise de distance ne dépend pas forcément du type de propriété ou de la structure entrepreneuriale concernée, mais plutôt de la position technocratique des dirigeants⁵ et de leur faible capacité à contrôler

5. Sans pour autant vouloir dresser un portrait-type du dirigeant de l'entreprise d'État, puisque nous n'avons pas trouvé de recherches spécifiques sur le sujet, une enquête menée auprès de 89 dirigeants et spécialistes a révélé que seuls 23% d'entre eux estiment jouir d'une autonomie élevée qui leur permet d'établir un programme, qui selon 62% est moyen et pour 15% est faible voire nul ; par ailleurs, 76% déclarent toujours recevoir des directives méthodologiques d'un organisme supérieur ; 50,7% affirment que le prix est déterminé par cet organisme supérieur. Cela nous amène à penser que les dirigeants ont plutôt un rôle d'intermédiaire, à la marge de manœuvre limitée.



les mouvements des capitaux [Département d'économie, 2011]. Les paragraphes précédents montrent quelques-unes des conséquences découlant de l'incapacité ou du manque d'intérêt des administrateurs.

D'autres problèmes non négligeables sont inhérents aux défauts de conception dans la gestion et le fonctionnement intra et inter-entreprises. À titre d'exemple, certains sont survenus à l'étape des négociations, qui donnent lieu à nombre de conflits. Pour leur résolution, les juristes ont souligné la nécessité d'adopter une voie plus efficace que les négociations bilatérales, telle que l'intervention de tiers recherchant des solutions alternatives, choses non prévues à ce stade-là. S'il existait une autre solution, le nombre de dossiers stagnant dans l'organe d'arbitrage ou au tribunal pourrait diminuer, car la prévention est vitale à cette étape.

Toutefois, les changements n'ont pas fait reculer la bureaucratie, ce qui constitue une entrave à l'autonomie et à la capacité de gestion de l'entreprise, qui vient s'accumuler aux problèmes issus des différentes interprétations de la législation par les entités régulatrices et de l'absence d'arbitrage pour les conflits précontractuels. Ce sont des aspects sur lesquels les juristes, lors de leur VII^e congrès, ont estimé nécessaire d'accroître leur participation, essentiellement pour deux évolutions prévues pour l'entreprise d'État: la concession d'attributions et de droits supplémentaires assurant son autonomie et l'augmentation de la responsabilité de ses actes [UNJC, 2012]. Tout cela requiert par ailleurs une meilleure préparation, dans une approche de formation continue qui semble fondamentale.

Dualité monétaire

La dualité monétaire existante à Cuba est un sujet qui dépasse le cadre de la gestion de l'entreprise mais la touche de plein fouet. Introduite comme mécanisme pour endiguer les problèmes monétaires de la crise des années 1990, sa continuité et surtout les divers taux de change entre les deux monnaies en circulation – le peso cubain (CUP) et le peso cubain convertible (CUC) – sont devenus de sérieux problèmes [Sánchez, 1999]. Dans le rapport principal du VII^e congrès du Parti tenu en avril 2016, le taux de change en vigueur pour les entreprises d'État – 1 peso convertible contre 1 peso national – a été jugé comme un important facteur de distorsion, en particulier dans la concurrence avec le secteur privé, qui change à 1 contre 25, au même taux que la population. Le problème qui s'ensuit est que pour chaque peso cubain dépensé, un peso convertible doit être versé, ce qui entrave parfois la viabilité des activités entrepreneuriales dans des secteurs comme le tourisme. La réunification monétaire prévue devrait y apporter une solution, bien qu'une date butoir n'ait pas encore été arrêtée [Parti communiste de Cuba, 2016 (b)]. Ce n'est pas une décision simple car dans des conditions de faiblesse de l'économie, d'immaturité du secteur privé, de limites de l'entreprise d'État et de revenus réels généralement bas, un brusque changement peut

engendrer de graves déséquilibres. À l'évidence, l'unification, au moment où elle se produira, fera évoluer le contexte vers le développement de l'activité entrepreneuriale, paramètre que toute la planification de l'entreprise et la formation des administrateurs devront prendre en compte.

Manque d'encouragement

L'insatisfaction des travailleurs concernant leur rémunération est un des points sur lesquels les économistes et les juristes se sont accordés lors de leurs discussions. À ce jour, aucune des normes promulguées n'est parvenue à la réduire. À cela s'ajoutent des inquiétudes relatives à l'instabilité du salaire, la peur du changement et la maigre gestion des ventes. Le problème est plus profond, car directement lié à la démotivation et au faible sentiment d'appartenance.

La situation empire si nous considérons que l'entreprise d'État doit affronter aussi les conséquences de deux phénomènes: le bilan migratoire annuel, qui depuis 2012 dépasse les 40 000 émigrants nets selon l'Office national des statistiques et de l'information [ONEI, 2015]⁶ et l'augmentation du pourcentage de la population employée dans le secteur non étatique de l'économie, qui est passé de 16,2% en 2010 à 28,8% en 2015, et garde une tendance à la hausse [ONEI, 2013; ONEI, 2016 (a)]. La réalité que ces chiffres reflètent affecte l'entreprise d'État car celle-ci perd constamment une partie de sa force de travail, y compris celle qui est hautement qualifiée. Le contexte de vieillissement de la population [ONEI, 2015] aggrave encore ce problème, car il implique une charge supplémentaire à tous les niveaux pour le fonctionnaire mû par le devoir de s'occuper de ses parents âgés.

Si nous portons ce sujet à un autre niveau théorique, il faut prendre en compte la présence de formes d'aliénation chez les travailleurs qui, dans des conditions de basse ou nulle obligation et de faible stimulation matérielle, réduisent leur productivité tout en encourageant des comportements nuisibles à l'activité de l'entreprise. Karl Marx a défini l'aliénation dans le capitalisme comme l'éloignement du travailleur des objets qu'il produit, si bien que plus leur nombre augmente et moins il les possède, puisqu'il n'en tire aucun bénéfice direct et que son salaire n'augmente même pas de façon substantielle ni proportionnelle au produit [Marx, 1844]. Istvan Mészáros, interprétant Marx, a affirmé que l'individu, pour surmonter positivement l'aliénation et contribuer à hauteur de ses capacités, a besoin de résister à la tendance à respecter une norme prédéterminée, en raison de la survie du capitalisme en lui [Mészáros, 2005]. Manuel Alonso Olea, pour sa part, a souscrit à la thèse de

6. Les données du cahier statistique ne sont utiles que jusqu'en 2012 car le changement de législation migratoire mis en place en 2013 a déformé l'information. La continuité de la tendance a été confirmée par des fonctionnaires de la Direction de l'attention consulaire et des Cubains résidant à l'étranger (Daccre).



Marx sur l'élimination de la division du travail, pour transcender l'aliénation, mais en comparant leurs visions respectives il l'a reliée aux critères de nombreux autres auteurs contemporains [Alonso, 2009].

Dans les projets socialistes et en général dans toutes les formes de propriété collective, on présuppose que le travailleur est formellement copropriétaire, *via* l'État ou une autre structure. Dans le cas cubain, la Constitution édicte que la propriété d'État socialiste appartient à tout le peuple, y compris aux entreprises d'État [Assemblée constituante, 2004, art. 15.b]. Plus d'une étude a pourtant montré que les travailleurs se voient comme salariés d'une personne juridique qu'ils perçoivent comme autre – l'État –, dans des conditions économiques favorisant ce sentiment [Mészáros, 2005 ; Marcelo, 2010 ; García, 2011 ; Morell *et al.*, 2009]. Dans ces conditions, les faiblesses détectées comme le transvasement des travailleurs vers le secteur non étatique prennent une autre dimension.

Les phénomènes et tendances observés à grande échelle se sont vérifiés à petite échelle grâce à des travaux de terrain. En 2013, les auteurs ont distribué une série de questionnaires à 129 travailleurs de l'entreprise d'État Cabildo, dans la vieille Havane. L'une des premières questions portait sur la perception que le travailleur avait de lui-même : 110 ont opté pour la condition de salarié, tandis que seulement 11 ont choisi celle de copropriétaire et les 8 restants se sont abstenus de répondre.

Sur un autre point, la majorité des personnes interrogées mentionne dans ses principales inquiétudes le manque d'autonomie nécessaire à définir les investissements prioritaires en fonction de leur montant, ce que nous estimons grave. Cela est compréhensible étant donné la condition de propriétaire de l'État, mais ne résout en rien les questions quotidiennes, hautement bureaucratiques, auxquelles l'entreprise publique doit répondre au quotidien. 51,8% des personnes interrogées ont par exemple indiqué ne pas avoir confiance en la stabilité de l'approvisionnement en matières premières, puisque celles-ci sont importées en grande quantité, n'existant pas à Cuba ou y étant plus chères. Une partie du problème est imputable à l'embargo économique des États-Unis sur Cuba, qui fait grimper les coûts d'obtention de ces matières premières outre mesure, mais une autre peut provenir des obstacles internes que les cadres, les subordonnés et leur environnement ont contribué à lever.

L'impact des relations avec les États-Unis

L'entreprise d'État a dû faire face au processus de mutations que Cuba a vécu pendant 25 ans. Elle a été affectée par une série de lourdes difficultés internes et externes qui compromettent sa capacité à s'adapter et à rassembler les ressources matérielles et les services nécessaires à la croissance économique, au développement du pays, à la production et au maintien de niveaux de justice sociale élevés.

Et la situation continue d'évoluer de plus en plus vite. Les discours de Barack Obama et de Raúl Castro le 17 décembre 2014 à midi ont introduit un nouveau facteur: le rétablissement des relations diplomatiques avec les États-Unis et, plus important encore pour notre objet d'étude, le début de négociations visant la normalisation telle qu'elle a été définie, au moyen d'accords commerciaux et de coopération dans des domaines spécifiques. Ces négociations ont ainsi ouvert la voie au développement de nouvelles activités et opportunités commerciales, incluant désormais la participation des États-Unis.

En plus de reconfigurer les circonstances politiques, ce changement fondamental a des conséquences tangibles et potentielles sur la structure économique et donc sur l'entreprise d'État. La plus immédiate est l'augmentation du nombre de touristes étrangers, qui est passé de 3 002 745 fin 2014 à 3 524 779 en 2015 [ONEI, 2016 (b)]. L'essentiel de cette hausse exceptionnelle de 17,4% n'est pas dû aux États-Unis, car les nouveaux touristes en provenance de ce pays étaient au nombre de 69 979 [ONEI, 2016 (b)], soit 13,4% du total de l'augmentation. Elle relève de ce qu'on appelle l'effet de démonstration, c'est-à-dire l'intérêt suscité par les nouvelles circonstances, un facteur qui revêt assurément une importance considérable.

Cette hausse induit une augmentation brusque et notable de la demande de services liés au tourisme, branche principalement constituée d'entreprises d'État. Elle a généré une tension considérable sur les mécanismes de prise de décisions, ainsi que sur l'approvisionnement et la gestion du secteur de l'hôtellerie-restauration, dont la situation dans les conditions décrites plus haut était difficile. Dans ce contexte, les secteurs non étatiques ont trouvé un important espace pour se développer, accroissant ainsi leur capacité d'attraction de la force de travail. Des observations récentes nous ont permis de constater que les structures de services appartenant à l'État étaient fermées ou disposaient d'horaires limités par manque de personnel et qu'à l'inverse de nouveaux commerces privés ouvraient chaque jour. Une croissance exponentielle du nombre de touristes étatsuniens pourrait renforcer cette tendance si les restrictions sur les voyages de tourisme à Cuba venaient à être levées.

Il faut ajouter à cela que la politique de l'administration étatsunienne prévoit explicitement de soutenir le secteur privé à Cuba [Obama, 2014]. Cela implique que les éventuels projets de coopération, flux d'investissements ou accords commerciaux s'efforceront d'éviter les entreprises d'État. En pratique, il leur serait très difficile de n'avoir aucun échange avec le secteur d'État, vu son extension. De plus, à travers l'échange d'intrants et de services, ces deux secteurs ont des liens qui mettraient en contact, ne serait-ce qu'indirectement, les potentiels investisseurs ou associés étatsuniens avec les entreprises d'État. Par ce principe, néanmoins, les deux gouvernements pourraient poser des conditions dans le choix du type d'entreprises à qui accorder des permis.



La composition du secteur non étatique est en soi extrêmement complexe. On y trouve différentes formes de coopératives et une tendance au développement des entités de ce type liées aux services et à des formes de production différentes des coopératives agro-pastorales traditionnelles. Il comprend aussi différentes initiatives privées – regroupées pour le moment sous le terme de « travail pour compte propre » – et différentes formes d'investissements étrangers. De ce fait, il devient très compliqué de réguler ce secteur et d'interagir avec lui.

Il ne faut pas ignorer non plus que nombre des évolutions possibles demanderont – elles le font déjà – des apports supplémentaires en biens et en services, comme des intrants pour les secteurs en expansion. Cela implique un réajustement supplémentaire de la part des entreprises d'approvisionnement, que l'entreprise d'État a du mal à opérer vu son modèle de gestion actuel. Ce sont autant de facteurs qui accentuent la concurrence et compliquent la position de l'entreprise d'État et par là même le processus de réformes en cours.

Conclusion

Nos recherches, dont nous avons ici présenté une synthèse très ramassée, ont mis en exergue les tensions engendrées dans et autour de l'entreprise d'État, provoquées en partie par les changements survenus, mais aussi par des difficultés de fonctionnement. La voie de la solution qui sera posée pour les résoudre est un des facteurs qui marquera le futur de tout le système entrepreneurial, de l'économie et du projet national cubain.

L'entreprise d'État a un rôle primordial dans la dynamique économique nationale et dans la satisfaction des besoins fondamentaux de la population. En tant que modèle, elle doit s'adapter à un contexte qui requiert un degré d'efficacité supérieur tout en gardant un niveau de responsabilité sociale élevé. En parallèle, elle doit traverser ces réformes dans des circonstances de concurrence accrue avec le secteur non étatique, principalement privé, composé d'acteurs nationaux et internationaux, dans un entrelacs extrêmement complexe de flux de capitaux d'origines et portées diverses, où cohabitent plusieurs types d'opérations, de propriété et de gestion. Elle doit donc adopter une flexibilité à même de préserver ses objectifs fondamentaux, mais aussi de répondre aux demandes variables avec une rapidité suffisante.

Cet objectif peut prendre corps dans le cadre d'un système où l'entreprise comprendrait différentes formes d'association, de relation et d'équilibre avec d'autres formes non étatiques de propriété et de gestion, qui doivent se constituer, pour partie, en entreprises légalement reconnues. Cet équilibre n'a pas encore été atteint. Pour ce faire, il faut former des dirigeants, réduire les mécanismes bureaucratiques et assouplir les mécanismes de direction tout en les accélérant.

Au moment d'écrire ces lignes, un exercice de discussion portant sur la conceptualisation d'un modèle économique et social cubain assortie d'un programme stratégique de développement pour 2030 a eu lieu au niveau national entre militants du Parti communiste de Cuba et universitaires. Un des aspects les plus intéressants de ce document est la définition de la propriété mixte, considérée comme «le résultat de l'intégration de la propriété socialiste de tout le peuple à d'autres, appartenant à des personnes physiques ou morales, nationales ou étrangères, pour produire et commercialiser des biens ou services en vue d'en tirer profit» [Parti communiste de Cuba, 2016 (a), p. 10]. En d'autres termes, il est prévu d'associer l'entreprise d'État à différentes formes de gestion et de propriété, y compris à des capitaux nationaux. Mais aussi de reconnaître le statut d'entreprise et par conséquent d'attribuer la personnalité morale à des unités de capitaux privés nationaux [Parti communiste de Cuba, 2016 (a), p. 10].

Tout cela constitue une transformation profonde de la structure économique cubaine – ou du moins de tout ce qui touche les régimes de propriété et les systèmes de gestion – et de ses relations avec d'autres types d'unités économiques. Pour que l'entreprise d'État actuelle garde son rôle central tout en atteignant ses objectifs économiques, sociaux et politiques, elle doit s'adapter à un contexte sensiblement différent de celui de sa constitution et de presque toute son évolution. Les tensions engendrées, la somme et la taille de ses difficultés, ainsi que les obstacles auxquels elle se heurte sont cruciaux. C'est un aspect à suivre de près dans tout travail portant sur le développement cubain contemporain.

BIBLIOGRAPHIE

- **ALONSO OLEA Manuel**, *Alienación : historia de una palabra*, Mexico, Instituto de Investigaciones Jurídicas/ Universidad Autónoma de México, 2009.
- **ASAMBLEA CONSTITUYENTE**, *Constitución de la República de Cuba*, La Havane, Combinado de Periódicos Granma, 2004.
- **ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR**, *Ley n° 116 Código de Trabajo*, Gaceta Oficial n° 29 Extraordinaria, 17 juin 2014.
- **BASU Pralhad K.**, « Reinventing Public Enterprises and its Management as the Engine of Development and Growth », Expert Group Meeting on Reinventing Public Enterprise and their Management, *Public Enterprises : Unresolved Challenges and New Opportunities*, New York, Nations unies, 2005.
- **BOITEUX Marcel**, « Sur la gestion des monopoles publics astreints à l'équilibre budgétaire », *Econometrica*, vol. 24, n° 1, 1956.
- **BORGHI Elisa, DEL BO Chiara et FLORIO Massimo**, « The Theory of Public Enterprise, Social Welfare and Planning : a Note », *IX Milan European Economic Workshop*, Università degli Studi di Milano, 2010.
- **BUCHANAN James M.**, *The Collected Works of James Buchanan, vol. 4, Public Finance in Democratic Process*, Indianapolis, Liberty Fund, 1999.



- **CASO Andrés**, *Cuatro ensayos de política, administración y empresa pública*, Mexico, Instituto Nacional de Administración Pública, 1988.
- **COBO ROURA Narciso**, «El hábito no hace el monje: la empresa estatal cubana», carpeta digital de Derecho Económico de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana.
- **CONSEJO DE ESTADO**, Decreto Ley 304, de la contratación económica, *la Gaceta Oficial Ordinaria 62*, 27 décembre 2012.
- **CONSEJO DE MINISTROS**, Decreto 310, de los tipos de contratos, *Gaceta Oficial Ordinaria 62*, 27 décembre 2012.
- **CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**, Resolución 60, Normas del Sistema de Control Interno, *Gaceta Oficial Extraordinaria 13*, 3 mars 2011.
- **DÍAZ FERNÁNDEZ Ileana**, «La empresa estatal en Cuba» [en ligne], *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, juillet 2013. Disponible sur : <http://caribeña.eumed.net/empresa-cuba/>
- **DOMÍNGUEZ LÓPEZ Ernesto**, *Europa en el ocaso del milênio : un estudio sobre el capitalismo europeo en el cambio de época*, inédit.
- **DRUCKER Peter et MACIARELLO Joseph A.**, *Management*, Californie, HarperCollins e-books, 2008.
- **FERNÁNDEZ-PIRIA MARTÍNEZ María L.**, «Ensayo sobre una teoría actual de la empresa y su comportamiento económico y social», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 19, n° 60, 1989.
- **FRIEDMAN Milton**, *Capitalism and Freedom*, Chicago/Londres, University of Chicago Press, 2002.
- **GARCÍA BRIGOS Jesús P. et al.**, *Cuba: Propiedad Social y Construcción Socialista*, t. II : *Cuba y la propiedad*, Michoacán, Centro Sindical en Investigación e Innovación Pedagógica, 2011.
- **GARCÍA HERNÁNDEZ Adriano et ÁLVAREZ SALGADO Esperanza**, «Política industrial y reconversión productiva en Cuba», *Cuba : Investigación Económica*, n° 3, juillet-septembre 2002.
- **HAYEK Friedrich A.**, *Camino de servidumbre*, Madrid, Alianza Editorial, 2007.
- **HEILBRONER Robert L.**, *La formación de la sociedad económica*, Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1988.
- **JOSKOW Paul**, «Regulatory Priorities for Reforming Infrastructure Sectors in Developing Countries», Washington D.C., Annual World Bank Conference on Development Economics, 1998.
- **KEYNES John M.**, *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, La Havane, Instituto del Libro, 1968.
- **MARCELO YERA Luis**, *Repensando la economía socialista : el quinto tipo de propiedad*, La Havane, Editorial de Ciencias Sociales, 2010.
- **MARX Karl**, *Manuscritos Filosóficos de 1844*, Biblioteca Virtual «Espartaco», disponible sur : <http://www.marxists.org/espanol/m-e/1840s/manuscritos/index.htm#nota>
- **MÉSZÁROS István**, *La teoría de la enajenación en Marx*, La Havane, Ciencias Sociales, 2005.
- **MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**, Resolución n° 134, *Gaceta Oficial n° 14 Extraordinaria*, 20 mai 2013.
- **MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**, Resolución 211, *Gaceta Oficial Extraordinaria n° 7*, 16 mars 2012.
- **MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS**, Resolución 203, Procedimiento para el Sistema de Relaciones Financieras entre las empresas estatales y las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano, *Gaceta Oficial Extraordinaria n° 21*, 28 avril 2014.
- **MINISTERIO DE JUSTICIA**, *Anuario Estadístico MINJUS 2012*, Departamento Independiente de Estadísticas Jurídicas, La Havane, 2013.
- **MORELL ALONSO Danny et al.**, «La concepción filosófica de la enajenación : el socialismo y la enajenación» [en ligne], disponible sur : http://bvs.sld.cu/revistas/mciego/vol5_supl1_99/articulos/a1_v5_supl199.htm

- **OBAMA Barack**, *Statement by the Present on Cuba Policy Change* [en ligne], 2014, disponible sur <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/12/17/statement-president-cuba-policy-changes>
- **ODRIOZOLA GUITART Johana**, «El sistema empresarial y la propiedad intelectual en Cuba», carpeta digital de Derecho Económico de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana.
- **ODRIOZOLA GUITART Johana et RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ Ivonne**, «El cambio en los objetos sociales en Cuba: hacia la concesión de facultades al sistema empresarial», *Revista Cubana de Derecho*, n° 45, janvier-juin 2015.
- **ONEI (Oficina Nacional de Estadísticas e Información)**, *Empleo y Salarios*, 2016(a), disponible sur : <http://www.onei.cu/aec2015/07%20EmpleoSalario.pdf>
- **ONEI**, *Turismo*, 2016(b), disponible sur : <http://www.onei.cu/aec2015/15%20Turismo.pdf>
- **ONEI**, *Anuario Estadístico de Cuba 2014*, La Havane, 2015.
- **ONEI**, *Anuario Estadístico de Cuba 2012*, La Havane, 2013.
- **ORTIZ Fernando**, *Contrapunteo cubano del tabaco y el azúcar*, La Havane, Jesús Montero Editor, 1940.
- **PÁEZ PÉREZ Pedro N. et SILVA RUIZ José**, «Las teorías de la Regulación y Privatización de los Servicios Públicos», *Administración & Desarrollo*, vol. 52, n° 38, janvier-décembre 2010.
- **PALACIO CÍVICO Juan C.**, «Fomento de las PYMES en Cuba: repensando la empresa no estatal socialista», in **Omar E. PÉREZ VILLANUEVA, Ricardo TORRES PÉREZ (dir.)**, *Miradas a la economía cubana: análisis del sector no estatal*, La Havane, Editorial Caminos, 2015.
- **PCC (Partido Comunista de Cuba)**, *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*, La Havane, 2016(a).
- **PCC**, *Informe Central al VII Congreso*, La Havane, 2016(b).
- **PCC**, *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, La Havane, 2011.
- **PIKETTY Thomas**, *Capital in the Twenty-First Century*, Cambridge/Londres, The Belknap Press of Harvard University Press, 2014.
- **SÁNCHEZ EGOSCUE Jorge M.**, *La Dualidad Monetaria: problemas, perspectivas*, ponencia presentada en el Simposio Internacional La economía cubana: problemas, políticas, perspectivas, Ottawa, 1999.
- **SCHUMPETER Joseph A.**, *Imperialismo: clases sociales*, Madrid, Tecnos, 1986.
- **STERN Jon**, «Regulation and Contracts for Utility Services: Substitutes or Complements? Lessons from UK Railway and Electricity History», *Journal of Policy Reform*, vol. 6, n° 4, 2003.
- **UNJC (Unión Nacional de Juristas de Cuba)**, «El papel del jurista en la actualización del modelo económico cubano y en el fortalecimiento de la institucionalidad», La Havane, VII Congreso de la UNJC, 4 février 2012.
- **TORRES PÉREZ Ricardo**, «Un nuevo modelo económico en Cuba: el rol del sector privado», in **Omar E. PÉREZ VILLANUEVA et Ricardo TORRES PÉREZ (dir.)**, *Miradas a la economía cubana: análisis del sector no estatal*, La Havane, Editorial Caminos, 2015.
- **UNIDAD DOCENTE DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA**, *Diagnóstico inicial del sistema de planificación empresarial*, La Havane, Ministerio de Economía y Planificación, 2011.
- **VAROUFAKIS Yanis**, *Foundations of Economics*, Londres/New York, Routledge, 1998.
- **VICKERS John et YARROW George K.**, *Privatization: an Economic Analysis*, Massachusetts, MIT Press, 1997.



ANNEXE 1

PRINCIPALES DIFFICULTÉS DANS LES ENTREPRISES D'ÉTAT ÉTUDIÉES,
COMPARÉES AVEC L'AVIS DE JURISTES, ÉCONOMISTES ET COMPTABLES

| Principales difficultés rencontrées | Entreprises analysées, 2005-2007 (6) | |
|--|--|--|
| <p>Prix non officiels. Achats non garantis par des contrats. Documentation incomplète dans les contrats, le tableau des charges, les licences, l'assurance de responsabilité civile professionnelle, le dossier unique¹, les dossiers fournisseurs et bons de sortie. Recettes invérifiables favorisant leur perte. Réalisation de tâches non inscrites dans l'objet social déterminé.</p> | <p>Quatre entreprises de services (bâtiment, commercialisation de l'art, restauration, réfrigération et congélation d'aliments) et deux de production (médicaments, plantes ornementales, semences, viande, <i>viandas</i>², fruits et végétaux).</p> | |
| Principales opinions d'économistes, comptables et juristes (de 2011 à 2013) | Nombre d'opinions | Provinces (13) |
| <p>Entreprises isolées de leur environnement. Faible participation à la planification. Information non fiable. Augmentation des prix et de l'indice de consommation pour compenser les coûts élevés, absence de prix officiels, retard dans leur adoption ou prix obsolètes. Statuts financiers³ non considérés dans la prise de décisions. Manque de personnel pour cause d'exode; abandons de la profession; démotivation; conditions matérielles difficiles et faible sentiment d'appartenance. Les jeunes qualifiés ne veulent pas diriger. Contrôle et utilisation inadéquats du carburant. Manque d'objectivité dans la décision d'achat des inventaires. Insuffisances dans l'analyse de la situation financière du client. Ventes et coûts non analysés au sein du <i>comité de contratación</i>⁴. Absence d'arbitrage pour les conflits précontractuels. Non prise en compte du critère territorial dans la planification et modification des chiffres sans consultation préalable.</p> | 284 | <p>Granma; Artemisa; Camagüey; Ciego de Ávila; Cienfuegos; Guantánamo; Holguín; Las Tunas; Matanzas; Pinar del Río; Sancti Spiritus; Villa Clara; La Havane.</p> |

1. N.D.T.: Le dossier unique (*expediente único*) est le document exigé par le ministère cubain équivalent à la Cour des comptes, concernant le contrôle des entreprises d'État. Ce dossier contient plusieurs rapports où figurent les résultats des audits, des inspections et contrôles fiscaux réalisés dans l'entreprise d'État en question.
2. N.D.T.: À Cuba, le terme *viandas* désigne les racines, tubercules, rhizomes, bananes plantain et courges qui, généralement cultivés dans le pays, font partie de l'alimentation courante et se consomment cuits.
3. N.D.T.: Les statuts financiers (*Estatutos Financieros*) sont un document comptable correspondant à la fusion d'un bilan et d'un compte de résultats.
4. N.D.T.: Le *comité de contratación*, organisme dépendant des Organismes de l'administration centrale et des Gouvernements provinciaux, est chargé « d'autoriser les exportations dont le montant en peso convertible est supérieur à 250 000 pesos cubains et d'évaluer les opérations commerciales qui par leur nature ou complexité requièrent un examen approfondi » – l'entreprise d'État rentre *a priori* dans ce cas de figure.

ANNEXE 2

EXTRAITS DU QUESTIONNAIRE DISTRIBUÉ AUX 129 TRAVAILLEURS DE L'ENTREPRISE CABILDO
ET DE L'OFICINA DEL HISTORIADOR DE LA HAVANE

Comment vous voyez-vous dans l'entreprise ? Cocher d'une croix.

- copropriétaire salarié sans opinion

D'après vous, dans quelle direction devrait aller la décentralisation de votre entreprise si elle avait lieu ? Cocher d'une croix.

- vers la propriété personnelle qu'elle reste telle quelle
 sans opinion vers la coopérative
 vers le travail indépendant autre

Une association avec l'État par l'intégration d'une coopérative avec les travailleurs de votre structure vous intéresserait-elle ? Cocher d'une croix.

- oui non sans opinion autre

Sous quel(s) régime(s) les outils devraient-ils être utilisés sur votre lieu de travail ?

Vous pouvez cocher plusieurs réponses.

- sous le régime de la propriété d'État, dans ce cas préciser
 sous le régime du prêt (un bien est prêté et un autre de qualité et quantité équivalentes est rendu)
 sous le régime du commodat (un même bien est prêté puis rendu)
 sous le régime de la location
 sous le régime de la propriété des travailleurs, de manière individuelle
 sous le régime de la coopérative
 sous un autre régime. Lequel ?

RÉSUMÉ

L'ENTREPRISE D'ÉTAT À CUBA : TENSIONS ET CHANGEMENT

L'article établit un dialogue sur l'entreprise d'État cubaine, en croisant différents résultats d'enquêtes obtenus avant et après les mesures (*Lineamentos*) du Parti communiste, adoptées en 2011. L'objectif était de déterminer dans quelle mesure les mutations du modèle économique et social l'ont affectée. Avant lesdites mesures, nous avons analysé les irrégularités relevées dans 6 entreprises d'État lors de contrôles fiscaux réalisés entre 2005 et 2007 par la co-auteure en tant que membre d'une équipe de spécialistes. Suite aux mesures, nous avons eu recours aux difficultés exprimées par les juristes, économistes et comptables provenant de toutes les provinces du pays



lors de leurs respectives rencontres pré-congrès, consignées dans 22 actes officiels de 2011 et 2013. Nous avons croisé ces résultats avec 129 questionnaires distribués aux employés de l'entreprise de production industrielle Cabildo, l'une des 9 structures rattachées à l'Oficina del Historiador de La Havane, au cours de l'année 2012.

RESUMEN

LA EMPRESA ESTATAL CUBANA: LAS TENSIONES Y EL CAMBIO

Se establece un diálogo sobre la empresa estatal cubana, cruzando enfoques obtenidos antes y después de los Lineamientos del Partido Comunista de 2011. El objetivo fue reflexionar sobre cómo la han afectado los cambios del modelo económico y social. Antes de los Lineamientos se analizaron las irregularidades halladas en 6 empresas estatales durante verificaciones fiscales realizadas por la coautora, como parte de un equipo de especialistas entre los años 2005 y 2007. Después de los Lineamientos, se recurrió a las dificultades expresadas por juristas, economistas y contadores provenientes de todas las provincias del país durante sus respectivas reuniones precongreso, reflejadas en 22 actas oficiales de 2011 y 2013. Sus resultados fueron cruzados además con 129 encuestas aplicadas a los trabajadores de la Empresa de Producciones Industriales Cabildo, una de las nueve adscritas a la Oficina del Historiador de La Habana, durante el año 2012.

ABSTRACT

THE CUBAN STATE ENTERPRISE: TENSIONS AND CHANGE

This paper aims to establish a dialogue on Cuban state owned enterprise, by crossing points of view obtained before and after the creation of the Guidelines of the Communist Party in 2011. The goal was to analyse how it has been affected by the changes of the economic and social model. Before the Guidelines we analysed irregularities found in 6 state owned enterprises during prosecutor verifications carried out by the coauthor, as part of a team of specialists between the years 2005 and 2007. After the Guidelines, we turned to difficulties expressed by jurists, economists and accountants coming from counties across the country during their respective pre-congress meetings, reflected in 22 official records in 2012 and 2013. The results were crossed with 129 surveys applied among workers of the Industrial Enterprise of Productions Cabildo, one of the nine attributed to the Office of the Historian of Havana in 2012.

Texte reçu le 29 septembre 2016, accepté le 11 mars 2017.

MOTS-CLÉS

- État
- analyse des cadres
- entreprise

PALABRAS CLAVES

- Estado
- análisis de marcos
- empresa

KEYWORDS

- State
- frame analysis
- enterprise