



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

INRA

France

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

SND 46

INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE

# LE FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES AGRICOLES D'ETAT A CUBA

DEUX EXEMPLES EN AGRICULTURE



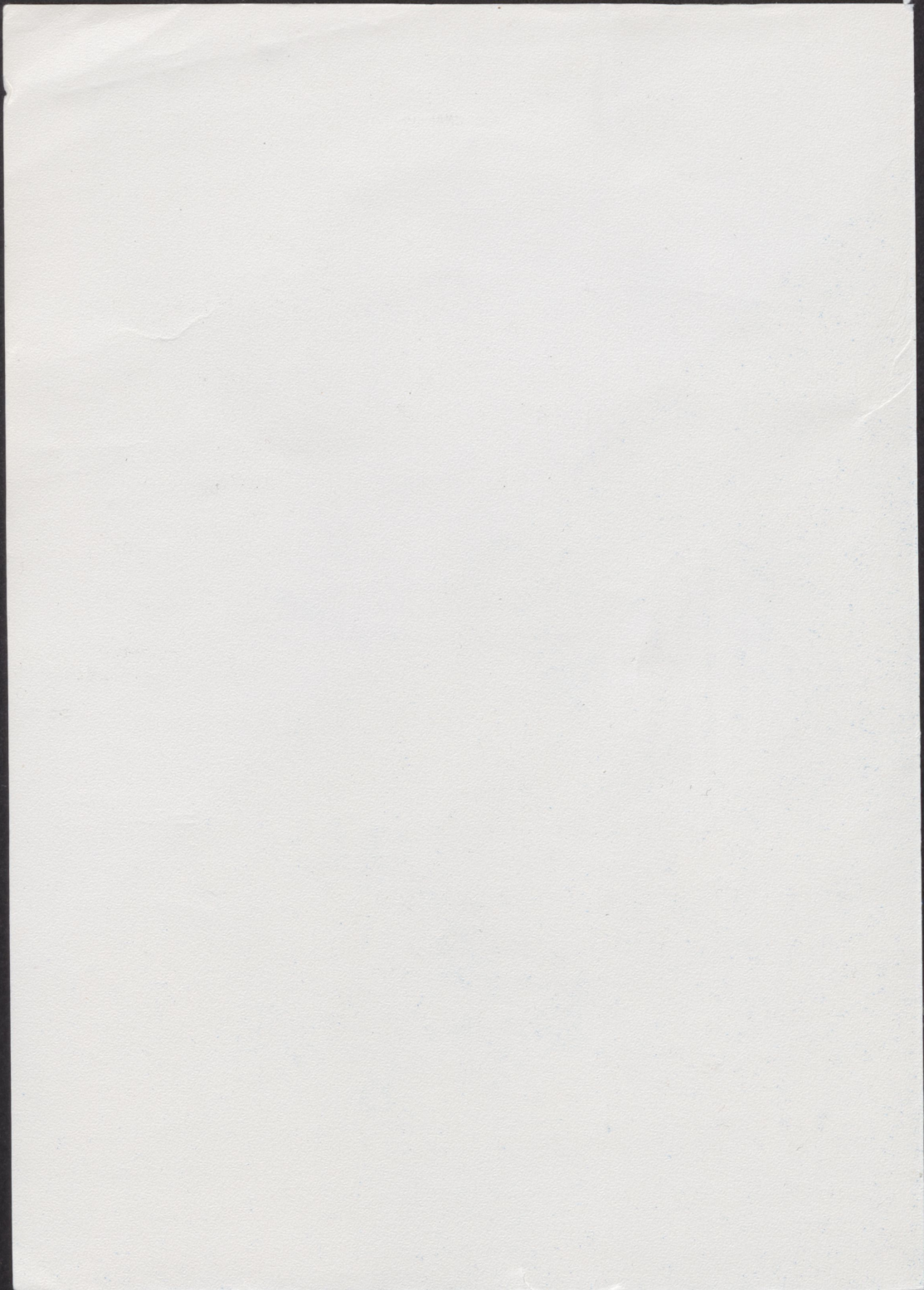
PERMANENT FOUNDATION OF  
AGRICULTURAL ECONOMICS  
LIBRARY  
WITHDRAWN  
JUN 20 1982

E. JOUAN  
sous la direction de  
J. CASAS

Série Notes et Documents  
N 46  
Montpellier  
Juin 1982

STATION D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE RURALES  
Ecole Nationale Supérieure Agronomique  
34060 MONTPELLIER CEDEX





MINISTERE DE L'AGRICULTURE  
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE

LE FONCTIONNEMENT DES ENTREPRISES AGRICOLES

D'ETAT A CUBA :

Deux exemples en Agrumiculture

Elisabeth JOUAN

Sous la direction de J. CASAS

Série Notes et Documents  
N°

Montpellier  
Juin 1982



## SOMMAIRE

Remerciements

Avant propos

Carte de Cuba

### INTRODUCTION

- 1/ le secteur étatique
- 2/ Parti et Pouvoir populaire
- 3/ Objectif de l'étude

### I - PRESENTATION DES DEUX ENTREPRISES

#### 1/ Historique

- 1.1 - Ile des Pins
- 1.2 - Sandino

#### 2/ Environnement

- 2.1 - Place de ces deux entreprises dans le secteur agrumicole cubain
- 2.2 - Les secteurs amont et aval de l'entreprise agrumicole
  - 2.2.1 - Le secteur amont
  - 2.2.2 - Le secteur aval
  - 2.2.3 - Les contrats entre entreprises

#### 3/ Conclusion

### II - GESTION DE LA PRODUCTION ET PLANIFICATION

#### 1/ Organisation interne de l'entreprise

- 1.1 - Le modèle de base
- 1.2 - La réalité des différents niveaux
- 1.3 - Conclusion

#### 2/ Gestion des productions annexes, en particulier du maraîchage

#### 3/ Planification

- 3.1 - Elaboration du plan technico-économique de l'entreprise
- 3.2 - L'exécution du plan
- 3.3 - Le contrôle du plan et des activités
- 3.4 - Conclusion

### III - LA FORCE DE TRAVAIL

#### 1/ Les travailleurs

- 1.1 - Le personnel fixe
- 1.2 - Le personnel temporaire
- 1.3 - Qui sont-ils ?
- 1.4 - Les conditions de vie
- 1.5 - Les cantines
- 1.6 - Conclusion

- 2/ Organisation du travail des ouvriers
  - 2.1 - La brigade de travail
  - 2.2 - Le travail normé
- 3/ Retribution du travailleur
  - 3.1 - Paiement au temps
  - 3.2 - Paiement au rendement direct
  - 3.3 - Paiement au rendement indirect
  - 3.4 - Salaires cumulés
  - 3.5 - Conclusion
- 4/ Contrôle du travail
- 5/ Les stimulants matériels
- 6/ Lois du travail et assurances sociales
  - 6.1 - Les contrats de travail
  - 6.2 - Réglementation du travail et sécurité sociale
- 7/ Conclusion

#### IV - RELATION ENTREPRISE-ECOLES AUX CHAMPS

- 1/ Principes généraux des ESBEC
- 2/ Les écoles aux champs à Sandino et à l'Ile de la Jeunesse
- 3/ Rôle des "guides" - Relations ouvrier-élève
- 4/ Essai d'évaluation du travail des élèves
- 5/ Conclusion

#### CONCLUSION

#### ANNEXES

- I - Les agrumes en chiffres
- II - Evolution des différents plans agrumicoles  
Historique de Jagüey
- III - Calendrier des travaux
- IV - Exemple du calcul du fonds de prime dans une entreprise rentable
- V - Aperçu sur la gestion financière de l'entreprise d'Etat d'après le SDPE
  - 1/ Le crédit
  - 2/ Disponibilités en numéraires et règlements des facteurs
  - 3/ Le financement par l'Etat
  - 4/ Le problème des prix
  - 5/ Impôts et taxes

#### BIBLIOGRAPHIE

Remerciements :

Je tiens à remercier chaleureusement pour leur concours lors du stage à Cuba, et dans la réalisation de ce travail : M. Casas, chercheur à l'INRA de Montpellier, M. Arnaldo Correa de la Direction des Agrumes (Ministère de l'Agriculture - La Havane) et sa famille,

Philippe Deygout et tous les travailleurs des entreprises de Sandino et de l'Île de la Jeunesse,  
plus particulièrement :

à Sandino : le Directeur Manolo, le chef du district 7 Augustin, Oreste, le vieil Arnaldito, le cuisinier Pedro et le responsable de la Islita, Léon et sa famille, Oscar, Arnaldo, Eva, du département comptabilité, Nouri et sa famille,

les ouvriers et ouvrières du district 2 et 7 : ceux de la brigade du lot de semis, Marta et sa soeur Esperanza, Nieves Norma, Maria, Renardo, le chef de lot El Gallego, Cari de San Juany Martinez, la chef du lot de mangues et autres fruits du district 2, le chef du lot José, Lourdes (Guide), Libertad et sa famille et ses compagnes des bureaux du district 7...

les élèves des écoles 3 et 5.

à l'Île de la Jeunesse : le directeur, Xiomara (agrotechnie), Menna (production), Jaymes (protection des cultures), la directrice de l'unité frigorifique, et les différents autres dirigeants et techniciens de l'administration centrale qui ont bien voulu répondre à nos questions,

les travailleurs du district Frank Païs en particulier Juan (irrigation), Iliana (protection des cultures), Francisco (production), les travailleurs de l'unité pépinière, ceux de Patria, ...

et Cari et Claribel mes compagnes de chambre.  
... et tous ceux dont j'ai oublié ou jamais su le nom.

Enfin ce stage a été organisé dans le cadre du programme de coopération franco-cubain en matière de recherche agronomique ; il a pu être réalisé grâce à l'appui de l'Ambassade de Cuba à Paris (Mme Dora Rives, attachée scientifique) et du service des Relations Internationales de l'INRA, que je remercie également.

x

x

x



Avant-propos :

Ce travail est la reprise d'un mémoire fait à la suite d'un stage effectué dans deux exploitations d'Etat d'agrumes : les entreprises de Sandino et Ile de la Jeunesse, au mois d'avril et mai 1981, en compagnie de Philippe DEYGOUT.

La compréhension du mode de gestion de l'entreprise étatique s'est faite de l'intérieur, par notre propre intégration au sein de ces deux entreprises (deux : pour faire la comparaison), en participant le plus possible au travail du personnel.

A Sandino, Ph. DEYGOUT travaillait au département comptabilité de l'administration centrale, et moi au niveau d'un district (le 7) ; ces deux lieux de travail ont été choisis pour des raisons de commodité de transport.

Au niveau de ce district, j'étais entièrement libre de disposer de moi-même, et je suis allée travailler, souvent à leur propre demande, avec telle ou telle équipe d'ouvrières agricoles, ou comme "guide" (responsable des élèves) des écoles secondaires aux champs (ESBEC) du district.

La cantine, des districts 2 et 7 étant commune, s'est révélée un lieu privilégié de rassemblement et de rencontre avec les ouvriers de ces deux districts, compensant le manque de représentativité du district 7 par rapport au reste de l'entreprise : en effet celui-ci est producteur de légumes et tubercules, dans cette entreprise principalement agrumicole.

En outre, cela m'a permis chaque midi de mener une enquête, auprès des ouvriers faisant la queue à la cantine, plus systématique que les discussions que nous pouvions avoir avec le personnel pendant la journée de travail ; ce début d'enquête (par manque de temps, le séjour à Sandino ayant été écourté plus rapidement que prévu, elle n'a porté finalement que sur 33 personnes), portait sur l'histoire professionnelle, sur l'histoire de la famille et les relations avec le secteur privé, sur les conditions de logement et de transport..., mais était conçue plutôt comme interviews libres le moins directifs possibles que comme questionnaires précis et serrés.

L'Ile de la Jeunesse s'est révélée être moins intéressante du fait qu'il y avait moins de possibilité de s'incorporer aux équipes des ouvriers agricoles ou de participer directement au travail de bureau. Nous avons donc dû plutôt nous tourner vers des interviews de différents dirigeants et techniciens de l'entreprise : en particulier des districts Frank País et Patria, des unités pépinière et frigorifique, de l'administration centrale... Néanmoins nous avons pu ainsi avoir une vue plus globale de la vie de l'entreprise.

Ces informations recueillies sur place, ont été par la suite complétées et élargies par des données sur les autres entreprises agrumicoles, sur le secteur amont et aval de celles-ci, sur le secteur agrumicole privé... et par un panorama de l'organisation économique cubaine présentés à La Havane par des gens de la Direction des Agrumes (Ministère de l'Agriculture), en particulier par M. CORREA.

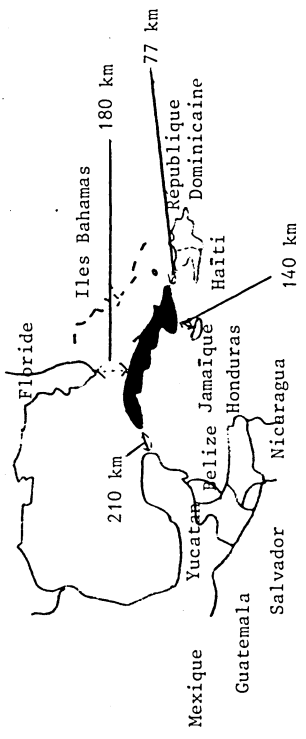
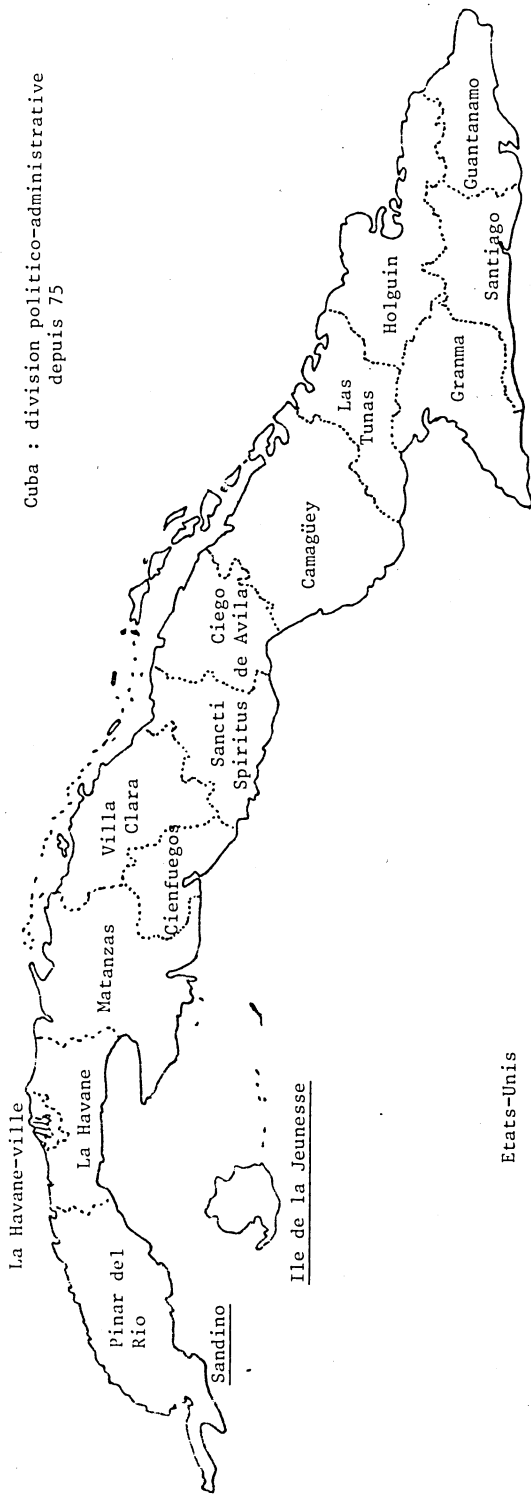
Cette étude n'est pas censée apporter une problématique nouvelle pour l'analyse des entreprises étatiques des sociétés socialistes existantes actuellement, mais se borne à la description de ces deux exploitations visitées, dans ce qu'elles ont de commun et de spécifique.

Cette description de la réalité est complétée par un rappel de l'évolution de celle-ci, du mode de gestion de l'entreprise d'Etat, rappel non forcément pris sur les deux entreprises mêmes, qui retrace plutôt l'évolution du secteur étatique cubain globalement, du fait des difficultés rencontrées sur place pour recueillir l'historique de la gestion de Sandino et Ile de la Jeunesse.

Plus généralement, bien que nous avons été accueillis très chaleureusement par tous, nous nous sommes souvent heurtés à une certaine réserve en matière d'information, de la part des dirigeants ou techniciens, non en tant que français venant d'un pays "capitaliste", mais en tant qu'étrangers à l'entreprise et étrangers de passage (attitude qui peut d'ailleurs se retrouver dans toute entreprise, même française), et à une certaine incompréhension de leur part à notre égard : n'ayant jamais reçu de stagiaires ou gens de l'extérieur auparavant, ils ne voyaient pas où nous voulions en venir, pourquoi nous posions ces questions..., et donc pouvaient en être méfiants...

Le lecteur ne s'étonnera donc pas de certaines insuffisances dans l'information recueillie.

Cuba : division politico-administrative  
depuis 75



Cuba : 110 922 km<sup>2</sup>

longueur max : 1 200 km  
 largeur max : 145 km  
 min : 32 km

9,8 millions d'habitants en 79



## Introduction :

Promulguée le 17 mai 59, la 1ère réforme agraire ramène la superficie maximum qu'une personne physique ou morale peut posséder à 30 caballerias (402 ha) ; en conséquence, les terres dépassant cette limite sont expropriées mais largement indemnisées. Les paysans exploitants de la terre qui ne leur appartiennent pas deviennent propriétaires ; et le pouvoir d'acquisition de la terre par achat, héritage ou concession est supprimé pour toute personne étrangère à Cuba. La révolution se radicalise ; la 2ème réforme édictée en 63 fixe la limite de la propriété privée à 5 caballerias (= 67 ha).

Le secteur d'état regroupe alors 5,4 millions d'ha ; le secteur privé compte 3,5 millions d'ha de terres toutes en propriété. Les fermage et métayage sont interdits, les exploitations privées ne peuvent être transmises que par héritage, à un seul héritier (pour éviter le morcellement) ou sont vendues à l'Etat.

En 1980, le secteur privé ne représente plus que 20 % de la superficie agricole utile mais contribue de façon déterminante à la production de tabac (pour 79 %), de café (pour 60 %), de légumes et tubercules (pour 47 %) ; sinon il dispose de 27 % du cheptel bovin, et produit 18 % de la canne à sucre.

### 1) Le secteur étatique :

Nous ne nous étendrons pas plus sur le secteur privé pour nous attacher exclusivement au secteur étatique et en particulier à l'évolution de ses modes de gestion.

#### -- Les 2 modes de gestion en question :

En 63, après la réorganisation consécutive aux premières années de la Révolution, 2 systèmes de fonctionnement de l'économie coexistent à Cuba et font l'objet d'un large débat : le financement budgétaire touche la plus grande partie de l'industrie, l'autofinancement est partiellement appliqué en agriculture, exactement au niveau central. Le financement budgétaire des entreprises est fondé sur le principe de l'intégration et sur la centralisation. L'unité de production (la ferme d'Etat) n'est pas une entreprise (au sens juridique du terme) ; elle suit les directives du centre qui lui assigne un plan de production en quantité et volume, et les ressources en main-d'oeuvre et matériel pour l'assurer. Les travailleurs de l'unité de production doivent réaliser les objectifs du plan, ils sont payés en salaires mensuels. Les échanges entre unités de production sont des transferts entre services d'une même entreprise et ne sont donc pas l'objet d'actes marchands.

Le centre a tout le pouvoir et détient la fonction financière et commerciale.

Plus généralement, "la nation elle-même est une entreprise composée d'un service administratif à fonction de direction, l'organisme de planification, un service technique à fonction de production composé de l'ensemble des entreprises du pays".

Le système de l'autogestion (1) ou autofinancement des entreprises est tout à fait opposé : l'unité de production devient une entreprise autonome.

-----  
 (1) Dans le sens où l'entendent les Cubains : l'unité de production est responsable de sa gestion.

Dotée d'une personnalité juridique propre, autonome, elle est donc responsable de son financement. Les banques peuvent lui prêter de l'argent mais refusent de financer des entreprises déficitaires. L'entreprise doit donc être rentable, réaliser des profits. Elle est en concurrence avec les autres ; les échanges sont des opérations mercantiles.

L'administration centrale se borne alors à tracer des directives générales et le contrôle des entreprises n'est réalisé que globalement pour toute l'économie ou d'une manière indirecte par l'intermédiaire des banques.

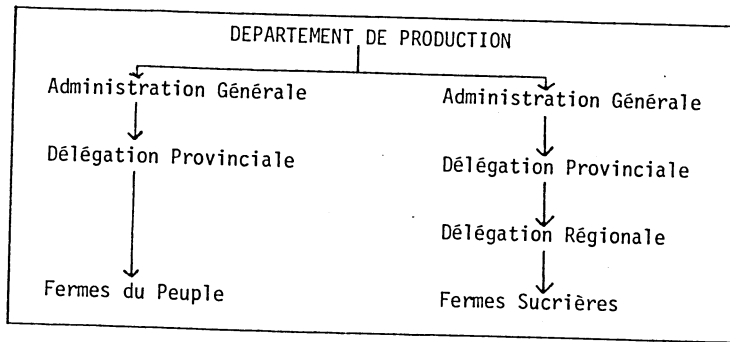
Comme la priorité absolue est la productivité, que l'entreprise doit être rentable, les travailleurs sont stimulés par des primes. Plus généralement la rétribution est reliée au travail accompli, alors que dans le système de financement budgétaire seuls sont utilisés les stimulants moraux.

La conscience "socialiste" est ici sacrifiée à l'efficacité économique.

-- Le statu quo de 1963 à 1966 :

Dans l'agriculture étatisée de 63, le système de l'autofinancement est appliqué au niveau central : rentabilité des entreprises (représentées par chaque branche de la production agricole) autofinancement, relation avec les banques, plan de la JUCEPLAN sous formes de directives générales globales. Et le système du financement budgétaire régit le fonctionnement des fermes d'Etat : plan précis, approvisionnement gratuit en matières premières et équipements par l'administration générale, livraison gratuite de la production à cette dernière.

- Organigramme du Département de Production de l'INRA (1) de 1961 à 1963 -



Cette structure va s'avérer peu fonctionnelle : il n'existe aucune relation intersectorielle, les contacts ne peuvent avoir lieu qu'au niveau national.

Aussi, à partir de 63-64, vu les blocages dûs au trop grand centralisme et bureaucratisme engendré par cette organisation de l'agriculture d'Etat, les dirigeants de l'INRA décident de la décentraliser : l'administration générale est supprimée, les pouvoirs délégués à la délégation provinciale.

-----  
(1) INRA : Institut National de la Réforme Agricole.

On crée l'"Agrupacion" : groupement de plusieurs fermes d'état sur une base régionale ; chaque ferme, unité de production, dépend économiquement et techniquement de la direction de l'Agrupacion (cette structure permet alors de gérer des moyens en matériel et en cadres, trop faibles encore pour être distribués à chaque ferme).

Il s'agit donc d'une décentralisation administrative plutôt qu'économique. S'il y a eu décentralisation du financement de l'échelle nationale à la province, cependant les fermes d'Etat ont toujours une direction centralisée au niveau de l'"Agrupacion" qui n'est dans un 1er temps qu'un relai de la province.

Néanmoins il est prévu d'octroyer, alors, l'autonomie financière à l'Agrupacion ; en 65-66 elle dispose déjà d'une comptabilité individuelle.

Le travail au rendement et les stimulants matériels font leur entrée au niveau de la production.

-- Le financement budgétaire de 1967 à 1975 :

Alors que la décentralisation fait son chemin dans l'agriculture, que l'industrie (entre autre l'industrie agro-alimentaire) est organisée sous la formule du financement budgétaire, la polémique est vive, durant toute cette période, entre partisans des 2 systèmes de gestion.

Le débat sera tranché en 67 avec l'adoption du système de financement budgétaire.

Cela va se traduire par la démonétisation des échanges au sein du secteur public : le budget de l'Etat est supprimé, et remplacé par une allocation de ressources monétaires pour le paiement des salaires et les relations de crédit et de vente-achat au secteur privé ; les encaissements et les paiements sont supprimés, la comptabilité tombe en désuétude.

Entreprises et unités de production ne disposent plus de ressources financières (sauf pour le paiement des salaires).

L'INRA gère de façon centralisée toutes les exploitations relayée par l'Agrupacion qui dispose du gros matériel. La ferme d'Etat n'a pas de personnalité juridique et comptable ; elle reçoit les plans de production en quantité physique qu'elle peut théoriquement contester. Toutes les décisions importantes, voire quotidiennes viennent d'en haut, les facteurs de production sont distribués.

- La structure du secteur d'Etat comprend alors 4 niveaux jusqu'en 1974 -

(a) Unité de base	Ferme d'Etat	: Unité de Production
(b) Régional	Agrupacion	
(c) Province	Délégation de l'INRA	
(d) Nation	Organisme central	: Ministère

Les travailleurs sont payés directement par l'INRA : les salaires sont fixes, l'éventail des salaires est très restreint (80 à 125 pesos en 71).



D'ailleurs dans le contexte d'austérité et de rationnement sévère (le minimum nécessaire est assuré par la carte de rationnement ou "libreta", à chaque famille pour un prix dérisoire), que connaît alors Cuba, l'argent n'a plus de valeur.

Les travailleurs assurés de la "libreta" ont jusqu'à 1 an d'économie ; les seuls moyens de mobiliser les gens restent les stimulants moraux... et la militarisation de l'agriculture.

Les résultats d'une telle situation ne tardent pas à se faire sentir ; inefficacité, gaspillage, absence de motivation des travailleurs devenus de simples exécutants... sont parmi les défauts du système. Les investissements considérables octroyés alors à l'agriculture ne donnent pas les résultats escomptés.

En 71, après l'échec de la "Zafra" de 10 millions de tonnes, le gouvernement se remet en question et essaie de redresser la situation ; entre autre le principe de la rémunération liée au travail accompli est reconnu, l'excès de monnaie en circulation est liquidé peu à peu par la réduction de la politique de gratuité excessive, et l'accroissement de biens de consommation... Les contrôles économiques (ainsi la comptabilité des dépenses) sont remis à l'ordre du jour.

Ces nouvelles mesures se sont accompagnées d'une libération progressive du marché de biens de consommation, libération rendue possible par l'amélioration du fonctionnement de l'économie, elle-même liée aux augmentations de prix d'achat du sucre par l'URSS qui double puis triple en 71 et 73.

-- A partir de 76 : le SDPE :

Mais ce n'est qu'en 75, au cours du 2nd Congrès, qu'un nouveau mode de gestion de l'économie est proposé : le système de direction et planification de l'économie (SDPE).

Il reprend les principes d'autonomie juridique et financière des unités de production qui deviennent donc des entreprises à part entière qui doivent être rentables, et donc les travailleurs sont associés aux résultats par des stimulants matériels.

Cependant la gestion des entreprises bien qu'elles en soient entièrement responsables, se fait dans le cadre d'une planification ; chaque entreprise est spécialisée dans une production agricole pour laquelle elle se voit assigner des objectifs par le plan.

Bien que formulée en 1975, le SDPE n'a pu être appliqué entièrement, tout de suite ; les entreprises ne pouvaient être viables sans tout un ensemble de mesures organisant l'économie du pays (en particulier la fixation des prix des produits et des facteurs). Actuellement, il est plus ou moins avancé selon les secteurs et les entreprises.

L'INRA est devenu le Ministère de l'Agriculture et n'a plus que ce rôle. Il est décentralisé en province au niveau de la délégation provinciale.

## 2) Parti et pouvoir populaire :

Mais pour mieux comprendre l'évolution de la gestion de l'exploitation agricole, il faut l'associer à la restructuration globale de l'ensemble de l'économie cubaine depuis 76, et à la recherche, qui en découle, d'une intégration plus active du peuple cubain dans la détermination de la politique et de l'économie du pays.

La leçon qu'a tiré le gouvernement cubain de l'échec de la Zafra de 10 millions de tonnes de 71, est l'impossibilité dans lequel se trouve l'Etat socialiste, de tout administrer de façon centralisée : aussi parallèlement à la mise en place d'une gestion plus autonome des entreprises d'état, on assiste, à partir de cette époque, sanctionné par le 1er congrès du Parti Communiste Cubain en 75, à la fin de l'identification du Parti et de l'Etat.

C'est ainsi que s'est organisé le Pouvoir populaire : une première expérience en 73 dans la province de Matanzas avec des élections municipales au suffrage universel, a été étendu à l'ensemble du pays avec, en 76, l'élection de l'Assemblée Nationale.

Les organes du pouvoir populaire sont à la base les assemblées municipales et au-dessus les 15 assemblées provinciales au sommet l'Assemblée Nationale, organe culminant qui désigne en son sein le Conseil d'Etat (1), qui a le rôle d'exécutif.

L'établissement du pouvoir populaire a été mené de front avec un redécoupage administratif : augmentation du nombre des provinces à 15, diminution du nombre des communes de superficie plus grande.

" Le pouvoir populaire au niveau municipal a des pouvoirs étendus de contrôle sur les services publics, avec fonction de propositions et de décisions décentralisées : il gère les écoles, les hôpitaux, les installations sportives et de loisir, l'approvisionnement alimentaire, les restaurants, boulangeries, les services d'autobus et de taxis, la voirie localé\*. quelques entreprises locales comme celle de construction de logements (2).

" En outre, il contribue au développement des grandes unités de production ou des services administrés par les ministères : entreprises agricoles, centrales sucrières..."\*

Ces entreprises "nationales" importantes ont d'ailleurs leurs propres délégués à l'assemblée du pouvoir populaire.

De plus, dans le but de faciliter les relations entre responsables municipaux et exploitations agricoles (pour l'approvisionnement prioritaire des communes en biens de consommation, pour raccourcir les circuits commerciaux...), lors du

(1) " Le peuple élit au suffrage universel (le droit de vote est conféré à tous à partir de 16 ans) ses représentants dans les assemblées municipales (169). Celles-ci élisent à leur tour les assemblées provinciales de même que les 450 députés de l'assemblée nationale.

Les candidats sont choisis en fonction de leur qualité civique, professionnelle idéologique... au cours de milliers d'assemblées locales de travailleurs ; chaque candidat a droit à un seul type d'affiche reproduisant une biographie. Les députés ne sont pas des politiciens : ils ne sont pas rémunérés, n'exercent aucune fonction hors du contrôle de leur concitoyen, sont révoqués à tout instant par leurs mandants et n'ont aucun privilège\*.

(2) La construction de logements dépend soit du ministère national de la construction soit de la commune, soit d'entreprises agricoles diverses qui construisent les logements pour ses travailleurs.

\* cf. Lamore... p. 74-75.

redécoupage des communes, on a essayé de faire coïncider l'aire de l'entreprise agricole et celle de la municipalité : aussi selon les lieux, on trouve une entreprise agricole, 2 ou 3 au maximum de différentes productions, par commune.

En même temps que s'opérait dans tout le pays, la mise en place par suffrage universel du pouvoir populaire, le parti connaissait une profonde restructuration : il était alors clairement affirmé la différenciation entre le rôle du Parti et celui de l'Etat.

Le parti ne contrôle par les organes du pouvoir, ni les organisations de masse : il agit en élaborant des directives générales, en indiquant les rectifications à apporter, mais sans s'immiscer dans le travail de l'administration. Pas de contrainte oppressive, il veut convaincre et orienter par son autorité morale. Il ne peut que proposer, mais non ordonner.

En pratique dans chaque centre de travail, existe un "nucléo" ou cellule de base (1) qui en analyse le travail : il juge de la bonne conduite ou non des dirigeants (conduite morale : sobriété, comportement juste avec ses inférieurs hiérarchiques... conduite professionnelle : respect lois du travail, non abus de pouvoir...) de la réalisation correcte des plans de travail... Il en informe régulièrement le comité municipal.

Le parti permet à l'entreprise de prendre en compte son environnement : ainsi chaque semaine au niveau de la commune le comité municipal réunit les responsables des différentes entreprises pour discuter des différents problèmes ; par exemple en cas de besoin urgent de main-d'oeuvre dans une entreprise lors d'une pointe de travail, il peut proposer des mobilisations "volontaires" de personnel dans les autres entreprises, de même généralement il peut suggérer des transferts de ressources d'une entreprise qui n'en a pas besoin vers une autre déficitaire...

Au niveau de la province, le parti joue le même rôle de coordination et d'information, entre les différents acteurs sociaux.

Mais seule l'administration prend les décisions et les responsabilités, le parti ne fait que proposer.

Les entreprises d'Etat, ne peuvent donc être étudiées isolément : même dans le cas des entreprises, de dimension nationale, elles sont liées au tissu social et économique de leurs communes, de leurs petites régions, par tout un ensemble de relations plus ou moins directes avec le parti local, le pouvoir populaire municipal, les autres entreprises locales...

-----  
 (1) Organisation du Parti : cellule de base → comité municipal → comité provincial → Comité Central → Bureau politique.

(2) Exemple Sandino : d'après un dirigeant, 50 % des ouvriers et 80 % des dirigeants appartenaient au Parti.

### 3) Objectif et limite de l'étude :

C'est de montrer par deux exemples décrits de façon assez détaillée comment fonctionne le secteur d'Etat agricole, dans cette situation de transition du statut de ferme d'Etat à celui d'entreprise.

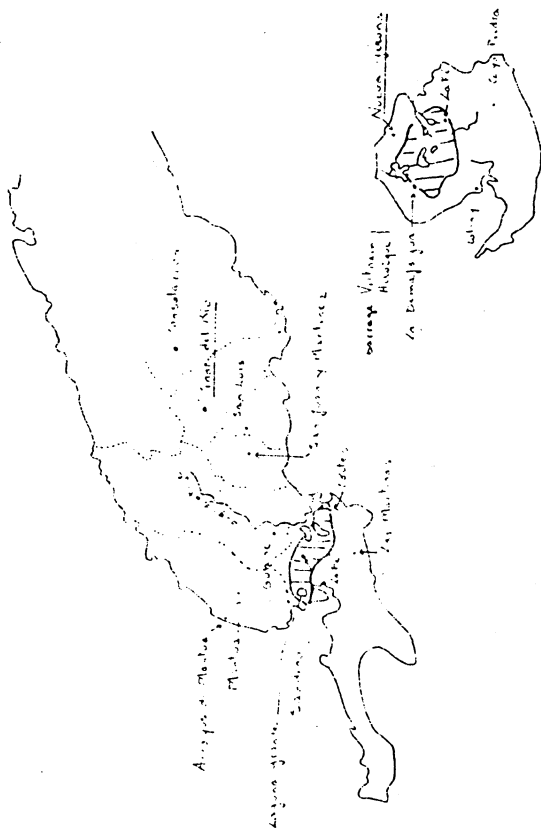
Cette approche du fonctionnement de l'entreprise d'Etat a été centrée sur l'analyse de la force de travail de son organisation et de sa rémunération :

1 - Pour des raisons pratiques : il était plus facile sur place de discuter avec les ouvriers et ouvrières, d'observer les problèmes posés par la gestion de la force de travail... que de poser des questions sur l'évolution de la gestion économique et financière de l'entreprise, qui pouvaient paraître par trop indiscrettes compte tenu de la réserve des responsables de l'entreprise (cf. avant-propos).

2 - Du fait que toute l'évolution du mode de gestion de l'exploitation étatique, a été conditionnée en dernier ressort par la recherche d'une meilleure efficacité du travail du personnel, et conséquence par l'évolution de la façon de rétribuer le travail fourni.

Enfin, la limite de temps disponible et notre propre insertion physique dans les exploitations, ne nous a pas permis de prendre en compte, comme nous l'aurions voulu, les relations de celles-ci avec leur environnement social et économique dans leurs communes, régions respectives.

Commune de Sandino : 1670 km<sup>2</sup>  
 Ile de la Grande : 3001 km<sup>2</sup>



échelle 1:1750000

0 20 40 60 km

## I - PRESENTATION DES DEUX ENTREPRISES

### 1) Historique

#### 1.1 Ile des Pins

Au début du XXème siècle, des émigrants américains avaient créé des plantations, dans tout Cuba, dont la production était exportée aux USA : les vieux vergers de l'Ile de la Jeunesse, plantés en pomelos uniquement, datent de cette époque.

Avant la révolution, l'Ile de la Jeunesse comptait quelques 600 ha d'agrumes sur 1 000 ha cultivés.

De 59 à 64, la situation reste stationnaire ; or, en 63 après le passage du cyclone Flora, la majeure partie des installations et plantations de l'Ile des Pins (principale région productrice de Cuba) sont détruites ; les autorités se préoccupent alors de mettre en valeur cette petite île presque inhabitée. La principale culture ayant toujours été les pomelos, on décide d'y lancer un plan "spécial" (1) agrume qui assurera le développement économique de l'Ile.

Le plan "agrumes" ne se borne pas à l'Ile des Pins ; vu les bonnes perspectives d'exportation vers les pays socialistes, le programme est lancé au niveau national.

Les objectifs sont alors spectaculaires : quelques 200 000 ha de superficie totale dans des fermes d'Etat spécialisées. La production devra répondre à la demande des pays socialistes et élever le niveau de consommation nationale.

Le développement des exploitations d'Etat est conçu autour de l'établissement d'écoles au champ dont les élèves assureront une partie du travail d'entretien des cultures, sur la base du principe "étude-travail".

D'autre part, le plan "agrumes" est établi dans la perspective de mise en valeur de terres jusqu'alors en friches ou peu exploitées (les meilleures terres sont réservées à la canne, ou autres cultures importantes comme le tabac ou le café.)

La première ESBEC (2) est construite à l'Ile de la Jeunesse en 1971.

-----  
 (1) Le mot "plan" désigne alors à Cuba le projet mais aussi la mise en application de ce projet et donc le territoire aménagé, cultivé ou planté. Le plan s'étend sur plusieurs fermes d'état, et se situe souvent au niveau de la région (Agrupacion). Les plans spéciaux disposaient de ressources hors planification et pouvoirs importants. De 63 à 71, ils ont concerné les productions considérées comme importantes pour remédier aux carences de la planification ordinaire (cf. GUTELMAN).

(2) ESBECC : école secondaire basique aux champs (cf. p. 70).

En 1981 :

- Cette entreprise comprend actuellement 15 000 ha dont
- 13 400 ha d'agrumes pour :
    - 95 % des pomelos (majoritairement la variété Marsch et un peu de Ruby, Duncan Forstey Thompson)
    - 5 % des oranges (Valencia - Navel), des mandarines et des limes
  - 27 ha de pépinières
  - 1 340 ha de manguiers
  - 190 ha de cocotiers.

La récolte du pomelos est d'août à décembre ; les fruits les meilleurs sont exportés frais (en particulier sur le marché capitaliste très demandeur de pomelos Marsh blanc sans pépins) les autres sous forme de jus, ou bien ils sont vendus en conserve sur le marché national, et le reste distribué frais dans les régions de l'Ile de la Jeunesse et de La Havane.

Les oranges assurent la consommation de l'île ; les limes sont pour la demande nationale, dans l'avenir il est prévu d'augmenter la fabrication d'huiles essentielles pour l'exportation.

A l'Ile de la Jeunesse, plus qu'ailleurs, l'irrigation devient nécessaire de novembre à avril, la pluviosité étant mal répartie et n'excédant pas 1000-1200 mm.

De grands travaux de barrage ont été nécessaires ; pour l'instant les ouvrages construits retiennent 200 millions de m<sup>3</sup> (dont le grand barrage du Vietnam Héroïque de 44 millions de m<sup>3</sup>) ; les projets prévoient 450 millions de m<sup>3</sup>.

En grande majorité l'irrigation est assurée par un système d'irrigation par aspersion alimenté par des stations de pompage, ou plus souvent par des motopompes mobiles installées auprès des retenues d'eau pendant la période de sécheresse ; dans certaines zones en développement (1), l'irrigation se fait à la citerne portée sur la remorque d'un tracteur.

L'Ile de la Jeunesse est caractérisée par une grande hétérogénéité de ses sols : à côté de bonnes terres graveleuses qui permettent l'obtention de fruits (2) de très bonne qualité, on trouve des terres médiocres insuffisamment profondes parfois hydromorphes ; après des erreurs de plantation dans les premiers temps du plan (10 000 ha de vergers ont été ainsi perdus, plantés en zone hydromorphe), les mauvais terrains sont depuis plus judicieusement utilisés : soit ils sont passés à une entreprise de cultures légumières (qui y fait pousser des tomates) soit, quand ils se présentent en petites zones incluses dans les zones agricoles, il est prévu d'y planter des essences tropicales.

D'autre part, depuis 4 ans, des techniques pour conserver les sols et améliorer leur texture, sont utilisées lors des nouvelles plantations.

-----  
(1) Arbres de 0 à 5 ans.

(2) Surtout pomelos.

## Historique - Ile de la Jeunesse

	avant révolution	1968	72	73	74	75	78	79	81
habitants	1958 : 11 000	40 000			40 420		73 000		
superficie totale cultivée (en ha)	1958 : 978								
superficie en agrumes (en ha)	500 → 650	6 300	12 000	15 000		22 500	20 000		13 400
production (tonnes)		6 959		15 000			31 000	32 000	50 000
nbre esbec + pré			2	7	12	23		45	46
nombre d'élèves			1 006	3 200	6 313	11 540		24 000	17 070

sources : rapport Blondel 73 - Granma du 17.2.74, 3.11.74, 15.9.74, 27.2.76, 30.7.78 du 12.79 - Bohemia 1.79.

Contrôle du travail effectué par les 9 écoles secondaires du district Frank País - mars 1981

écoles	superfi. du lot en ha	effectif de l'école			origine	nb élèves aux champs par mois	nb élèves aux champs par jour	% du total élèves	salaires en pesos
		garçons	filles	total					
17	237	175	177	352	orienté	6 511	325	92	4 575
45	482	202	127	329	pinéros + orienté	3 461	173	53	-
29	-	281	227	508	orienté	2 737	137	27	718.63
24	≈ 200	230	191	421	La Havane	3 199	160	38	544
23	≈ 270	218	212	430	pinéros	3 116	156	36	544
20*	67	50	50	100	orienté	1 002	50	50	1 211.24
18	228	260	258	518	pinéros	4 110	205	40	2 594
28	255	240	220	460	orienté	8 196	410	89	5 173
38	≈ 270	240	224	464	orienté	6 340	317	68	13 204
moyenne sur 8 écoles									3 720

école 20 : comme le lot est petit, seulement 100 élèves de l'école sont utilisés pour les agrumes, les autres vont travailler à l'entreprise de légumes voisine.



## Ile de Jeunesse - 1981

	Total entreprise	Patria	Frank Païs	Vietnam	Los Indios	Libertad	Mella	Pépi-nière
Superficie agrumes pomelos (développement production)	13 407 4 442 8 536	596.3 2 773.8	750.4 1 929.6	254.6 1 661.6	549.4 603	884.4 911.2	1 407 657	27
Autres	1 956	227.8 (citrons)			187.6 (coco)	201 (citrons)		13 400 (mangue)
Superficie totale en ha	14 961	3 598	2 680	1 916.2	1 340	1 997	2 064	13 427
Nombre lots	48	10	10 + 1*	6	4 + 1*	8	8	-
Moy superficie/lot	-	360	220+482	320	288+188	250	260	-
Nbre d'écoles	46	12	10	6	4	-	6	
Ecoles utilisées	41	9	9	6	5	7	6	
Nbre d'élèves	17 070	3 200	3 582	2 800	1 200	3 101	3 137	
Moy élèves/école	416	356	398	467	300	443	532	
dirigeants sup. chefs lots	} 148	7	7	7	7	6	7	} 12
techniciens		10	11	5	5	7	6	
guides	135	16	12	15	11	9	13	6
administratifs	122	11	29	16	7	27	18	19
tractoristes	82	5	10	7	4	6	4	7
ouvriers manuels	208	42	30	22	16	15 ou(22 ?)	25	34
service	-	10	28 (?)	7	10	10(?)	12	66
atelier	73	6	11	9	10	12(?)	6	6
	-	9(?)	11	10	12	8	9	13
Total travailleurs	1 264	116	149	99	82	121	127	163

Administration centrale : 22 dirigeants  
total : 65  
22 techniciens ?  
21 administratifs ?

sources : - total entreprise et total travailleurs : "bolotin" mai 81  
- reste du tableau : différentes informations orales plus ou moins recoupées

dirigeants sup. : administrateur, chef production, chefs économie, organisation du travail personnel, services, atelier.

\* lire : 1 lot de 482 ha et 10 lots dont la superficie moyenne par lot est de 220 ha.  
(?) donnée estimée.

Les facteurs limitants sont donc la mauvaise qualité de certains sols, associée à des malnutritions en magnésium, zinc, manganèse, bore et molybdène, et parfois certains défauts d'irrigation (1).

Enfin la gommose à phytophtora est particulièrement nocive dans cette région.

### 1.2 Sandino

11 990 ha dont	8 700 ha d'agrumes	}	51 % oranges (surtout Valencia)
			40 % pomelos
	2 800 ha d'autres fruits		8 % limes
	520 ha de "viandas"(2)		

Pour le moment, vu les époques de plantations, 75 % de la production totale actuelle est assurée par celle des orangers Valencia dont la récolte est de décembre à avril.

Avant la révolution, les terres étaient occupées par une compagnie américaine de production de tomates pour la conserve, des latifundiaires pratiquant l'élevage extensif, et quelques petits paysans métayers cultivant le tabac.

Dans l'ensemble, ces terres sableuses difficiles à mettre en valeur étaient peu habitées.

Les plantations d'agrumes commencent en 64. De 1968 à 76, les deux fermes d'Etat de Bolivar et Montero qui actuellement forment le seul ensemble de l'entreprise de Sandino, étaient comprises dans le plan spécial Antonio Maceo qui regroupait sous une seule direction agrumes, élevage, tabac et s'étendait sur les territoires des communes actuelles de Guane, Mantua et Sandino.

Là aussi, l'installation du plan agrumes a entraîné le développement de la région : construction de nouveaux villages, Sandino, Bolivar, Finca Nueva, Robero (sur la commune de Sandino), construction de routes, écoles (30 sur toute la commune), construction du barrage de Laguna Grande (33 millions de m<sup>3</sup>) et du complexe hydraulique de la rivière Cuyaguataje (54 millions de m<sup>3</sup>).

Mais cette exploitation a dû surmonter de nombreux handicaps causés par la texture sableuse d'extrême pauvreté et de grande acidité des sols.

De plus les plantations ont souvent souffert (et souffrent encore) d'excès ou d'insuffisance de l'alimentation hydrique.

- L'irrigation par aspersion étant moins développée qu'à l'île de la Jeunesse, les ouvriers arrosent les jeunes arbres à la citerne (de façon plus importante qu'à I.J. et avec les mêmes défaut), ou par endroits les arbres en

(1) Dans quelques zones en développement, les arbres sont arrosés à la citerne à raison de 40 à 60 l d'eau tous les 10 jours alors qu'il faudrait (d'après Cassin 74) 150 à 180 litres tous les 5 ou 8 jours.

(2) "viandas" : légumes et tubercules comme patate douce, tarot... à forte teneur en amidon.

production avec un tuyau d'arrosage. Comme les ouvriers ne sont pas toujours très bien formés, les arbres ne reçoivent pas toujours la quantité d'eau nécessaire ou de façon régulière.

- Certaines zones sont naturellement hydromorphes ou sont devenues asphyxiantes par le relèvement ou création de retenues d'eau.

Une première plantation d'agrumes a été effectuée et arrachée sur plusieurs parcelles par suite des problèmes rencontrés ; une seconde plantation a été à nouveau arrachée (1).

Pour améliorer les résultats de l'entreprise, les zones inaptes aux agrumes sont actuellement cultivées en "viandas", ou en arbres fruitiers autres que les agrumes ; l'orange Valencia tend à être remplacée avantageusement par des pomelos qui préfèrent les terres sableuses.

Enfin pour faire face à la malnutrition en oligo-aliments et corriger l'acidité du sol, de nouvelles techniques pour planter les agrumes ont été envisagées (sur les conseils de spécialistes (1) français) : actuellement les ouvriers font 3 labours de différentes profondeurs avec incorporation d'engrais (carbonate, magnésite, phosphorite, tourbe) ; d'une part cela permet d'amender le sol, redresser le pH, d'autre part les racines se localisant là où se trouve la tourbe, l'enfouissement des engrais et amendements permet d'obtenir des arbres à enracinement plus profond donc moins sensible à la sécheresse (2).

-----  
(1). Cf. BLONDEL 79.

(2) BLONDEL avait aussi conseillé ; après les apports d'amendements et d'engrais de "semer un mélange de graminées et légumineuses qui aurait eu pour objet de "fabriquer" des matières organiques, à enfouir avant la plantation des arbres par un labour profond de 50 cm au moins". Cf. BLONDEL 79.

	1976	1979	1980
superficie totale en hectares	29 500	20 000 <sup>1</sup>	12 000 <sup>2</sup>
superficie plantée en agrumes	9 700	8 500	8 700
superficie plantée en autres fruits	2 350		2 800
production agrumes (tonnes)	2 845		6 090
autres fruits	1 113		336
nombre écoles	27		27
nombre élèves	15 000		15 400

1 : superficie ensemble du domaine

2 : superficie cultivée totale

sources : Granma 27 mars 77 - Rapport Blondel Conesa nov. 79.

## Exemples de 4 districts en 1981

	D 1	D 2	D 3	D 7 avril 81
superficie ha	1 307	2 504	2 033	sup. totale : 780 " cultivée : 275
— mangue	-	1 500.8	108.5	lot 7 : { 54 malanga 40 tomate
cocotier	-	60.3	-	lot 3 : { 67 patate douce 40 malanga
goyave	40.2	91	-	
maragnon	171.5	10.7	-	
— agrumes	1 095	841	1 924.2	lot 1 : 27 tomates+semis
par lot	A + F			lot 2 : { 13.4 malanga 7 concombre
superficie	lot 6 — 415	lot 3 — 308	( ? )	lot 5 : 27 tomates
agrumes (A)	lot 2 — 188	lot 5 — 402		
+ superficie	lot 1 — 318+40.2	lot 7 — 134		
fruits (F)	lot 4 — 174+171.5	1 lot de fruits 1 662		
écoles : nb d'élèves	école 4 : 435 élèves (autres écoles ?)	école 3 : 500 école 5 : 493	( ? )	école 7 : 580 école 2 : 540
dirigeants	8	18	16	13
techniciens	12	12	19	6
guides	34	16	47	14
administratifs	5	3	6	4
tractoristes	23	19 + 4	54	17
ouvr.manuels	20	28 + 15	70	31 + 36
service	3	14	4	13
atelier	5	9	12	2
autres	5	-	19	1
personnel				
fixe	115 ?	119	( ? )	101
pers.tempor.	( ? )	19		36
total travailleurs	115	138	247	137

source travailleurs : D1 et D3 liste stat.

D2 et D7 informations orales diverses.

( ? ) donnée inconnue

## Sardino : répartition de la superficie cultivée - en hectares - 1980

	D 1	%	D 2	%	D 3	%	D 4	%	D 5	%	D 6	%	Total	%
agrumes	1 095	82	841	32	1 924	91	2 030	85	1 422	75	1 385	87	8 697	73
autres fruits	212	16	1 662	63	108	5	213	9	432	23	146	9	2 773	23
"viandas"	30	2	135	5	92	4	147	6	43	2	72	4	520	4
total	1 337		2 638		2 124		2 390		1 897		1 603		11 990	
% superficie totale	11		22		18		20		16		13		100	

sources : agrumes : statistiques 1980  
fruits et viandes : cf. bilan 80 calcul production/rendement, et confrontations avec informations orales et  
quelques statistiques.  
d'après le bilan 80 : la surface cultivée totale est de 11 691.5 ha.

Sardino : inventaire 1980 - superficies en caballerias.

	districts						total	surfaces en		total
	D1	D2	D3	D4	D5	D6		producción	desarrollo	
Orange	61.4	58.5	51.8	65.5	2.1	36.0	275.3	} 105.3	} 224.5	} 329.8
Valencia	4.1	0.2	-	9.3	-	10.4	24.0			
Navel	0.4	0.7	-	18.8	1.1	-	21.0			
China	-	0.1	6.5	-	-	2.9	9.5			
Ortanique	8.2	0.1	-	16.9	10.1	16.2	51.5	29.2	22.3	51.5
Pamplemousse										
Marsh	3.6	2.7	85.3	40.1	92.8	34.2	258.7	45.5	213.2	258.7
Mandarine	0.3	0.2	-	-	-	0.2	0.7	} 0.5	} 0.7	} 1.2
autres mandar.	-	-	-	-	-	0.5	0.5			
Orange amère	3.7	-	-	0.9	-	3.0	7.6	1.7	6.3	8.0
Lime douce	-	0.4	-	-	-	-	0.4			
Total	81.7	62.8	143.6	151.5	106.1	103.4	649.2	182.2	467.0	649.2
mangue		112	8.1	13.9	13.75			104.6	43.1	147.7
cocotier	3	4.5			18.5	10.9		-	23.0	23.0
goyave	12.8	6.8		2				-	22.7	22.7
maragnon		0.8						13.6	-	13.6
Total	15.8	124	8.1	15.9	32.25	10.9		118.2	88.8	207.0

sources : - statistiques année 80  
dans districts, répartition mangue, cocotiers, goyave, maragnon : estimations, plus confrontation au bilan  
(producton/rendement)  
- 1 cab : 13.4 ha.

## 2) Environnement

### 2.1 Place de ces deux entreprises dans le secteur agrumicole cubain

#### - Les agrumes à Cuba :

Dans l'agriculture cubaine, les agrumes ont encore peu de poids. En valeur, la production végétale, autre que la canne à sucre, représentait en 1979, 27 % de la production agricole totale ; or les entreprises d'agrumes couvrent 18,5 % de la superficie consacrée à ces autres cultures, soit 6 % de la superficie cultivée à Cuba en 1979 (la canne en représente 67 %) (1).

En 1980, la superficie plantée en agrumes est de 120 000 ha (8 842 cab, soit 118 482,8 ha) (2).

La production a été supérieure à 400 000 tonnes (3) dont 207 milliers (4) de tonnes ont été exportés principalement vers les pays socialistes (RDA et URSS en tête) en fruits frais.

La superficie en agrumes est à :

- 79 % à 13 entreprises d'état spécialisées dont la plus grande atteint 30 000 ha et la plus petite 2 000 ha.
- 11 % à du secteur d'état "dispersé".
- 10 % à du secteur privé ; mais 80 % de celui-ci est intégré aux 13 entreprises déjà citées.

D'où seulement 3 % de la superficie cultivée en agrumes appartient à des paysans "indépendants".

La culture d'agrumes se rencontre à peu près partout à Cuba mais seulement à l'île de la Jeunesse, elle est la culture principale de la région : elle y représente 33,4 % de la surface cultivée.

Les oranges représentent 60 % de la superficie totale en agrumes, les pomelos 30 %, les limes 10 % (5). Mais comme les superficies en pomelos sont largement encore en développement, Cuba produit d'abord 66-67 % d'oranges, puis 17 % de pomelos (6).

-----  
(1) Annuaire de Statistiques de Cuba 1979.

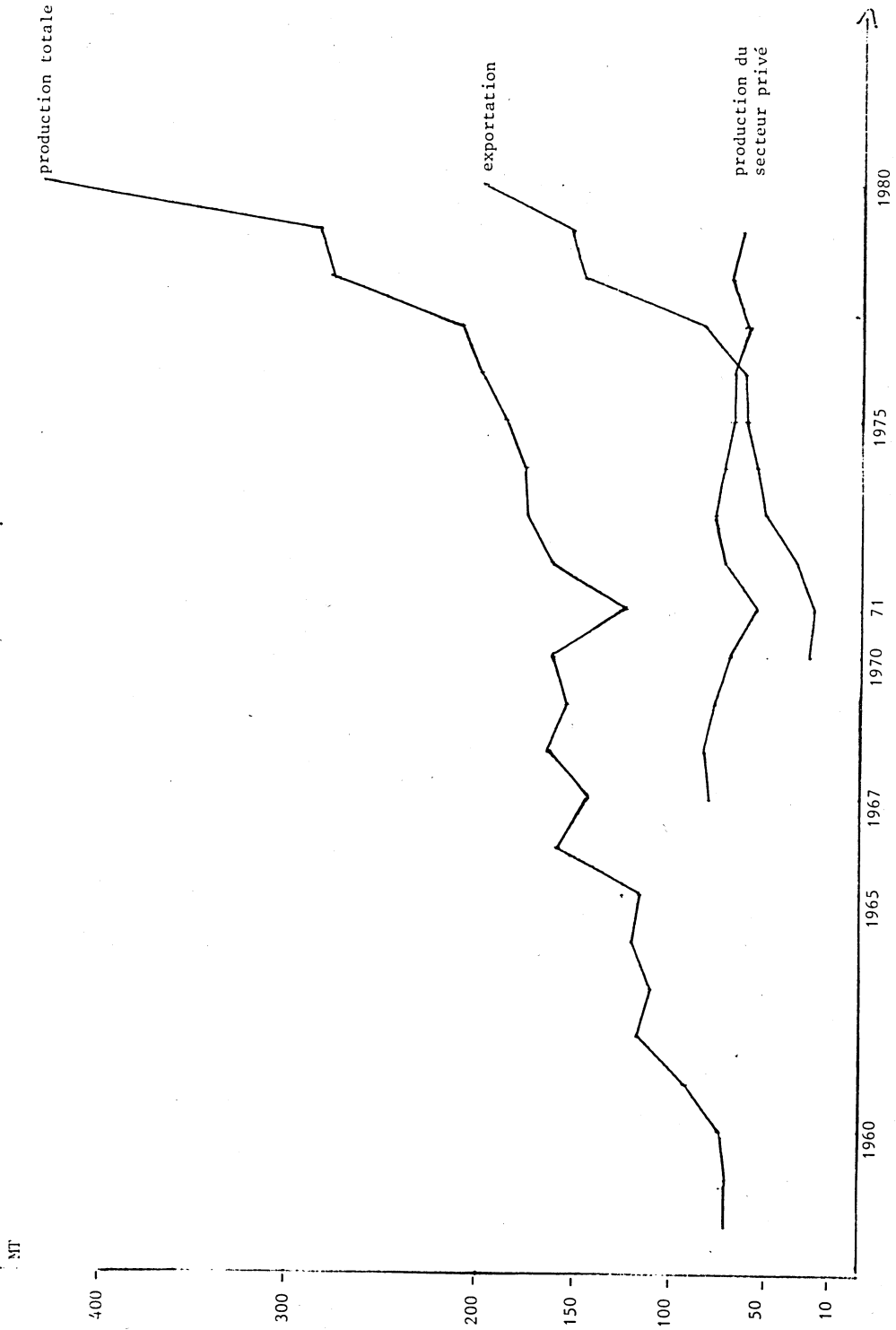
(2) D'après A. MILIAN CASTRO, 15 Avril 1981.

(3) D'après F. CASTRO, 17 Décembre 1980.

(4) Information orale, Mai 1981.

(5) D'après Annuaire de Statistiques 1979 et information orale, Mai 1981.

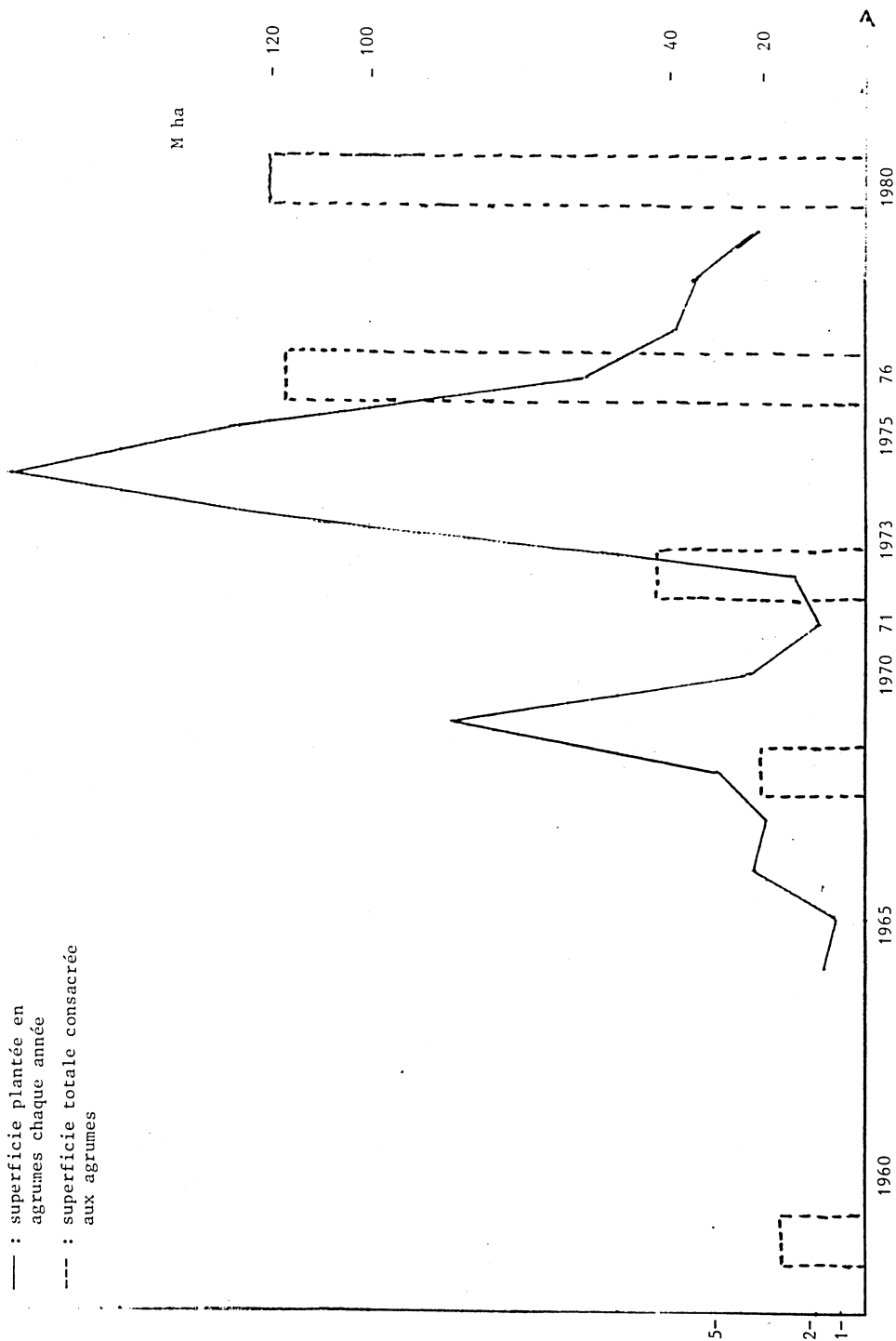
(6) D'après FAO, 1976 à 1979.



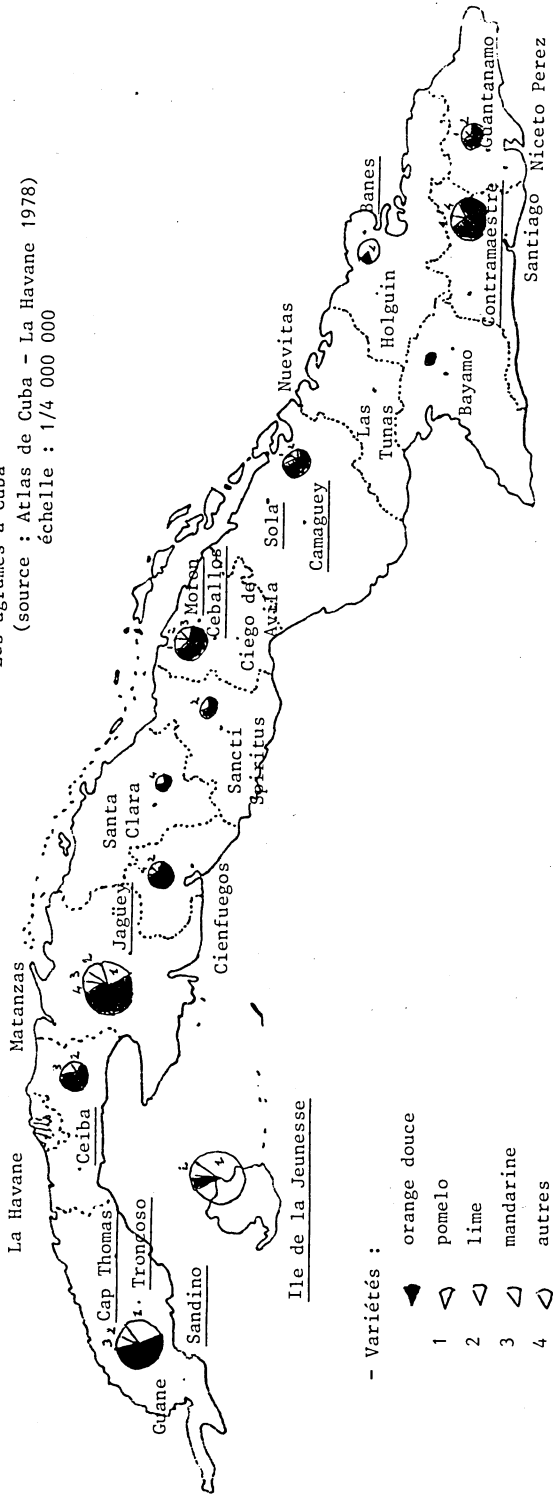


— : superficie plantée en  
agrumes chaque année

--- : superficie totale consacrée  
aux agrumes



Les agrumes à Cuba  
 (source : Atlas de Cuba - La Havane 1978)  
 échelle : 1/4 000 000



Ile de la Jeunesse

- Variétés :
- ▲ orange douce
  - 1 ▽ pomelo
  - 2 ▽ lime
  - 3 ▽ mandarine
  - 4 ▽ autres

- Sola : entreprise agricole importante

- superficie consacrée aux agrumes (% de l'aire totale cultivée dans la province).

Ile de la Jeunesse : 33,4

Pinar del Rio  
 La Havane  
 Matanzas  
 Ciego de Avila  
 Santiago

de 2 à 7

Cienfuegos  
 Sancti Spiritus  
 Camaguey  
 Holguin  
 Guantánamo

de 0,5 à 2

Santa Clara  
 Gramma

moins de 0,5

- Les entreprises d'Etat agrumicoles :

13 entreprises d'Etat couvrant 87 % des superficies d'agrumes totales  
(en comptabilisant le secteur privé "lié").

Entreprises (1)	Province	Superficie totale en agrumes. (ha) (Secteur Etat + Secteur privé "lié" quand il existe).	Superficie en agrumes du secteur privé "lié" (ha).	Autres cultures sur les terres d'Etat. Superfi- cies <u>connues</u> (ha)	TOTAL en ha
Jagüey Ile de la Jeunesse	Matanzas	29 000	500	9 400 "viandas"	38 400
Contramestre	IJ	13 400	très faible	1 530 fruits	15 000
Ceballos-Moron	Santiago	≈ 9 600	4 800	{ 1 340 café 800 viandas	11 700
Sandino	Ciego de Avila	≈ 10 000	1 800 à Ceballos	?	
Guantanamo	Pinar del Rio	8 700	très faible	{ 2 800 fruits 520 viandas	11 990
Sola	Guantanamo	≈ 6 700	très faible		
Ceiba	Camagüey	≈ 6 200	(?)	(?)	
E. Troncoso	La Havane	6 000	inexistant	(?)	
Banes	Pinar del Rio	5 000	inexistant	2 000 (?) fruits	(?) 7 000
Arimao	Holguin	4 000	inexistant		
Capitan Thomas	Cienfuegos	2 700	inexistant		
	Pinar del Rio	2 000			
TOTAL		103 300			

- Le secteur privé "lié" (à Jagüey, dans les provinces de Ciego de Avila, Camagüey et surtout en Oriente) est intégré territorialement dans les terres d'Etat et théoriquement est l'objet d'une attention directe de la part de l'entreprise étatique dont il reçoit tous les services nécessaires : tant pour des besoins en ressources matérielles ou humaines, que pour l'écoulement de sa production, les paysans s'adressent à l'entreprise et payent les services rendus et les allocations des ressources depuis 75. (avant c'était gratuit).

En fait les relations secteur d'Etat - secteur privé "lié" sont assez variables d'une entreprise à l'autre et dépend beaucoup de la vitalité de celle-ci et de sa capacité effective à répondre aux besoins du secteur privé.

Ce secteur privé "lié" est quasi inexistant à Sandino et Ile de la Jeunesse.

- (1) Légende : ≈ environ  
? donnée inconnue ou estimée (cas des 2 000 ha de fruits à E. Troncoso)

- Bien que spécialisées dans l'agrumiculture, ces entreprises sont rarement pures ; à côté des agrumes toutes les entreprises ont un plus ou moins fort pourcentage de leur superficie consacrée à d'autres cultures (jusqu'à 30 % de la superficie totale cultivée).

En effet à l'origine se cultivaient sur l'aire de la "future" entreprise agrumicole diverses productions dont l'importance économique était telle qu'elles ont été conservées, insérées dans les nouvelles plantations : ainsi le café dans les provinces orientales, la canne à sucre à Moron. Ou bien pour tirer meilleur parti des sols non agrumicoles, ou pour approvisionner la population locale, l'entreprise consacre une certaine portion de son territoire à la culture d'autres arbres fruitiers que les agrumes (manguiers, cocotiers, ananas...), à la culture de "viandas".

En fait l'Ile de la Jeunesse est dans les plus pures.

## 2.2 Les secteurs amont et aval de l'entreprise

La responsabilité de l'entreprise agricole va de la pépinière à la récolte ; pour l'approvisionnement en ressources matérielles (carburants, engrais, pesticides, machines...), et pour l'écoulement et conditionnement de la production, les relations entre le secteur agricole et les secteurs d'amont et d'aval de la production, sont régies par des contrats entre entreprises semi-autonomes dans le cadre d'une planification centrale.

### 2.2.1 Le secteur amont .....

Pour le moment encore, le Comité d'Etat d'Approvisionnement technico-matériel (CEATM), organisme d'Etat, gère, sur tout le pays, et essaye de répartir au mieux, des possibilités et selon des critères macro-économiques, les ressources techniques et matérielles. Vu le contexte d'économie ouverte que connaît Cuba, une certaine pénurie existe encore pour certains produits.

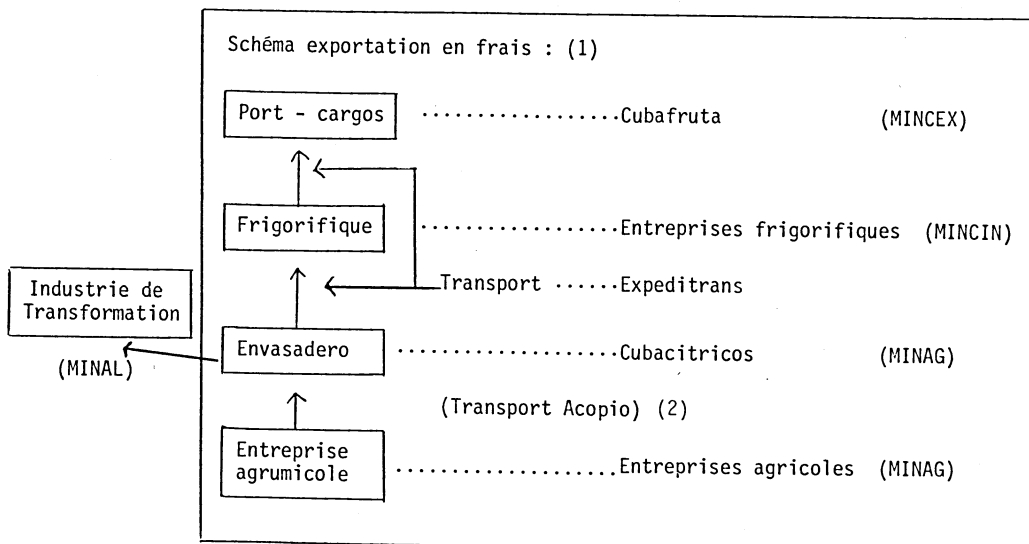
Pour les agrumes, des problèmes se posent plus particulièrement pour les produits phytosanitaires et antiparasitaires ; comme les pays socialistes ne cultivent pas d'agrumes ou peu, et ne fabriquent pas ces produits, Cuba s'approvisionne (en particulier pour les pesticides) sur le marché capitaliste et avec une certaine difficulté.

Les devises dont disposent le pays, sont utilisées plutôt pour acquérir des produits considérés comme plus importants pour l'économie du pays et les besoins de la population. De plus, dans ce domaine, les Cubains supportent les conséquences du blocus économique imposé par les USA : ainsi on nous a cité le cas d'un nouveau produit de traitement contre le champignon de la gommose à *Phytophthora* très efficace mais que les Cubains ne peuvent obtenir.

Aussi pour économiser et tirer au mieux parti des ressources disponibles, le CEATM est chargé de l'établissement (et contrôle) de normes d'inventaires et de règles de conservation des produits. Cela permet d'éliminer les stocks surnuméraires et de récupérer les produits ou machines que l'entreprise accaparait ou gaspillait alors qu'ils faisaient défaut ailleurs. Toute entreprise qui dépasse sa norme d'inventaire, c'est-à-dire la quantité moyenne de produits ou matériel en stock dont elle a besoin pour travailler, est taxée proportionnellement au pourcentage d'excès.

## 2.2.2 Le secteur aval

## - L'exportation :



(1) Envasadero : usine de conditionnement (triage, déverdisage, nettoyage...) et d'emballage pour les agrumes.

MINAG : Ministère de l'Agriculture ; MINCIN : Ministère du Commerce Intérieur ;  
MINCEX : Ministère du Commerce Extérieur ; MINAL : Ministère de l'Alimentation.

Ce schéma est commun pour l'écoulement de la production de toutes les entreprises agrumicoles sauf une : celle de l'île de la Jeunesse où la responsabilité de cette entreprise s'étend jusqu'à la livraison de la production dûment conditionnée et emballée aux navires appartenant à Cubafruta (entreprise du Ministère du Commerce Extérieur). En effet l'île de la Jeunesse comprend outre l'exploitation agricole proprement dite avec ses pépinières et ses champs d'agrumes, une usine de conditionnement et d'emballage (l'Envasadero "André Voisin") et une usine frigorifique ; le transport entre ces différentes unités, y compris jusqu'aux quais du port, est aussi à la charge de l'entreprise de l'île de la Jeunesse.

Cet exemple d'intégration agro-industrielle dans les agrumes reste pour le moment unique ; cette structure a été facilitée par les conditions particulières dont jouit l'île de la Jeunesse : l'économie de l'île est toute tournée vers la production d'agrumes. De plus, le port étant peu profond (< 1000 tonnes), les bateaux de Cubafruta sont d'abord obligés de s'y arrêter, avant d'aller se charger aux autres ports de Cuba. Aussi la récolte se fait dans les champs en fonction de l'arrivée des cargos au port.

(2) Acopio : entreprise du mincin chargée de la collecte de la production agricole (elle rend de plus un certain nombre de services aux exploitations privées telles la distribution d'engrais, pesticides... tracteurs).

Une même et seule direction contrôlant les diverses opérations, de la récolte aux chargements sur les cargos, a permis à l'Ile de la Jeunesse d'éliminer beaucoup de déficiences (1) qui s'observent ailleurs tout au long de la chaîne, et d'améliorer la qualité des fruits pour l'exportation.

On ne rencontre pas à l'Ile de la Jeunesse, entre autres, les problèmes d'ajustement (fréquents dans les autres régions) entre capacité de l'usine de conditionnement et emballage, et la récolte livrée, entre capacité de l'usine frigorifique et celle des cargos au port...

Plus généralement à Cuba pour l'instant le problème essentiel de cette chaîne\* est celui posé par la concurrence avec les autres produits agricoles au niveau des usines frigorifiques non spécialisées, et surtout au niveau des transports, qui ne dépendent pas de Cubacitricos, mais d'Expeditrans, entreprise générale de transports.

Pour résoudre ce problème, il a été décidé de créer des "bases" temporaires de camions spécialisés pour le transport des agrumes, qui comprendraient, par exemple à Jagüey, 25 camions de septembre à décembre, 30 en janvier selon les besoins. Ces bases disparaîtraient hors récolte. De plus 4 frigorifiques (La Havane, Nuevitas, Cienfuegos, Santiago) vont donner une priorité absolue aux agrumes.

Donc pour le moment l'intégration agro-industrielle, sur le modèle de l'Ile de la Jeunesse, n'a pas été envisagée pour les autres entreprises ; cependant, en plus des améliorations déjà apportées au niveau des transports et des usines frigorifiques, la décision a été prise de livrer les "envasaderos" aux entreprises agricoles, dans les prochaines années.

L'effort dans la construction d'usines pour le traitement et le stockage des agrumes après la récolte, a été très important depuis 10 ans. Avant la Révolution, existaient 4 petites usines d'emballage travaillant de façon intermittente; depuis, en 1981, 16 usines avec une capacité totale de 267 tonnes par heure (2), font travailler 4 000 ouvriers et techniciens (en majorité des femmes). A Banos (Holguin), une industrie d'extraction d'huiles essentielles date de 20 ans ; mais près de l'entreprise de Jagüey, ainsi qu'à Ile de la Jeunesse, se construit un complexe industriel.

Il s'est construit 3 frigorifiques spécialisés pour les agrumes, et 2 sont en chantier.

#### - Consommation locale :

Quand l'entreprise produit pour la consommation interne, elle livre sa production à l'Acopio.

La consommation en frais des agrumes est très inégale d'une province à l'autre ; là où il s'en produit, les gens en mangent beaucoup (40 kg/tête), par contre dans les autres régions, la consommation chute (jusqu'à 5 gk/tête).

On l'explique par des facteurs de type structureux (les mécanismes de communication entre les organismes des différentes provinces sont encore mauvais), et par le manque de transports : généralement les moyens de transport à Cuba ne sont pas encore suffisants.

(1) Cf. Bohémia du 30 Mars et du 12 Octobre 1979.

(2) Milian (15 Avril 81) + Confrontation à divers articles de Gramma et Bohémia.

\* d'exportation en frais des agrumes.

### 2.2.3 Contrats .....

Le contrat économique est un document légal par l'intermédiaire duquel s'établissent les relations entre entreprises, et qui permet d'établir les responsabilités.

Tant pour son approvisionnement en ressources matérielles que pour la vente de sa production, l'entreprise passe des contrats.

Les contrats peuvent être ou non planifiés ; les premiers sont établis pour exécuter les directives du plan technico-économique\* et dérivent donc d'une obligation concertation entre entreprises. Les contrats non planifiés se font sur l'initiative propre de l'entreprise.

Dans le contrat sont détaillés, la qualité, la quantité de marchandise objet du contrat, suivant une nomenclature spécifique, mais aussi les détails de livraison, conditions et lieux de celle-ci et à qui revient les coûts de transports ; enfin le montant total de la facture et les conditions du paiement sont précisés.

L'inobservation totale ou partielle des obligations contractées est passible de sanctions économiques ou judiciaires. En cas de litige, les entreprises peuvent avoir recours à la "Commission d'Arbitrage d'Etat".

L'application de ce système s'est heurtée au début à un défaut de normalisation des produits : quand tel produit était-il acceptable ou non.

De gros progrès ont alors été faits dans ce sens : il existe maintenant un code (le CUP : clasificador Uniforme de Productos) répertoriant tous les produits et les identifiant sous une forme conventionnelle ; il s'est aussi créé un Comité d'Etat de Normalisation, qui, pour le prochain quinquenal, établira les certificats de qualité des produits.

Malgré ces mesures, l'application des contrats bute encore pour l'instant sur certains problèmes techniques ou légaux.

D'autre part l'importance des contrats n'a pas toujours été bien comprise : les entreprises n'utilisent pas d'elles-mêmes tous les mécanismes du système et l'organisation de la commission d'arbitrage national fut longue à se mettre en place.

Enfin une partie de l'approvisionnement, importé des pays capitalistes (donc en quantité limitée), n'est pas susceptible de contrats mais ne peut-être que distribuée par des organismes centraux.

### 3) Conclusion

Cette étude se rapporte plus particulièrement aux entreprises de Sandino et de l'Ile de la Jeunesse.

Il est bon de le rappeler car si les mêmes problèmes d'organisation du travail peuvent se retrouver dans l'ensemble des entreprises agricoles, les problèmes inhérents à la main-d'oeuvre employée à Sandino et Ile de la Jeunesse leur sont spécifiques :

-----  
\* cf. planification - plan technico-économique, p. 36.

- Sandino et l'Ile de la Jeunesse sont des régions de colonisation et de mise en valeur récente de terres peu peuplées et peu cultivées avant la Révolution ; même encore maintenant elles sont dans les deux communes les moins habitées de Cuba : densité rurale 10 hab/km<sup>2</sup>.

Les problèmes rencontrés seront tout à fait différents entre ces régions et celles des provinces orientales (ainsi Santiago et Guantanamo) ou même de la province de La Havane, où certaines communes ont des densités rurales supérieures à 80 habitants au km<sup>2</sup> (la moyenne étant supérieure à 50 hab/km<sup>2</sup>).

- Sandino et l'Ile de la Jeunesse n'ont pas de secteur privé lié à l'entreprise, à la différence des entreprises orientales ou même de Jagüey.

- Enfin en tant qu'entreprises agrumicoles (en cela elles ne se particularisent pas des autres, sauf de Banes cas particulier) elles emploient à temps partiel les élèves des écoles secondaires aux champs (ESBEC) ou pré-universitaires.

Cependant à l'Ile de la Jeunesse dont les responsables cubains ont voulu faire, pendant une certaine période, le "laboratoire du communisme", il a été donné une grande importance à la construction des écoles et au peuplement d'enfants et adolescents ; et ainsi certaines écoles ont été mises à la disposition des étrangers (éthiopiens, namibiens, mozambiquins...).

Sandino dispose d'environ 1 300 travailleurs et 15 400 enfants pour 11 990 ha (soit 9 ha/adulte et 0,8 ha/enfant).

Ile de la Jeunesse (1) dispose de 1000 travailleurs et de 17000 enfants pour 13 400 ha (soit 13,5 ha/adulte et 0,8 ha/enfant).

A titre d'exemple :

Ceballos (province Ciego de Avila) pour 6 424 ha :	
900 travailleurs	(7 ha/adulte)
7 000 enfants	(0,9 ha/enfant)

Jagüey pour 30 000 ha :	
3 000 travailleurs	(10 ha/adulte)
23 000 enfants	(1,3 ha/enfant).

-----  
 (1) NB : à l'Ile de la Jeunesse on compte environ 1 000 travailleurs pour la partie purement agricole ; en fait l'entreprise comprend aussi une unité frigorifique et une unité de conditionnement et emballage "André Voisin", de 300 travailleurs en moyenne.

Les 1600 ha d'autres arbres fruitiers comme elles utilisent très peu de main-d'oeuvre et pas du tout les enfants, ne sont pas comptabilisés.



## II - GESTION DE LA PRODUCTION (gestion technique)

### 1) Organisation interne de l'entreprise

Comment gérer 10 mille, 30 mille hectares d'agrumes ? De Jagüey, la plus grande et la mieux structurée, aux plus petites moins bien organisées, l'organisation des entreprises d'agrumes se base sur un modèle type, valable pour toutes les entreprises agricoles (quelle que soit leur production), défini avec la nouvelle gestion de l'économie de 76.

#### 1.1 Le modèle de base (1)

On distingue 4 niveaux :

- L'entreprise : ce mot désigne l'ensemble du territoire de l'exploitation, et l'entité administrative de direction de ce territoire concrétisée par les bureaux de l'administration centrale.

L'entreprise est l'unité économique et financière : niveau de consolidation des résultats économiques, niveau d'enregistrement et contrôle technico-économique. L'administration centrale abrite le centre de planification et le centre de paiement.

- Le district : est l'unité de production ; niveau centralisé des ressources humaines et technico-matérielles, (en particulier niveau de gestion des machines et entrepôts), niveau d'information statistique. Il est l'unité où s'effectue la programmation des activités (les plans opératifs).

- Le lot : niveau d'exécution : c'est le niveau d'exploitation directe des ressources naturelles, humaines et matérielles, où s'effectue la gestion décentralisée de la force de travail, pour un meilleur entretien de la production sur un territoire connu.

- Le champ : unité agrotechnique permettant un meilleur contrôle de la culture.

#### 1.2 La réalité des différents niveaux

En pratique, on retrouve bien ces 4 divisions mais avec des particularités propres aux entreprises agrumicoles et même à chaque entreprise d'agrumes.

Le champ : Jusqu'en 1978, lors de l'établissement des vergers (avec tout ce que cela suppose d'infrastructure hydraulique, d'ouverture de chemins et routes) on plantait à l'île de la Jeunesse suivant le modèle du "campo típico" : tous les 300 mètres, un chemin et une canalisation souterraine pour l'irrigation délimitant le "carré" d'arbres, protégés en outre tous les 170 mètres par une ligne de brise-vents (en général casuarine).

Les meilleurs sols ayant été plantés, après 78, une nouvelle technique de plantations, qui suit les courbes de niveaux, est utilisée dans le souci de protéger les sols de l'érosion : le cadre d'installation des chemins, du réseau d'irrigation et des brise-vents, n'est plus aussi rigide et s'adapte à la configuration du terrain.

-----  
(1) Cf. Commission d'Implantation du S.D.P.E. (mars 1977).

Ainsi le champ typique de 250 x 250 mètres est plutôt formel ; cependant il existe une subdivision du lot faite après coup permettant aux ouvriers du district de s'orienter ou au technicien phytosanitaire de repérer les arbres malades pour les indiquer à la brigade de traitement !

Tel chef de lot divisera temporairement pendant la période d'irrigation son lot en 5 zones (de dimension variable, suivant la topographie) pour mieux surveiller la campagne d'irrigation.

Le niveau du champ redevient alors un instrument de travail (comme le conçoit le modèle de base) et non le cadre d'établissement des vergers qu'il était au début.

- Le lot : Le lot des entreprises agrumicoles est très spécifique du fait de la présence des écoles au champ.

En moyenne il est d'une superficie de 300 hectares (en fait il est compris entre 150 et 500 hectares ; à Jagüey il est généralement plus grand de 200 à 670 hectares).

Une école d'environ 500 élèves assure l'entretien à raison de 3 heures par jour de travail manuel par élève (sauf vendredi après-midi, samedi et dimanche) des cultures du lot.

Au niveau des travailleurs adultes, le chef de lot assisté d'un technicien (quand il existe) et des "guides" (responsables du travail des enfants qu'ils encadrent), dont le nombre varie suivant la période de l'année, l'effectif de l'école, le district et l'entreprise, de 2 à 20 par école, assurent la continuité du travail sur le lot.

Mais il n'existe pas toujours une école par lot... et le reste des ouvriers manuels (autres que les "guides") et en particulier les tracteuristes seront donc gérés au niveau du district (sauf cas particulier). La décentralisation de la main-d'oeuvre s'arrête aux élèves et à 6-7 adultes.

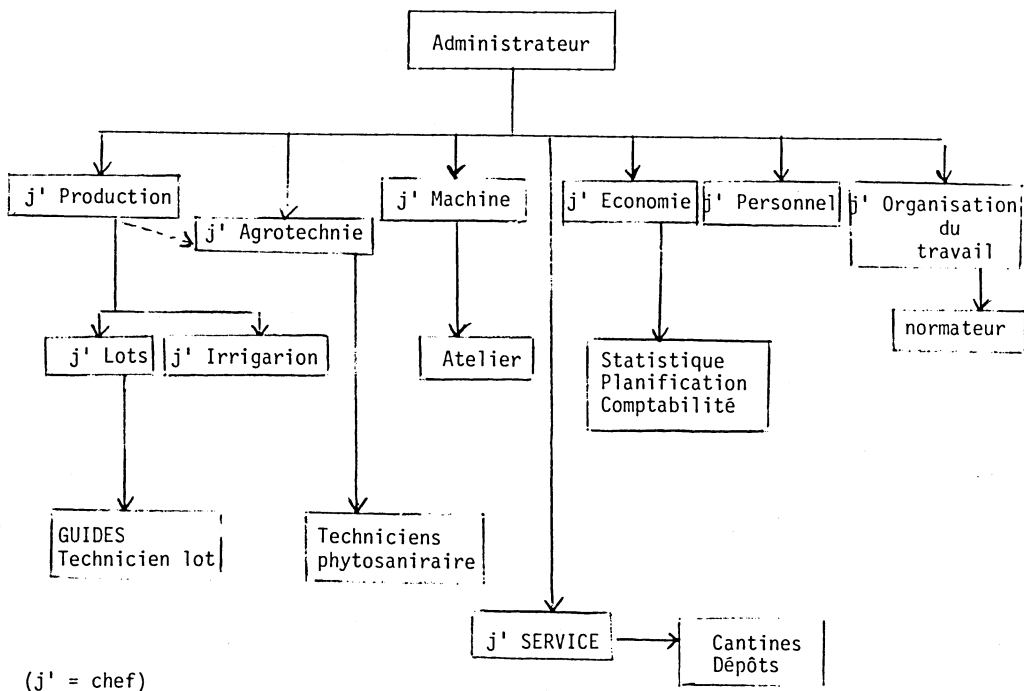
- Le district : C'est l'unité de production comme dans n'importe quelle entreprise agricole. Dans les agrumes elle fait en moyenne 2000 hectares ; on considère que plus de 2000 hectares sont ingérables par un groupe de travailleurs. En fait, à Sandino et Ile de la Jeunesse, les superficies vont de 1250 à 3600 hectares. Mais seule l'entreprise de Jagüey a systématiquement des districts supérieurs à 2 000 hectares (jusqu'à 5 000 ha) ; l'organisation de ceux-ci est alors particulière et ressemble plus à celle d'une entreprise.

Dirigé par un groupe d'une vingtaine à une trentaine de dirigeants et techniciens, il comprend en tout 100 à 200 travailleurs :

- . Moyenne de Sandino : 160 travailleurs par district
- . Moyenne de I. de la J. : 120 " " "

## SCHEMA D'ORGANISATION

Exemple : district Frank Païs de l'Ile de la Jeunesse



Le chef du personnel est responsable de l'application des orientations et politiques sur la formation, la sélection, l'évaluation, la promotion... des cadres, des dispositions relatives à la sécurité sociale et à la discipline du travail, à l'évaluation et formation des ouvriers.

Le chef d'organisation du travail doit élaborer, appliquer et contrôler les mesures tenant au perfectionnement de l'organisation du travail, pour garantir la constante augmentation de la productivité du travail.

Les départements d'économie, du personnel, d'organisation du travail, des services et approvisionnement, comprennent outre leurs responsables, plusieurs administratifs.

Ce schéma se retrouve plus ou moins selon les capacités de l'entreprise et l'importance du district (en superficie, et surtout en capacité de production pour l'exportation).

Ainsi à l'Ile de la Jeunesse, les 2 principaux districts (pour le volume de production) ont des ingénieurs en tant que chef de production, irrigation, agrotechnie et chef "phytosanitaire" (qui est assisté de 2 ou 3 techniciens) ; à Sandino seul le chef de production (et encore seulement dans 4 districts sur 7) est ingénieur ; il n'y a plus que 2 ou 3 techniciens (niveau moyen) pour s'occuper des sections agrotechnie et protection des cultures. De même le département économie sera plus ou moins étoffé selon l'entreprise, et le district.

Le district dispose d'un parc de tracteurs relativement bien fourni : une quarantaine de tracteurs (1) ; ils sont en général soigneusement entretenus et surveillés par le personnel de l'atelier (celui-ci, soudeur, mécaniciens, électriciens, est d'ailleurs retribué de façon inversement proportionnelle aux nombres de pannes) (2).

Bien que le district dispose d'un effectif de main-d'oeuvre et de machines, propre et gère en général les ressources nécessaires à sa production, l'administration centrale (l'unité entreprise) a, en dernier ressort, le pouvoir de décision sur la gestion des moyens de production sur l'ensemble du territoire de l'entreprise.

Ainsi, en cas de pointe de travail, ouvriers et machines seront affectés là où le besoin se fait sentir (quel que soit leur district d'origine).

-----  
 (1) Il manquerait plutôt de tracteuristes pour les conduire ! tel district de l'Ile de la Jeunesse disposait de 42 tracteurs pour 30 hommes.

(2) Chaque tracteur est fiché et suivi selon la séquence de révision suivantes :  
 - 112 123 - révision 1 : au bout de 20 heures-moteur : elle demande 4 h de travail à l'atelier du district - révision 2 : au bout de 270 heures-moteur, 8 h de travail de révision - révision 3 : 810 heures-moteur, le tracteur est envoyé à l'atelier central de l'entreprise, démonté, nettoyé : 35 h de travail.

De plus certaines ressources matérielles peu abondantes sont aussi gérées centralement.

Les machines spécialisées (pour les travaux d'épandage d'engrais, d'amendement calcique, le défoncement des sols, les traitements phytosanitaires) sont regroupées indépendamment du parc propre à chaque district : les brigades de préparation des sols, protection des cultures..., bien que rattachées administrativement à telle ou telle unité (district ou pépinière) travaillent sur l'ensemble du territoire, sous la direction des techniciens et cadres de l'administration centrale.

De même les consommations intermédiaires plus ou moins rationnées (tels carburant, produits phytosanitaires, pesticides, engrais... importés) sont administrés globalement au niveau de l'entreprise :

-- à Sandino, au mois d'avril 81, gasoil et essence, étaient distribués selon les priorités : l'irrigation (dépendant de moteurs de pompage au gasoil) était assurée partout, par contre les tracteurs étaient immobilisés partout où les travaux d'entretien n'étaient pas indispensables, à ce moment-là, si bien que le district 7 (maraîchage) était le moins affecté par les restrictions.

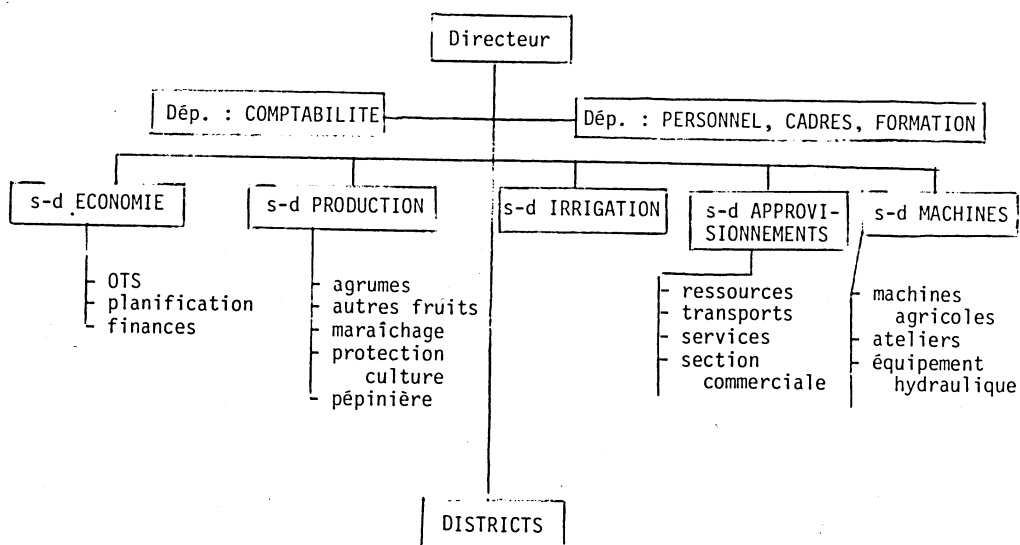
-- à l'île de la Jeunesse, la responsable du département agrotechnie de l'administration centrale contrôle au port de Nouvelle Gérone, le débarquement des fertilisants, et les distribue aux différents districts selon leur ordre d'importance (fonction de leur contribution à la production d'agrumes pour l'exportation dans l'aire capitaliste), quitte à sacrifier les zones les moins intéressantes, s'il n'y a pas assez d'engrais.

Cette gestion centralisée des ressources parcimonieuses, même si elle enlève en partie l'autonomie dont dispose théoriquement le district dans la gestion technique de sa production, permet par contre de les économiser et d'en tirer profit au mieux.

- L'unité entreprise : c'est le niveau de centralisation des informations et contrôle, le niveau de décision ; en outre, l'administration centrale assure la fonction économique et financière de l'entreprise.

SCHEMA D'ORGANISATION DE L'ADMINISTRATION CENTRALE (1)

Exemple : Sandino



(1) Légende : Dép. : Département                      s-d : sous-direction  
 OTS : Organisation du travail et des salaires  
 Ressources : approvisionnement en ressources matérielles

Ce schéma est plus ou moins semblable selon les entreprises : le nombre de sous-directions, et les départements et sections des sous-directions varient.

Ainsi à l'Ile de la Jeunesse, sur le même plan que les districts, dépendent de la direction l'unité frigorifique, l'unité "envasadero" André Voisin, les pépinières (qui deviennent "unité de développement" et ont la même structure d'organisation qu'un district) ainsi que l'irrigation qui passe de sous-direction à une unité proprement dite.

La section commerciale passe à la sous-direction production qui est d'ailleurs tout à fait différente : le maraîchage n'existant pas, les "autres fruits" étant peu importants, on trouve plutôt les sections : irrigation, récolte, agrotechnie, protection des cultures qui ont chacune à leur tête un ingénieur.

De plus, selon la catégorie de l'entreprise (A, B, C), l'effectif de cette administration centrale (1) varie de 55 à 65 travailleurs.

Le conseil de direction comprend les 7 responsables des sous-directions et départements de comptabilité et du personnel, plus le directeur. Chaque fin de mois, il est élargi aux responsables des différents districts (et autres unités à l'Ile de la Jeunesse).

### 1.3 Conclusion

En fait chaque entreprise, selon son importance, ses capacités en main-d'oeuvre et en techniciens, selon la proportion de ses productions annexes par rapport aux agrumes, selon ses conditions de formation... a une organisation interne caractéristique à partir de la même trame de base (entreprise, district, lot) (2).

En outre, à tous les niveaux (lot, district ou administration centrale), en dehors de la structure hiérarchique précédemment décrite, tel ou tel échelon aura plus ou moins de pouvoir selon la capacité et la personnalité des personnes qui l'animent (3).

Enfin, voici l'appréciation d'un responsable de l'administration centrale de l'entreprise de l'Ile de la Jeunesse, sur cette organisation interne née en 76 des cendres de l'Agrupacion et des granjas (4) : "Le principal avantage de l'entreprise est de pouvoir mieux gérer hommes, machines et consommations intermédiaires ; c'est l'entreprise qui recrute les travailleurs, distribue les ressources techniques et matérielles. En effet les districts sont beaucoup plus interdépendants et contrôlés dans l'entreprise, que ne l'étaient paradoxalement les fermes d'Etat dans l'Agrupacion, où il s'en suivait gaspillage et distorsion dans la répartition des ressources humaines et matérielles".

- 
- (1) Voir catégories et réforme des salaires p.61.
  - (2) Ainsi Jagüey est tout à fait particulière ; du fait de sa taille, de l'uniformité de ses terrains, de l'important personnel qualifié dont elle dispose (200 ingénieurs contre 15 à Sandino et une 40e à IJ), et surtout du fait des importants investissements dont elle a toujours bénéficiée depuis sa création en 67, elle est très structurée et organisée.
  - (3) Tel chef de lot aura tout pouvoir pour diriger son lot ; la chef agrotechnie, de l'administration centrale de IJ, était si compétente qu'elle représentait toujours l'entreprise à La Havane.
  - (4) Granja ou ferme d'Etat était grande comme les district actuels.

## 2) Gestion des productions annexes, en particulier du maraîchage

Comme nous l'avons déjà vu, peu d'entreprises d'agrumes ne comprennent que des agrumes ; si les vergers d'arbres fruitiers autres que les agrumes comme les mangues, le maragnon, la noix de coco, la goyave, ne posent pas de problèmes particuliers (1), il n'en est pas de même lorsqu'il s'agit de cultures aussi exigeantes, en main-d'oeuvre que les "viandas" et donc potentiellement désorganisatrices dans un contexte où le nombre de travailleurs par entreprise est tout juste suffisant (2).

Cependant vu les problèmes de ravitaillement en légumes et tubercules que connaît la population cubaine, en attendant que les entreprises d'Etat spécialisées dans le maraîchage se consolident et augmentent leur production et leur rendement (très faible pour le moment), les différentes entreprises agricoles du pays sont incitées à exploiter leurs terres non cultivées, ou non utilisables pour leurs propres cultures, dans la culture des "viandas".

Ainsi, au début de l'année la délégation provinciale de Pinar del Rio, a proposé aux différentes entreprises d'augmenter leur superficie en maraîchage, et en particulier échet à Sandino en mars, un plan spécial de 58 caballerias (780 ha) supplémentaires.

Comment donc à Sandino se pose le problème de ces "viandas" ?

En 80, Sandino comptait 5 % de sa superficie en maraîchage (soit quand même 520 ha) répartis dans les différents districts sur des terres hydromorphes inaptes à la culture des agrumes :

- ainsi en D1 (district 1) le lot 2 et le lot 1 en avaient chacun un peu et totalisaient ainsi 30 ha (soit 2 % de la superficie de D1).
- en D2, les lots 3-7-5 totalisaient 135 ha (5 % de la superficie de D2).

Du fait des problèmes posés par cette gestion dispersée des superficies de "viandas", et dans la perspective de l'augmentation de surface à 58 caballerias, début 81, se crée un nouveau district en regroupant l'ensemble des terres non agrumicoles de D1 et D2, qui s'étend donc sur 780 ha. En avril 81 ce district 7 était cultivé sur 270 ha ; il dispose de personnel et machines propres comme tous les autres districts (en avril 150 travailleurs - 19 tracteurs).

Du coup, la superficie en maraîchage a diminué dans les autres districts :

en 80	520 ha	en 81	535 ha
D1 + D2	165 ha	D7	270 ha
autres districts	355 ha	autres	265 ha.

(1) Ils demandent peu d'entretien comparativement aux agrumes, et d'ailleurs les travailleurs de l'entreprise leur en apportent le minimum. Et le moment de récolte tombe dans une période de creux : pour les mangues cueillette en mai-août.

Quand ils représentent peu de superficie, ils sont avec les agrumes ; sinon ils forment un lot particulier (Cf. lot de manguiers de D2 à Sandino, lot de cocotiers de Los Indios à IH) ou sont rattachés à une unité particulière (cf. 100 cab de manguiers de IJ rattachés à l'unité de développement).

(2) Voir les travailleurs.



Il est prévu dans l'avenir, si cette initiative de district spécialisé en maraîchage dans cette entreprise agrumicole, se révèle viable, de faire une autre unité semblable en regroupant les terrains hydromorphes des autres districts (D3 - D4 - D5 - D6).

Cela permettrait donc de tirer parti au mieux de plus de 1 000 ha impropres à la culture des agrumes, et de ravitailler la population locale.

Pourtant cette solution, séparation du maraîchage des agrumes dans une unité spécifique, est-elle suffisante ?

Lors de notre séjour à Sandino avril 81, tout le personnel était si préoccupé par la récolte des tomates et les problèmes d'irrigation des "viandas" (en particulier sur le tarot), que nous en avons oublié que nous nous trouvions dans une exploitation agrumicole !

A l'île de la Jeunesse, les responsables ont préféré (mais les superficies sont aussi plus importantes) créer une entreprise maraîchage, totalement indépendante de l'entreprise d'agrumes et qui regroupe les anciens districts de Sierra Maestre et Cerro Redondo (2050 et 1997 ha), anciennement plantés en agrumes (mais leurs sols étaient médiocres).

Il serait intéressant de savoir comment sont gérés les caféiers des entreprises de l'Orient, et les "viandas" de Jagüey.

### 3) Planification

Pour permettre le développement harmonieux des différentes composantes de l'économie cubaine, et une répartition adéquate de ressources limitées (car largement importées), selon les priorités que se donne le pays, Cuba a recours à la planification.

L'Etat connaît de manière centralisée quelles sont les nécessités, tant pour la consommation productive que pour la consommation personnelle, et qu'elles sont les ressources disponibles ; à partir de ces informations, chaque entreprise est informée des ressources dont elle disposera et les objectifs de production qu'elle devra atteindre.

Le plan fixe des indicateurs directifs et autonomes : les premiers sont ceux qui établissent les obligations et responsabilités de l'entreprise envers la société et se réfèrent à des questions vitales pour le développement : production marchande, production physique du produit principal, investissements, assignation des ressources, fond de salaires, profit à atteindre, diminution du coût par peso de production marchande... Les seconds sont complémentaires et sont laissés à la libre appréciation de l'entreprise.

#### 3.1 Elaboration du plan technico-économique de l'entreprise

Le système de planification cubain comprend le plan perspectif, le plan de 5 ans, et le plan annuel qui s'élabore par branche, organisme province et entreprise. Si le plan de 5 ans reste à des objectifs à moyen terme, généraux, le plan annuel descend à un plus grand niveau de détails et suppose une large participation de l'entreprise à son élaboration pour être effectif.

La Juceplan (1) propose des chiffres préliminaires (2) de différents indicateurs (production, exportation...) ; le Ministère de l'Agriculture les analyse et les envoie aux entreprises ; celles-ci doivent les évaluer et élaborer leur proposition qu'elles renvoient au Ministère et à la Juceplan ; au mois d'août, les chiffres directifs du plan redescendent consolidés. Ce plan technico-économique, qui comprend entre autres comme catégories : plans de production, de travail et de salaires, plan de coût, de profit et rentabilité, devient alors obligatoire et son non accomplissement est sanctionné.

Au mois de septembre-octobre les entreprises doivent passer des contrats avec les autres entreprises, en particulier pour assurer leur approvisionnement en ressources matérielles nécessaires pour mener à bien le plan.

Lors de la discussion des chiffres de contrôle, l'entreprise doit s'appuyer sur l'évaluation de l'activité productrice et financière de la période précédente, sur l'étude d'une meilleure utilisation de la capacité productrice, et sur l'étude des propositions des travailleurs pour l'amélioration de l'organisation du travail et de l'élévation de son efficacité. On attend en outre de l'entreprise dans ses propositions, qu'elle vise à obtenir le volume maximum de production à un coût minimum, à assurer les augmentations de production par le biais de l'augmentation de la productivité du travail...

Cependant l'entreprise a toute latitude pour déterminer et décider de son plan technico-économique : les modifications aux chiffres de contrôle sont en général acceptées. L'objectif de la nouvelle gestion est de donner plus de liberté à l'entreprise, et de créer des incitations pour que d'elle-même elle soit plus efficace. Et les organismes supérieurs imposent plutôt la quantité de ressources allouées à l'entreprise (du fait qu'elles sont souvent achetées à l'extérieur de Cuba).

Le plan technico-économique concerne la production principale de l'entreprise ; cependant l'entreprise est incitée, selon ses possibilités, à produire autre chose en dehors de la planification obligatoire (cf. 2) les productions annexes). Plus généralement l'article 55 du règlement de l'entreprise d'Etat signifie : qu'"elle a toute faculté pour vendre la production défectueuse, les résidus ou les déchets de sa production, ou produire à partir de ceux-ci, tant que ses indices de production principale, ses ressources planifiées et la qualité de sa production principale, n'en sont pas affectés".

Lors de l'élaboration du plan technico-économique, l'entreprise peut donc aussi planifier ses productions secondaires.

Enfin, lors de cette discussion des chiffres de contrôle, l'entreprise doit faire participer largement les travailleurs ; dans un souci d'efficacité, le plan n'est pas discuté devant une assemblée générale de travailleurs mais dans une réunion de travail plus restreinte ; convoquée par la direction de l'entreprise elle comprend la direction du comité du parti sur l'entreprise, le bureau syndical et une représentation de travailleurs sélectionnés par l'organisation syndicale dans les différentes unités (ateliers, district) : ces derniers doivent ensuite, informer le reste des ouvriers de leur unité respective des résultats de la discussion et des accords adoptés.

Les directions des organisations de base du parti et du syndicat sont tenues de veiller à ce que le droit des travailleurs à participer à l'élaboration du plan, soit respecté et leurs propositions prises en compte.

(1) Juceplān : Junta centrale de planification

(2) Appelés chiffres de "contrôle".

Cependant, du fait du langage technique du plan parfois peu accessible au néophyte, les travailleurs manuels de niveau scolaire plus bas, ne peuvent se décider qu'à travers les explications des responsables et des techniciens, le danger d'un boycottage de l'avis des ouvriers existe, et il ne sera résolu que par l'élévation de la formation de l'ensemble des travailleurs.

### 3.2 L'exécution du plan

En recevant les chiffres directifs du plan annuel, l'entreprise désagrège les différents indicateurs par trimestre ; pour faciliter le contrôle, des copies des plans trimestriels sont envoyées à la délégation provinciale.

Surtout à partir de ce plan technico-économique annuel l'entreprise élabore les plans opératifs, c'est-à-dire, distribue les tâches du plan annuel relatives à la production et autres indicateurs d'intérêt (coût de production, fond de salaires, productivité par travailleur), par district, département, section, atelier, poste de travail, en période de temps qui vont dépendre des caractéristiques technico-productives de l'entreprise.

Les techniciens et cadres ont alors tout pouvoir pour décider de ces plans opératifs ; ils s'aident d'un système de normes techniques élaborées peu à peu, par expérience, à partir du contexte de l'entreprise.

L'objectif est que dans chaque aire de travail, chaque travailleur connaisse sa propre responsabilité dans la réalisation du plan. Ces plans opératifs (mensuels) se discutent dans chaque unité (par exemple le district) entre les responsables de l'unité et l'administration centrale, avec participation des ouvriers de la base.

Vers le 20-22 de chaque mois, une réunion, entre toutes les parties concernées, se tient au niveau du district pour discuter, et approuver ou non, la proposition du plan opératif du mois suivant envoyée par l'administration centrale ; vers le 12-13, nouvelle réunion pour discuter des problèmes qui se posent pour réaliser le plan ; enfin à la fin du mois, une analyse est faite sur les causes de déviation entre le plan et la réalité (les travailleurs s'appuient, en outre, sur des comparaisons avec l'année, le trimestre, précédent).

Ces plans opératifs et l'analyse de leurs réalisations, permettent de savoir, à la fin de chaque année de production, quel collectif de travailleurs a le mieux travaillé, et situer les responsabilités.

Ainsi à l'île de la Jeunesse, le frigorifique demandait 45 à 50 travailleurs pour sa programmation d'effectif, alors que l'administration centrale ne lui en proposait que 40 ; si lors de la zafra il se révèle que l'unité ne peut assurer tout le travail, l'administration centrale sera responsable des pertes causées à la rentabilité de l'entreprise.

Donc, en fait, le plan annuel représente les ressources dont disposera l'entreprise, et les plans opératifs mensuels la façon dont elle veut travailler.

### 3.3 Le contrôle du plan et des activités

L'un des moyens de contrôle traditionnellement utilisé était la production mesurée en quantités physiques livrée à la sortie de l'entreprise ; mais cela ne permet pas de déceler les goulots d'étranglements ni de redresser une situation difficile, puisque le contrôle n'intervient qu'au débouché.

Aussi depuis 76, avec le développement des statistiques (1) et de la comptabilité, l'exécution du plan est suivi plus finement.

Aussi, maintenant le contrôle strict de l'utilisation des ressources mises à la disposition de l'entreprise, et l'évaluation du résultat économique de son activité se font :

- de l'intérieur de l'entreprise elle-même par la tenue et l'analyse de registres comptables remis à l'honneur depuis 76, après la période de désuétude de 67 à 71 ;

- de l'extérieur par une information transmise systématiquement et régulièrement aux principales instances administratives ou dirigeantes, du niveau régional et national.

— La comptabilité :

Au niveau de l'entreprise s'est donc mise en place à partir de 1976 une comptabilité générale classique, en partie double, mise en place plus ou moins avancée selon les entreprises.

A l'Ile de la Jeunesse :

- au district, se tient une comptabilité d'opérations ; il lui revient l'organisation des documents primaires (factures, sorties et entrées dans les entrepôts du district, salaires...) et la tenue d'un grand livre éclaté en plusieurs livres spécifiques : livre des transactions entre les entrepôts du district et ceux des autres unités, livre d'inventaire des pièces de rechange des machines, livre entrées et sorties des différents produits (fertilisants, pesticides, plants, carburant...)...

Tous les mois, la comptable envoie à l'administration centrale de l'entreprise, une balance générale.

- à l'administration centrale (département comptabilité) se consolide l'information comptable des différents districts et se tient la comptabilité générale dans son ensemble, à partir de laquelle on établira le bilan, le compte d'exploitation et compte de pertes et profits.

Depuis l'année dernière, s'est mise en place une comptabilité de coût fondée sur une comptabilité analytique complète et détaillée qui distingue : coûts directs, coûts indirects, et coûts intermédiaires (qui rassemblent ceux que l'on ne peut attribuer à telle production plutôt qu'à une autre : réparation machines, irrigation non localisée mais desservant plusieurs cultures...).

-----  
 (1) A l'Ile de la Jeunesse, l'information statistique comprenait, en plus des registres comptables, chaque mois, le contrôle du travail journalier des élèves, celui des adultes, les salaires versés par catégorie de travailleurs, par sexe, l'utilisation des fertilisants, pesticides..., des machines (utilisation des équipements avec quantité de journée-travaillée, perdues, par zone travaillée - contrôle de l'entretien des machines - cause de la paralysation des machines - utilisation des tracteurs par type de travaux et culture...).

Le comptable principal obtient ainsi les coûts de chaque production (ici différentes espèces et variétés d'agrumes) pour l'entreprise dans son ensemble.

L'année prochaine, le souhait des responsables est de descendre cette comptabilité des coûts au niveau du district, mais pour le moment le district manque encore de personnel qualifié.

Néanmoins pour le moment s'effectue une comparaison entre les districts au niveau de l'utilisation des moyens de production (volume et valeur des produits utilisés).

A Sandino se tenait seulement une comptabilité générale (et pas de comptabilité de coûts) ; le district était aussi moins avancé : il répertorie les documents primaires et tient un registre où sont comptabilisés, en quantités physiques (et non en valeur), les différents produits utilisés, et production récoltée.

L'entreprise pourra disposer effectivement d'une grande liberté dans sa gestion économique et financière, que lorsque la comptabilité et les statistiques, y seront assez bien implantées.

#### — Contrôle par l'extérieur :

Chaque jour, l'administration centrale reçoit des différents districts :

- 1 - l'exécution des différentes attentions culturales (traitement des arbres, désherbage, irrigation...).
- 2 - la situation du parc des machines : équipements en train de travailler, les dépenses de combustibles, les machines arrêtées avec la justification de l'arrêt.

Cette photographie journalière est envoyée par téléphone au parti et à la délégation.

- Chaque mois est confectionné un bilan synthétique le "bolotin" qui regroupe les résultats de la production des machines, de l'utilisation des machines, de l'entretien des cultures pratiqué, des salaires versés par unité ; chaque résultat réel est confronté à la donnée planifiée.

Ce "bolotin" est discuté avec tous les administrateurs des différents districts et l'administration centrale.

Le "bolotin", les bilans comptables mensuels des coûts, et d'autres informations statistiques sont envoyés systématiquement :

- au comité d'Etat de statistiques
- à la délégation provinciale

et éventuellement, s'ils le désirent, au parti et au pouvoir populaire.

A l'île de la Jeunesse, une fois par mois se réunissent la cellule du parti de l'île, le délégué provincial, les responsables et techniciens de la sous-direction de production de l'administration centrale, y compris les administrateurs des différents districts et unités.

Ce contrôle n'est pas conçu dans un but répressif mais dans celui d'aide de la part des organismes supérieurs qui disposent de spécialistes et techniciens de formation supérieure, et éventuellement pour reconsidérer les besoins et donc les ressources allouées.

### 3.4 Conclusion

L'Etat par l'intermédiaire de la planification indique à l'entreprise quelles sont ses obligations envers la société, et il revient à celle-ci d'évaluer la forme la plus adéquate pour les respecter, comme d'optimiser au mieux les ressources mises à sa disposition : à l'intérieur du plan technico-économique, l'entreprise est autonome et responsable de sa gestion et de son fonctionnement.

En outre dans l'élaboration même de ce plan, la tendance est à la décentralisation au niveau de l'entreprise des prises de décision, selon ses propres critères économiques (baisser ses coûts et obtenir une meilleure rentabilité).

Le nouveau système économique aboutit à terme que par le seul jeu économique, l'entreprise soit plus efficiente sans tutelle administrative.

Pour le moment c'est encore impossible faute d'une base statistique assez sûre, d'un système de prix correct et surtout faute de ressources, qui sont encore distribuées centralement selon les critères d'intérêt général d'organismes spécialisés.

Cependant la planification actuelle est bien plus efficiente que celle du temps de l'Agrupacion : avant 75, se discutaient les objectifs de production d'un côté, et les ressources allouées de l'autre, ce qui rendait le plan difficilement réaliste.

## III - LA FORCE DE TRAVAIL

### 1) Les travailleurs

#### 1.1 Le personnel fixe

La main-d'oeuvre de l'entreprise comprend main-d'oeuvre fixe et main-d'oeuvre temporaire, et se sépare en différentes catégories caractérisées chacune par des responsabilités, tâches productives, et rémunérations spécifiques.

- Les différentes catégories :

On distingue deux groupes :

- . ceux payés au salaire mensuel fixe,
- . ceux dont la rémunération dépend du travail (directement ou indirectement) et que j'appellerai "les ouvriers" au sens large.

Les premiers comprennent : les dirigeants, les techniciens, les administratifs (personnel de bureau : secrétaires, aide-comptable...).

Les seconds : les tracteuristes, les ouvriers manuels et les ouvriers de l'atelier.

Les "guides", qui travaillent avec les élèves et les encadrent selon leur niveau de formation, et la forme de leur rémunération (liée au travail des enfants, ou salaire mensuel fixe) sont rattachés suivant les lieux aux techniciens ou aux ouvriers manuels. On en fera une catégorie à part à côté des ouvriers manuels.

Répartition des différentes catégories de travailleurs (1)

Sandino : 11 990 hectares total - 7 districts - 15 400 élèves

Source

- . 1980 : statistiques : 3 907 travailleurs en moyenne dont 1 525 travailleurs sur registre (= adultes) ont travaillé mensuellement  
      $\Rightarrow$  3 907 - 1 525 = 2 382 ouvriers fictifs (1 = 5 enfants)

2 382 ouvriers fictifs = 11 910 élèves ayant travaillé

Source

- . bilan 1980 : 3 652 travailleurs en moyenne par mois  
      $3\ 652 - 2\ 382 = 1\ 270$  travailleurs adultes

$\Rightarrow$  supposons que les enfants ont en moyenne un peu moins travaillé on obtient  
1 300 adultes

d'où  $3\ 652 - 1\ 300 = 2\ 352$  ouvriers fictifs  $\Rightarrow$  11 760 élèves  
 soit (76,3 % total élèves)

- . sur 844 ouvriers (machine, service, atelier, manuel)
 

787 hommes	Source { chef organi- sateur du travail (22 avril 81
56 femmes	

  - 257 tractoristes
  - 315 ouvriers manuels
  - 86 ouvriers ateliers

Source

- . d'après districts D1, D2, D3, D7 : en moyenne 27 guides par district  
     soit  $\Rightarrow$  156 guides au total environ

$\Rightarrow$  soit 1 000 ouvriers adultes au total

sur les 300 travailleurs restants :

dirigeants : 159

techniciens : 74 (dont 15 ingénieurs)

Source :  
{ chef personnel entrepri-  
se - avril 81

moyenne sur 4 districts

nombre total de travailleurs par district : 160  
 dirigeants : 13.75 - techniciens : 12.75 -  
 administratifs : 5 - tractoristes : 37 -  
 guides : 27 - ouvriers manuels : 48

pépinières : 190 travailleurs (d'après bilan 80)

personnel temporaire : 15 à 50 travailleurs supplémentaires par district

exemple : avril 81, 246 travailleurs temporaires au total

nombre de tractoristes :

. sur 3 districts en moyenne : 50 hectares par tractoriste

. sur l'ensemble du territoire de l'entreprise :  
 257 tractoristes pour 11 990 ha

$\Rightarrow$  47 hectares par tractoriste.

(1) d'après recoupements de différentes sources écrites ou informations orales.

Ile de la Jeunesse : 14 961 ha cultivés dont 13 400 d'agrumes - 6 districts

- . mai 1981 : 1 264 travailleurs
- . estimation pour l'exploitation agricole : 1 000 travailleurs
  - { frigorifique : 24
  - { soit "envasadero" : 240
- . estimations d'après les effectifs partiellement connus par catégorie des 6 districts, de l'unité pépinière et de l'administration centrale.

. dirigeants : 133  
 techniciens : 110  
 administratifs : 80

323

. ouvriers : 677 dont atelier : 162  
 service : 65  
 ouvriers manuels : 144  
 tractoristes : 184  
 guides : 122

- . moyenne par district : total : 116 travailleurs par district.

dirigeants : 14 - techniciens : 12.6 - administratifs : 6 -  
 tractoristes : 25 - guides : 18 - ouvriers manuels : 12 -  
 ouvriers atelier : 10 - service : 9 -

- . personnel temporaire :

pendant la récolte 160 → 200 pour l'ensemble de l'entreprise.

au niveau du district : travailleurs temporaires : nombre inférieur à 50.

- . nombre de tractoristes :

districts :	Frank Païs	Patria	Vietnam	Los Indios	Libertad	Mella
tractoristes	30	42	22	16	15 (ou 22)	25
hectares/ tracteuriste	90	84	87	84	133 (ou 91)	80



L'entreprise comprend à côté des travailleurs liés directement ou non à la production, les ouvriers "de service" c'est-à-dire les cuisiniers et aides pour les cantines ; en outre selon les entreprises (à Sandino il y en avait, mais pas à Ile de la Jeunesse) un certain nombre d'ouvriers se consacre à la construction de bâtiment pour l'entreprise, mais aussi à des logements pour les travailleurs. Ces derniers (ouvriers de service et ouvrier construction) seront comptés dans les ouvriers (sens large).

Les dirigeants sont les responsables aux différents niveaux : ils comprennent dans le district : l'administrateur, les chefs de production, machine, économie, personnel, organisation du travail, service, plus les chefs de lots (les chefs irrigation et agrotechnie sont considérés comme des techniciens).

Les dirigeants sont assistés par les techniciens qui leur sont "subordonnés".

Ces différents groupes se répertorient comme suit :

---

SANDINO : 1 300 travailleurs

cadres et administratifs : 23 %	dirigeants : 12 %
	techniciens : 6 %
	adm. : 5 %
ouvriers : 77 %	tracteuristes : 20 %
dont	ouvriers manuels : 24 %
	guides : 14 %
	ouvriers atelier : 7 %

Au niveau du district en moyenne les ouvriers seront légèrement plus importants par port au personnel d'encadrement et de bureau. Sur le total des travailleurs du district:

cadres et administratifs : 20 %	dirigeants : 9 %
	techniciens : 8 %
	adm. : 3 %
ouvriers : 50 %	tracteuristes : 23 %
dont	ouvriers man. : 30 %
	guides : 17 %

ILE DE LA JEUNESSE : 1 000 travailleurs (pour l'exploitation agricole).

cadres et administratifs : 32 %	dirigeants : 13 %
	techniciens : 11 %
	adm. : 8 %
ouvriers : 68 %	tracteuristes : 18,5 %
dont	ouvriers man. : 14,5 %
	guides : 12 %
	ouvrier atelier : 16 %

De même, au niveau du district, la proportion d'ouvriers (72 % du total travailleurs district) est plus importante : tracteuristes, (22 %), ouvriers manuels (10,5 %), guides (15,5 %).

---

A la lecture de ces chiffres, certaines remarques s'imposent : même si le nombre de cadres et administratifs est encore assez important, représentant jusqu'à 1/4 des effectifs, ils ne restent pas forcément confinés à des tâches de supervisions du travail des ouvriers et des tâches de bureau ; lors d'une pointe

tout le monde est au champ ; directeur comme ouvrier manuel ou tracteuriste se retrouveront côte à côte pour ramasser tomates ou oranges au plus fort de la récolte.

De même les tracteuristes, s'il n'y a plus de tâches nécessitant l'utilisation de machines, sont occupés aux "travaux manuels".

Cette distribution entre les différentes catégories de travailleurs est normalement fixée et règlementée : la liste officielle ("plantilla") fixant le nombre de travailleurs par catégorie et pour chaque unité est révisée chaque année : un projet est soumis en décembre à l'appréciation de la délégation provinciale ; si celui-ci est approuvé, il devient obligatoire et l'entreprise embauche le personnel dont elle a besoin, sous contrat auprès du Ministère du Travail (1) ; exception les hauts cadres sont nommés.

- Manque de main-d'oeuvre ?

Cependant cette "plantilla" n'est pas toujours couverte : soit l'effectif n'est pas atteint par manque de main-d'oeuvre localement, soit la qualification du personnel n'obéit pas à celle programmée... encore que ces appréciations soient à nuancer selon les entreprises et même au sein de la même entreprise selon le niveau administratif concerné.

Ainsi en nombre absolu, Ile de la Jeunesse se particularise par la faiblesse de ses effectifs en ouvriers agricoles : on y compte 12 ouvriers manuels et 18 guides par district (contre 43 et 26 à Sandino), 1 tracteuriste pour 85-90 hectares (contre 1 pour 50 ha à Sandino) ; les responsables de l'Ile de la Jeunesse voulaient atteindre la moyenne de 1 tracteuriste pour 70 hectares.

Mais aussi en proportion, les ouvriers sont moins représentés à l'Ile de la Jeunesse que les cadres et administratifs par rapport à Sandino (68 % contre 77 %).

Bien que pour une superficie comparable, l'Ile a moins de travailleurs, elle est plus fournie en personnel qualifié et personnel de plus haut niveau :

- les ouvriers de l'atelier sont en proportion plus importante qu'à Sandino,
- l'Ile a 110 techniciens dont une quarantaine d'ingénieurs, contre 74 à Sandino avec 15 ingénieurs.

Quand il existe, le manque de personnel qualifié s'observe d'abord dans les sections économie (comptabilité) des districts, ou dans les lots qui ont rarement les techniciens de lot prévus par la "plantilla".

D'une façon générale, l'Ile de la Jeunesse a un encadrement plus fort et une structure administrative plus assurée.

Ces contradictions apparentes (moins de main-d'oeuvre mais plus de main-d'oeuvre qualifiée) s'expliquent en partie par l'histoire de l'entreprise de l'Ile : en 59 quelques 15 000 habitants (dont 4 000 prisonniers), quelques 1000 ha cultivés pour une Ile plus grande que les Antilles françaises ; à partir de 66, quelques milliers de jeunes volontaires principalement originaires des provinces orientales viennent mettre en valeur cette terre, et du fait de l'importance de ce

-----  
(1) Voir contrats de travail du personnel,

plan "spécial" agrumes pour l'exportation, les responsables veillent à fournir techniciens et ressources matérielles (hors planification) nécessaires dans la mesure du possible.

A Sandino, par contre, même si la région était aussi faiblement peuplée avant la Révolution, l'entreprise a profité de la main-d'oeuvre des communes voisines.

En avril-mai 81, on observe que dans l'ensemble dans les deux entreprises, les districts connaissent un grand renouvellement de leurs travailleurs : ils y sont le plus souvent depuis moins de 5 ans ; surtout les ouvriers agricoles se déplacent beaucoup soit ils changent d'unité, soit par promotion ils passent dans d'autres catégories.

A l'Ile de la Jeunesse, 1/4 des techniciens sont en service civil pour 2 ou 3 ans, et ne pensent pas s'installer sur l'Ile mais retourner dans leur province d'origine. A Sandino certains hauts cadres (dont le directeur) et techniciens ont leur famille à Pinar (ville à 80 km de l'entreprise) : aussi ils restent 2-3 ans.

Enfin à l'Ile, le problème de déficit de main-d'oeuvre comme de mobilité du personnel trop importante, se posent dans les districts les plus éloignés de la Nouvelle Gerone et La Fé (les 2 villes principales), les gens ne veulent pas y rester.

Cependant, de façon contradictoire, par rapport aux années précédentes, les entreprises emploient moins d'ouvriers : ainsi là où il fallait mobiliser 300 travailleurs lors de la récolte de pamplemousses, dans un des districts de l'Ile de la Jeunesse, il n'y a plus besoin que des 120 travailleurs permanents de l'unité.

L'entreprise essaye de stabiliser un personnel minimum ayant recours lors des pointes de travail à du personnel temporaire ; des travailleurs fixes, l'entreprise tire meilleur parti d'une part en améliorant l'organisation du travail, d'autre part en rationalisant l'utilisation de la main-d'oeuvre sur l'ensemble du territoire : bien qu'attachés à un district, les ouvriers peuvent être affectés (avec leur accord) à un autre selon les besoins.

Ainsi à l'Ile de la Jeunesse, hors période Zafra, les travailleurs de l'unité de conditionnement et emballage "André Voisin", qui ne peuvent être utilisés dans la réparation et l'entretien du matériel, sont intégrés aux effectifs des districts pour la campagne d'irrigation en tant qu'ouvriers manuels, ou guides... et réciproquement.

Enfin en cas de mobilisation de main-d'oeuvre, l'ensemble des travailleurs (cadres-ouvriers) doit aller travailler là où cela presse, même dans une entreprise différente de la leur.

Une entreprise bien structurée comme celle de l'Ile de la Jeunesse, essaye de ne pas avoir recours aux mobilisations "volontaires" des forces des autres entreprises.

### 1.2 Le personnel temporaire

La "plantilla" représente la moyenne des travailleurs dans l'année affectée à chaque unité ; en fait selon les périodes l'effectif réel oscillera autour du nombre moyen, car en plus des travailleurs permanents, l'entreprise embauche du personnel temporaire avec qui elle passe des contrats allant généralement de 3 à 6 mois.

A Sandino, l'entreprise recrutait ; au maximum :

- en août-septembre pendant les vacances scolaires pour le travail de taille des agrumes,
- en novembre-janvier pour la récolte des agrumes,
- en décembre-mars pour la campagne d'irrigation,
- fin juillet pour la récolte des mangues : d'une part les élèves ne sont pas employés à celle-ci, de l'autre les manques doivent être récoltées rapidement.

A l'Ile de la Jeunesse, le personnel temporaire était embauché plutôt en août-décembre pour la récolte de papayes.

Au niveau du district, 20 à 50 travailleurs (soit 12 à 30 % de l'effectif total), sont ainsi assimilés.

A l'Ile de la Jeunesse, entre 160 et 200 travailleurs temporaires sont embauchés pendant la récolte et complètent l'effectif des 1 300 travailleurs permanents de l'ensemble de l'entreprise (unités agricoles, frigorifique et "envasadero").

Ils sont en général recrutés comme ouvriers manuels ou "guides". A Sandino c'étaient majoritairement des femmes (qui sinon étaient femmes au foyer) et des jeunes (filles ou garçons de 17 à 25 ans).

A l'Ile de la Jeunesse par tradition, l'entreprise s'adresse à la Fédération des Femmes ; cependant à côté des femmes, il semble y avoir un certain nombre de retraités qui, pour améliorer leur retraite viennent s'employer à la récolte.

L'entreprise leur paye leurs "congés payés".

Pendant leur temps de travail sur l'entreprise, ils ont les mêmes droits que les autres travailleurs, et peuvent appartenir au syndicat.

### 1.3 Qui sont-ils ?

- l'âge :

Ils sont jeunes : les 2/3 des travailleurs ont moins de 35 ans (et même un bon 1/5 moins de 25 ans), en particulier les techniciens, les tracteuristes et les administratifs.

A l'Ile de la Jeunesse, les 2-3 vieux (de plus de 60 ans) rencontrés parmi les ouvriers permanents, étaient des "spécialistes" qui surveillaient la qualité du travail et transmettaient leur expérience aux plus jeunes (ouvriers ou techniciens) : ainsi, en particulier à la pépinière, un vieil homme contrôlait l'irrigation, et un autre qui avait travaillé toute sa vie dans les agrumes (chez les capitalistes !) supervisait le travail de formation et de fertilisation des jeunes plants greffés.

- Le niveau scolaire :

L'observation systématique sur 2 districts pris au hasard l'un à Sandino, l'autre à Ile de la Jeunesse, donne les résultats suivants :

La grande majorité des travailleurs a été scolarisée au moins jusqu'au 6° (fin d'études primaires - équivalent certificat d'études), et le niveau scolaire est compris entre le 6° et le 9° (9° : fin du 1er cycle du secondaire - équivalent BEPC) ; les moins scolarisés se trouvent chez les ouvriers plus particulièrement les ouvriers manuels (la 1/2 n'a pas le 6°, généralement les plus vieux), les tracteuristes et ouvriers d'atelier sont d'un plus haut niveau en moyenne.

Par contre le niveau des techniciens et administratifs (à Ile de la Jeunesse tout au moins) est plutôt compris entre le 9° et 13° (BEPC et BAC) ; les dirigeants du district sont souvent de niveau plus faible que les techniciens : s'ils ont tous leur 6°, à peine la 1/2 a le 9°.

Cette estimation ne fait pas cas du personnel de l'administration centrale en général de niveau scolaire plus élevé que dans les districts ; c'est là par exemple que l'on trouve de préférence les ingénieurs.

On ne peut parler de niveau scolaire, sans rappeler la formation pour adulte ; très généralisée, en cours du soir, ou une journée entière par semaine prise sur le travail pour les niveaux supérieurs, elle permet à tous les travailleurs quel que soit leur âge et leur niveau scolaire de départ, de continuer leurs études.

Ainsi à l'Ile de la Jeunesse, l'ingénieure responsable de la section "protection des cultures" de l'administration centrale, a commencé dans cette entreprise comme ouvrière manuelle dans les pépinières, et continuait à suivre des cours de 3è cycle universitaire à La Havane (1 fois par semaine : déplacements et frais payés par l'entreprise).

- Les femmes :

Elles représentent 20 % de l'effectif total (1) à l'Ile de la Jeunesse et 9 % à Sandino (2) ; à l'Ile de la Jeunesse où elles sont plus nombreuses, elles représentent dans les districts :

- 55 % des guides
- 70 % des administratifs
- 52 % des ouvriers de service

mais seulement 8 % des techniciens et rarement des dirigeants (à Sandino une chef de lot, à l'Ile de la Jeunesse : la responsable de la section "protection des cultures" à l'administration centrale, et la directrice de l'unité frigorifique).

De même on les trouve guides, administratifs, aides aux cuisines ou surveillantes des entrepôts.

Quand elles sont ouvrières manuelles à Sandino, elles travaillent à la récolte des "viandas", et des agrumes, et à la taille des arbres. Ces ouvrières manuelles sont généralement des travailleuses temporaires avec un contrat pour la campagne.

-----  
(1) Calculé sur l'effectif de 5 districts + unité frigorifique + unité pépinière + administration centrale.

(2) 121 femmes sur 1 300 travailleurs totaux.

A l'île de la Jeunesse, les quelques ouvrières manuelles surveillent les motos-pompes pour le système d'irrigation par aspersion, ou sont embauchées pour la récolte.

Les femmes ne sont jamais tracteuristes ; la loi l'interdit pour raison de santé.

#### 1.4 Conditions de vie

L'île de la Jeunesse est en majorité peuplée actuellement d'Orientaux qui se sont installés depuis 1964-66 dans de nouveaux villages ; les travailleurs des districts vivent dans les plus proches villages de leurs districts respectifs, bien qu'en général dirigeants et techniciens préfèrent s'installer à la Nouvelle Gérone ou à La Fé (ils disposent de moyens de transport).

Au cours des années, avec la construction des nouveaux villages, la proportion de travailleurs hébergés dans les dortoirs de l'entreprise n'a fait que baisser ; y restent 1/4 des techniciens en service social, et 1/4 des tracteuristes (les plus jeunes, célibataires).

Au maximum, on essaye de stabiliser les techniciens et cadres de l'île de la Jeunesse en leur proposant un appartement dans les nouveaux édifices de la Nouvelle Gérone et La Fé.

A Sandino, les conditions de vie des travailleurs sont tout à fait différentes car ils viennent ou vivent plus dans la campagne.

Ils sont originaires en grande majorité des communes alentour, Guane principalement, puis Mantua, San Juan y Martinez, Pinar. On trouve aussi des gens originaires de Las Villas, la ville de Sandino ayant été construite dans les années 62-63 pour reloger des paysans de l'Escambray, foyer "contrerévolutionnaire" à l'époque.

Sur 33 personnes interrogées au district 2 et 7 de Sandino : 24 étaient nées à la campagne et étaient de famille paysanne : actuellement :

- 1 vivait sur la commune de Pinar dans la campagne
- 1 vivait sur la commune de San Juan y Martinez à la ville
- 2 vivaient sur la commune de Mantua (1 dans un village ; 1 dans la campagne)
- 5 vivaient sur la commune de Guane (3 au village ; 2 dans la campagne)
- 24 vivaient sur la commune de Sandino, dont :
  - . 7 à la ville même de Sandino
  - . 7 au village de Bolivar (nouveau village)
  - . 10 dans la campagne.

3 seulement étaient hébergés dans les dortoirs des districts pendant la semaine, ceux vivant à Pinar, San Juan y Martinez, un de Guane (dans les plus éloignés).

Les 20 personnes habitant dans un village ou à la ville, vivent dans des maisons individuelles ou appartements : nouveaux logements (en parpaing) construits sur le même modèle après la Révolution qui disposent d'eau courante et d'électricité.

Les 13 autres dans la campagne se sont en général construits eux-mêmes leur maison de la façon traditionnelle (bois et feuilles de palmiers séchées pour le toit) ; la moitié à l'électricité et l'eau à l'évier, le reste l'eau au puits ou pas d'électricité.

Sur ces 13 :

- 6 vivaient autour de la ferme familiale avec le reste de la grande famille (parents - beaux-parents - frères - oncles - fils mariés...). Chaque famille nucléaire (i.e parents et jeunes enfants célibataires) a sa propre maison. Le groupe comprenait 2 à 7 familles nucléaires.

Leur ferme s'étend sur une trentaine d'hectares (la plus petite 13 ha, la plus grande 67 ha) ; 1 à 3 chefs de familles travaillent à temps complet sur la ferme (5 pour la plus grande) et les autres adultes travaillent à l'extérieur.

Sur ces fermes se cultivent, du tabac, du riz, des "viandas"...

- 6 ont eu de la terre (1) mais l'ont vendu à l'Etat et ils leur restent un jardin où ils cultivent un peu de riz et des "viandas" pour la consommation familiale.

- 1 travaille sur la terre d'un autre paysan et il semble qu'ils se partagent la récolte.

Sur les 20 qui vivent en ville ou au village, 3 ont encore leurs parents paysans (sur 25, 40, 67 ha) et iront l'aider en cas de besoin.

Cet exemple non représentatif de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise (trop peu de personnes interrogées et principalement des ouvriers), permet cependant de se rendre compte que le revenu du travailleur ne se résume pas à son salaire.

Suivant l'organisation de la famille, ses liens avec la terre et le monde paysan, il sera plus avantagé que celui qui vit au village et à la ville : les "viandas" et le riz se vendent chers sur le marché libre paysan et le tabac est payé à bon prix aux paysans. (Cependant, les nouveaux logements des villages sont généralement plus confortables, bien que la maison de bois, quand elle a l'électricité, n'a rien à envier à l'autre).

Aussi, le revenu du travailleur devra être considéré en fonction de sa famille (combien de membres travaillent la terre, combien travaillent à l'extérieur) pour être raisonnablement évalué.

D'autre part l'indiscipline au travail et l'absentéisme (tout au moins la tendance à ne pas faire les 8 h par jour) observé parfois peuvent en partie s'expliquer que pour certains, sortis de l'entreprise d'Etat, une seconde journée de travail les attend sur leur lopin ou sur la ferme familiale.

A l'Ile de la Jeunesse par contre plus "urbanisée", l'ensemble des terres appartenant à l'Etat, ce phénomène ne s'observe pas.

Dans les appartements loués aux dirigeants et techniciens à l'Ile de la Jeunesse, il y a une cuisinière au gaz de ville (très très rares : la plupart des familles disposent de réchauds à gaz liquide). Sinon l'ensemble des familles a accès facilement (moyennant souvent le crédit) au téléviseur et au frigidaire (le réfrigérateur est d'acquisition récente : depuis moins d'un an).

-----  
(1) Dont 2 en "métayage".

Qu'ils soient de la ville ou de la campagne, il faut en moyenne aux travailleurs 1/2 à 1 heure pour venir sur leur lieu de travail. Dirigeants et techniciens qui disposent pour leur travail de moto, jeeps ou voitures individuelles et s'en servent largement pour leur vie privée, sont très favorisés du fait des problèmes de transport encore importants à Cuba.

### 1.5 Les cantines

L'entreprise fournit un certain nombre de services à ces employés : transport des ouvriers sur le lieu de travail le matin et le soir, logements collectifs pendant la semaine (dortoirs communs pour les ouvriers, pièces plus individualisées pour les techniciens) pour le personnel dont le lieu de résidence principal est trop éloigné de l'entreprise pour faire l'aller et retour chaque jour. En particulier, dans ces prestations, figure le service de la cantine.

Pour approvisionner ces cantines, (en moyenne une par unité) chaque district a son jardin potager et parfois un peu de basse-cour. Cette pratique de l'autosuffisance de l'entreprise en nourriture, courante à l'île de la Jeunesse par exemple, depuis plusieurs années, va tendre à s'étendre à l'ensemble des entreprises agricoles, car elle a été retenue comme principe à respecter lors du 2nd congrès du PCC (1).

Le repas est à un prix dérisoire (0,50 pesos) mais suivant les districts et l'entreprise, de qualité très variable. Dans telle cantine, le menu comprend la ration de riz agrémenté d'un peu de sauce aux haricots (2) ou de "viandas", dans telle autre on sert en plus oeufs ou poisson, plus rarement de la viande. Un des districts de l'île de la Jeunesse, assez reculé, était même renommé pour sa cuisine où il était fréquent d'avoir du porc grillé (plat le plus apprécié à Cuba) et on disait même du chef de ce district qu'il s'y connaissait plus en cultures maraîchères qu'en agrumiculture.

La qualité de la nourriture peut être d'ailleurs sujet de conflit : ainsi quand après quelques semaines de repas particulièrement médiocres (riz, tubercules), à Sandino, les ouvriers ont commencé à protester auprès du chef du district, celui-ci semble-t-il en a tenu compte et s'est bien débrouillé car immédiatement l'approvisionnement de la cantine s'est nettement amélioré (apparition de poisson et tomates au menu).

Il n'en demeure pas moins que dans les deux entreprises visitées, la cantine des hauts dirigeants (en général celle de l'administration centrale et celle du complexe de logements réservés aux techniciens et responsables) est nettement meilleure, par rapport à celle des ouvriers : en qualité (nourriture préparée plus soigneusement, viande à tous les repas, produits "rares"), et quantité (portions plus grosses). De plus, le repas est alors servi dans des assiettes alors qu'à la cantine du district, l'ouvrier se contente d'un plateau métallique avec des creux. Cela ne laisse pas de surprendre dans une société qui se dit égalitaire.

-----  
(1) Fidel CASTRO - 17 décembre 1980, p. 44.

(2) Souvent jaunes au grand dam des Cubains qui n'aiment que les "frijoles", haricots noirs (plus prisés donc plus rares ou plus chers).



Enfin, il paraît que les prochaines années, le service de la cantine va s'améliorer : déjà une expérience dans ce sens est menée à l'entreprise de Jagüey où le service comprend plusieurs plats au choix (avec une nourriture plus riche).

Pour l'instant, une partie du personnel semble résolument réfractaire à la cantine, préférant, s'il ne peut rentrer chez lui à midi, manger sur le champ un casse-croute agrémenté de fruits ou légumes ramassés dans les cultures du district.

D'ailleurs la ponction d'une partie de la production d'Etat par le personnel pour sa propre consommation et celle de sa famille, est une pratique courante, à tous les niveaux, qui se fait très naturellement au cours de la journée de travail, et semble tout à fait normal (même si dans les lois elle est susceptible de sanction, considérée comme vol de la propriété de l'Etat et de la collectivité).

### 1.6 Conclusion

A Cuba, malgré les efforts faits pour y remédier, il existe un certain déséquilibre de main-d'oeuvre entre régions, et entre villes-campagnes.

Le Gouvernement a voulu réduire ce déséquilibre, en envoyant les jeunes diplômés faire un service social de 2-3 ans dans les campagnes, en incitant l'émigration des provinces orientales vers les autres régions ; mais ces mesures ont trouvé leur limite du fait que :

- les techniciens en majorité considèrent ce temps de service civil comme une corvée et désirent retourner dans les villes (en particulier La Havane) dont ils sont généralement originaires.

- les salaires de la ville étaient souvent plus attrayants (tout au moins jusqu'en décembre 80 où s'est appliquée une Réforme des Salaires).

- enfin, l'émigration vers d'autres régions se heurte aux problèmes de l'habitat en général déficitaire : un nouvel afflux d'habitants dans une région (quelle qu'elle soit) suppose d'abord un effort de construction de logements de façon importante.

Cependant le déficit de main-d'oeuvre de l'entreprise agricole doit être relativisé : il n'a rien de comparable aux années 70. Et si la commune de l'Ile de la Jeunesse absorberait facilement quelques mille travailleurs de plus, ce n'est pas le cas partout.

En mécanisant et en organisant mieux le travail, l'entreprise fait maintenant appel à un personnel minimum et sait mieux en tirer parti.

Quant au manque de personnel qualifié, l'entreprise y supplée petit à petit en formant sur place, par la formation pour adultes, ses propres techniciens et ingénieurs.

## 2) Organisation du travail des ouvriers

Dans les années 64-65, pour remédier à une situation de très faible productivité du travail dans les fermes d'Etat (en moyenne 4 h de travail effectif par jour d'après Fidel lui-même) se mirent en place toute une série de mesures incitatives : organisations des travailleurs en brigade, adoption d'un système de normes de travail qui permettait de mieux contrôler la productivité, et de lier étroitement la rémunération au travail accompli...

Or, après 66, avec le choix au niveau politique, du financement budgétaire comme mode de gestion des fermes d'Etat, le système de normes tombe en désuétude et la rétribution ne tient plus compte du travail accompli d'autant moins que la politique de gratuité instaurée à partir de 67 dans un contexte de pénurie généralisée, fait que l'argent n'a plus de valeur et que seuls les stimulants moraux peuvent avoir un sens...

Mais ce sont "des conditions aussi favorables qu'un bouillon de culture à l'absentéisme et à l'indiscipline au travail" (1) et en 70, les Cubains se retrouvent confrontés aux mêmes problèmes qu'en 64-65.

A partir de 70, il y a reprise en main : le rattachement du salaire à la norme est décidée au cours du XIII Congrès de la Centrale des Travailleurs (1973).

Mais c'est en 75 dans le cadre de l'implantation du système de direction et planification de l'économie, que se consolident les principes régissant l'organisation du travail et la rétribution des travailleurs.

Les formes d'organisation du travail au niveau du district doivent répondre à 2 objectifs :

- stimuler la productivité du travail pour assurer avec le minimum de moyens de production l'intensification de la production agricole base du développement du pays (et permettre le contrôle de cette productivité).

- organiser la programmation, dans le cadre de la planification des tâches agricoles ; déterminer à l'avance les tâches à faire, le nombre d'ouvriers nécessaires.

### 2.1 La brigade de travail

Les ouvriers sont répartis en groupe de dimension optimale pour augmenter l'efficacité du travail ; ces brigades comprennent 8 à 15 personnes qui élitent parmi elles un chef de brigade : celui-ci dont le rôle est d'organiser et contrôler le travail de sa brigade, constitue l'échelon d'encadrement le plus bas et dépend du chef du lot où la brigade travaille. Mais aussi, de par son origine de travailleur choisi par ses camarades pour cette fonction, il est chargé d'exprimer auprès de l'administration le point de vue de la base.

Dans les entreprises d'agrumes, du fait que les enfants entretiennent spécifiquement le lot de leur école, et que la culture même ne demande pas du travail de façon continue, on ne trouve pas la brigade complexe c'est-à-dire un groupe attaché à un lot qu'il entretiendrait tout le long de l'année et dont il serait entièrement responsable.

-----  
(1) Fidel CASTRO (75).

En plus comme il y a peu d'ouvriers manuels à l'Ile de la Jeunesse (en général au niveau du district leur nombre est inférieur à 10), ces brigades ne concernent que les tracteuristes. A Sandino par contre les ouvriers agricoles peuvent aussi être organisés en brigade.

Les élèves sont aussi en brigades, indépendantes des adultes.

Suivant leur zone d'action, on peut distinguer 3 types de brigades à Sandino comme à l'Ile de la Jeunesse :

1 - La brigade "autonome" spécialisée dans un travail particulier requérant une certaine compétence et dont le champ d'action est l'ensemble du territoire de l'entreprise. Administrativement, les ouvriers de cette brigade sont enregistrés au niveau d'une unité particulière, mais en fait ils sont sous les ordres d'un technicien ou dirigeant de l'administration centrale.

A Sandino c'est la brigade de protection des cultures "traitements et herbicides" (1), à l'Ile la brigade "d'amendement des sols et fertilisation".

Cette dernière, basée sur l'unité pépinière, dépend du chef "protection des cultures" de l'administration centrale ; elle travaille sur l'ensemble de l'entreprise dans les zones en production, où elle répand selon les besoins engrais et chaux (dans les zones en développement ce sont les enfants qui le font à la main).

Elle comprend 6 conducteurs de machines d'épandage, 1 tracteuriste chargé du transport des sacs d'engrais entre l'entrepôt et le champ, et 1 technicien (niveau ingénieur).

Comme la fertilisation des sols s'effectue une lère fois en novembre-décembre, puis une seconde en avril-ami, entre ces périodes l'entreprise peut louer les services de sa brigade à d'autres entreprises.

2 - La brigade du district : selon la saison les travailleurs vont se regrouper en brigades spécialisées pour un type de travail et vont travailler sur l'ensemble du district.

Ainsi on trouve des brigades pour :

- la récolte d'août à décembre,
- l'irrigation de novembre à mai (arrosage à la citerne - arrosage "manuel" (2))
- la taille novembre à décembre,
- le traitement contre les maladies et parasites janvier-juillet,
- l'épandage d'herbicides, avril à mai.

En outre toute l'année, un groupe travaille au nettoyage et désherbage manuel ou mécanisé des allées entre les arbres. Dans les pépinières, on a une brigade de greffage, de taille, d'irrigation.

Quand c'est possible, la brigade (en particulier celle d'irrigation) est affectée à un lot pendant toute la campagne, pour obtenir un entretien plus soigneux des parcelles.

Ainsi, dans un district de l'Ile, sur un lot de 500 ha d'arbres de 4 ans (seul lot de ce district qui n'a pas le système d'irrigation par aspersion), une

-----  
(1) 20 tracteurs.

(2) C'est-à-dire que l'ouvrière arrose le pied de chaque arbre avec un tuyau d'arrosage branché sur une canalisation principale.

brigade de 8 hommes est chargée, pendant toute la période de sécheresse, de l'arrosage à la citerne ; d'une année à l'autre elle se reconstruit dans la mesure du possible, avec les mêmes hommes ; hors saison, la brigade se disloque et les hommes sont occupés à d'autres tâches.

Les brigades de récolte sont particulières car elles associent enfants, ouvriers manuels et tracteuristes.

Elle comprend selon le territoire 6 tracteuristes ; chaque tracteuriste est responsable de 1, 2 ou 3 remorques (par remorque il y a 5 palettes). On compte une vingtaine d'étudiants assistés de 3 ou 4 ouvriers manuels par remorque.

Les 6 tracteuristes amènent leur charge au centre de l'aire de cueillette (appelé "centre de ramassage") où un autre tracteuriste décharge les remorques et empile les palettes les unes sur les autres, un homme comptabilise le nombre de palettes ; un chef du "centre de ramassage" est responsable de l'ensemble de l'opération.

La brigade de récolte comprend donc :

- 6 tracteuristes,
- 12 brigades d'élèves (240 élèves),
- 50 ouvriers,
- 1 tracteuriste "monte-charge",
- 1 enregistreur,
- 1 chef responsable.

### 3 - La brigade attachée à un lot :

Très rare, on n'en trouve qu'à Sandino du fait des cultures autres que les agrumes.

Ainsi une brigade de 12 travailleurs fixes, qui est renforcée par 40 à 100 contractuels au moment de la récolte, entretient le lot de 1 660 hectares de mangues, goyave et noix de coco, du district 2.

Surtout se rapproche de la notion de brigade complexe, celle du lot de semis, (où il y avait en avril 81, 7 hectares de semis et 20 hectares de cultures de tomates,) du district 7, district spécialisé dans les légumes et tubercules.

Cette brigade comprend 9 femmes et 6 hommes, elle existe depuis 4-5 ans.

En avril, les hommes travaillaient à l'irrigation (transport des rampes dans le système d'irrigation par aspersion). Sinon ils répandent les herbicides, font les traitements phytosanitaires et préparent l'engrais ; cependant ils peuvent aider aux autres tâches.

Les femmes font les sillons, sèment, arrachent les mauvaises herbes, arrachent les jeunes pousses de tomates, carottes, choux, piment... assez grandes pour être replantées.

Quand il n'y a pas de travail dans les parterres de semis, les femmes vont aider à la récolte des tomates (normalement réservée aux élèves).

Les femmes travaillent collectivement ; le chef de brigade répartit sur le compte-rendu de fin de journée, le travail fait plus ou moins également entre chacune.

Sur les 9 femmes, 7 vivaient au village de Bolivar à 2 km du lot de semis.

Mais si ces travailleurs entretiennent toute l'année les cultures du même lot, ils ne le gèrent pas : chaque jour c'est le chef de lot qui décide du travail à faire et les travailleurs sont plutôt des exécutants.

Le contexte se prêtant mal à l'instauration de brigade complexe dans les entreprises agrumicoles, on n'en rencontre pas ; par contre les travailleurs s'associent en brigade spécialisée pour certains travaux bien déterminés.

Au sein de la même brigade, les ouvriers peuvent se répartir le travail collectivement ou travailler chacun pour son compte.

De toute façon la brigade travaille et est payée à la tâche ou au forfait.

## 2.2 Le travail normé

Le principe sur lequel est fondée l'organisation du travail à Cuba, est celui du système de normes de travail : rétabli en 1973, renforcé en 1975 dans le contexte de la SDPE, enfin réimpulsé en 1979 dans le cadre de la Réforme Générale des Salaires qui voit son application dépendre de l'élargissement du système à toutes les opérations ou tâches normables.

### - Définition :

La norme de travail "établit la quantité de travail que nécessite un travailleur qui possède une habilité moyenne, pour l'élaboration d'une unité de production ou pour la réalisation d'un volume déterminé de travail dans une unité de temps, dans les conditions techniques et conditions d'organisation du travail existantes" (1).

Donc pour chaque type de travail, en tenant compte de tous les facteurs qui peuvent interférer, la quantité de travail que doit fournir un ouvrier dans une journée de 8 heures est strictement définie et représentée par la norme. Ces normes vont permettre :

- l'augmentation de la productivité du travail,
  - l'ajustement de la rétribution de chacun au travail fourni car elles servent de base de calcul,
  - l'amélioration de la planification du mois au niveau de chaque unité de l'entreprise, de chaque district car elles sont la base de référence du temps nécessaire pour exécuter chaque type de tâche agricole.
- Elaboration des normes :
- Pour déterminer ces normes, il faut étudier les conditions dans lesquelles se réalise le travail ; sont prises en compte :
- les conditions techniques : techniques disponibles, machine ou outil employé, caractéristiques de la culture, du milieu naturel...
  - les conditions d'organisation : interrelations entre les différents postes, services nécessaires...

Après les tâtonnements des premières années d'application, se sont établis au niveau national, des livres de normes par culture. En agrumiculture le chef d'organisation du travail dispose de 4 livres : pour les travaux mécanisés,

-----  
(1) SDPE : Juceplan 80.

pour les tâches manuelles, pour les transports et services, pour les tâches réservées aux élèves des écoles (principalement la récolte...).

A chaque fois, dans ces livres, la norme est établie en fonction de plusieurs paramètres : ainsi pour les travaux mécanisés selon le tracteur utilisé, le type et la marque de l'outil trainé (citerne d'arrosage, faucheuse, charrue...), les conditions de travail (largeur de l'allée entre les arbres, nombre de passages à faire par allée, largeur du travail...), la vitesse de travail, le type de sol (léger, moyen, lourd), longueur du champ, caractéristiques de la plantation (âge, largeur entre chaque arbre...) et type d'enherbement si besoin est...

est écrite la norme pour 8 heures de travail effectif ; sauf dans le cas d'application d'herbicides ou de pulvérisation de produits de traitements, vu la toxicité des produits utilisés, la norme est calculée pour 6 heures. L'unité de paiement par norme est indiquée.

De même, pour tous les types de tâches manuelles et type de transports et services qui vont du chargement et déchargement des caisses vides ou pleines, de tubes d'irrigation, de sacs d'engrais... au fait d'apporter le repas de midi aux ouvriers restés au champ, toutes les caractéristiques de la norme sont précisées.

L'unité utilisée pour calculer la norme est aussi variée que le type de travail auquel elle s'adresse : on aura des unités de superficie (nombre de cordeles, caballerias), unités de quantité (nombre d'arbres à soigner, nombre de cageots de pampelousses ou tomates à récolter...), unités de temps (nombre d'heures, minutes par voyage dans les transports et services).

Au niveau du district de l'entreprise, le fait d'avoir ces livres nationaux ne dispense pas le "normador" et le chef d'organisation du travail, d'élaborer les normes du district : les livres nationaux servent de base de référence, et ces 2 techniciens ajustent les normes à appliquer dans le district.

Aussi dans une même entreprise d'un district à l'autre, pour le même type de travail, on peut ne pas trouver la même norme :

par exemple l'irrigation par aspersion :

. norme au district 2 de Sandino 22 cordeles, et au district 7 : 24 cordeles.

D'autre part les normes ne sont pas fixées une fois pour toutes ; elles doivent s'adapter à tout changement technologique ou variation des conditions sociales et d'organisation, dans lesquelles elles ont été établies ; les livres sont réactualisés périodiquement.

Surtout quand la majorité des travailleurs n'arrivent pas à l'atteindre, ou la dépasser, le "normador" doit réviser la norme.

- Calcul de la rétribution et programmation du travail :

Le calcul de la rétribution est très simple avec la norme : à une tâche donnée est attribuée un salaire pour 8 h de travail. Par exemple :

. l'irrigation par aspersion vaut 4.36 pesos pour 8 heures

la norme est de 22 cordeles.

Si l'ouvrier dans ces 8 heures fait 24 cordeles, il gagne :

$$\frac{4.36 \times 24}{22} = 4.75 \text{ pesos}$$

De même le système de normes va faciliter la programmation du travail : au début du mois compter le nombre de travailleurs nécessaires et leur assigner des tâches précises.

Exemple : Le district fait 63 caballerias.

Au mois de mars il faut arroser au moins 3 fois l'ensemble du territoire, soit 189 caballerias à couvrir.

La norme est de 22 cordeles (324 cordeles dans 1 caballeria)

on obtient donc : 
$$\frac{189 \times 324}{22} = 2\ 783.4 \text{ journées de travail}$$

dans un mois, il y a 25 jours ouvrables : il faudra prévoir 112 ouvriers.

Ainsi pour les tâches nécessaires, les différents responsables calculent le nombre d'ouvriers et de machines nécessaires.

- Le "campo terminado" ou travail au forfait :

Mais si l'établissement de la norme pour rendre le travail plus efficient paraît simple en principe, son application a en fait posé beaucoup de problèmes et en pose encore.

Ainsi comment définir le niveau optimal pour fixer la norme, même dans des conditions de travail et de milieu bien connues et précisées ?

- Si la norme est trop haute : les ouvriers vont se décourager et donc faire le minimum puisque de toute façon ils n'y arriveront pas.

- Si elle est trop basse : on obtient l'effet contraire de celui désiré : la norme devient alors un obstacle à toute amélioration ultérieure du travail ; les ouvriers dépasseront la norme juste assez pour gagner plus mais pas assez pour la faire réviser et réélever.

En plus tout ouvrier assujéti à ce système a tendance logiquement à essayer de réaliser sa norme le plus rapidement possible... et la qualité du travail exécuté s'en ressent souvent : les tracteurs sont forcés à vitesse supérieure à celle prévue, les fruits ramassés sans soin au plus vite pour raccourcir la journée de travail.

Ce système ne favorise pas la conscience du travail bien fait chez l'ouvrier d'autant moins qu'il n'est qu'un exécutant : chaque jour, on lui donne tel type de travail à faire avec telle norme.

Devant ces problèmes, s'est introduit depuis 2 ans, le système du "campo terminado" qui associe plus directement le travail à la rémunération : en raccourci "tel champ, pour telle tâche, vaut tant de pesos".

Toutes les caractéristiques de la tâche à faire sont précisées et établies dans un contrat passé entre le travailleur et l'entreprise : outils et produits utilisés, niveau de la rétribution, mais aussi la qualité requise du travail sont définis.

En pratique, l'ouvrier ou la brigade s'adresse au chef de lot, prend connaissance du contrat et signe si il ou elle sont d'accord.

Le "campo terminado" a été établi à partir des normes : exemple : la norme pour l'arrosage à la citerne est de 115 cordeles et ce type de travail vaut 5.92 pesos pour 8 heures.

Un champ de 35 hectares vaut donc 43.6 pesos (prévision : 7 journées 1/2 de travail).

Mais si l'indication de temps est donnée comme référence, en fait une fois signé le contrat, l'ouvrier ou le groupe d'ouvriers organise son chantier comme il le désire : travaille quand il veut (le soir, les jours fériés...), avec qui il veut (amis, famille...). Le partage du salaire sera une affaire entre eux, ensuite.

L'ouvrier (ou le groupe) a tout intérêt à faire son travail en moins de temps que prévu pour recommencer un autre chantier et augmenter ainsi son salaire du mois.

Comme le paiement du champ est effectué après contrôle du travail fait par les cadres du district, l'ouvrier est incité à tenir compte de la qualité de son travail ; en plus responsable de son chantier, il y travaillera mieux.

Pour les responsables et techniciens, le travail au forfait est aussi plus avantageux ; il devient plus facile de :

- programmer le travail du mois car c'est toujours les mêmes dimensions (celles des champs) qui servent de base de calcul,

- contrôler le travail réalisé : du fait que les champs sont distribués et impartis spécifiquement à telle équipe ou tel ouvrier, globalement sur l'ensemble du territoire il est plus facile de se rendre compte de la progression des chantiers et en cas de travail mal fait, les responsables sont tout de suite connus (1).

- Application des 2 systèmes :

En pratique même si on essaye du fait des avantages de ce dernier par rapport aux normes, d'étendre le système de travail au forfait au maximum, comme tous les types de tâches ne s'y prêtent pas, les 2 systèmes se répartissent ainsi :

- là où l'unité de mesure de la norme est une unité de superficie s'applique le système du travail au forfait

exemples :

- fumigation, application d'herbicides, arrosage à la citerne, épandage de fertilisants, desherbage mécanisé...

dans les agrumes, il concerne plutôt les tracteuristes (vu le type de tâches pour lesquelles il est établi).

- là où le travail est mesuré en quantité, s'applique le système de normes classique

- c'est-à-dire pour la récolte, la taille, l'arrosage manuel, le changement des tubes d'irrigation, le greffage...

- Conclusion :

Le travail au forfait (2) permet un travail plus productif (dès l'application de ce système, les résultats ont été spectaculaires). L'ouvrier peut ainsi gagner plus et il est responsable de son chantier, l'organiser comme il veut.

-----  
 (1) Avec le système de normes classique, il est arrivé que l'on redonne à un autre ouvrier l'arrosage d'une rangée d'arbres, bien qu'elle avait déjà été faite... au détriment d'une portion de territoire non arrosée.

(2) appelé aussi "campo terminado".



Mais le système de normes et son dérivé le "campo terminado" n'a une réelle action sur l'augmentation de la productivité du travail que si les autres conditions du travail sont respectées : que soit assuré l'approvisionnement en ressources matérielles en quantité et temps voulu, le bon état des outils et machines, les conditions de transport pour amener les ouvriers sur leur lieu de travail... ce qui n'est pas toujours le cas.

### 3) Rétribution du travailleur

Le principe qui régit l'organisation du travail et la rétribution de ce travail est le suivant :

"Que chacun apporte selon sa capacité, que chacun reçoive selon son travail" (1).

Le travail et rétribution "au rendement" est le plus répandu ; cependant il existe 2 types de rémunérations :

- au "temps" :
  - au tarif horaire : de plus en plus rare
  - le salaire mensuel : dirigeants, techniciens, personnel de bureau et ouvriers de service.
- au "rendement" :
  - à la tâche : ouvriers assujettis à la norme
  - au forfait ou "campo terminado"
  - à la tâche indirectement : concerne des ouvriers auxiliaires dont la rémunération va dépendre du degré de réalisation des normes de production ou de temps, d'ouvriers directement liés à la production.

A ce type se rattachent les salaires des "guides", des ouvriers de l'atelier, des surveillants des moteurs de pompe...

Quel que soit le type de salaire, il est payé chaque quinzaine net c'est-à-dire qu'au salaire brut sont déduits :

- le loyer : il vaut 6 à 10 % du salaire selon que le logement a été ou non construit par l'entreprise,
- la pension alimentaire qu'en cas de divorce l'un des parents doit verser à celui chargé des enfants,
- les frais de justice en cas de sanction pénale.

En novembre 80, est intervenue une réforme des salaires ; d'une part elle permet d'augmenter les plus bas salaires de 20 % en moyenne, d'autre part elle introduit une plus forte hiérarchie des salaires en fonction de la complexité du travail, du poste occupé par rapport à la production, de l'importance de l'entreprise dans sa contribution au développement de l'économie du pays.

Les conditions pour appliquer cette réforme relèvent de la recherche de la meilleure efficacité possible de l'organisation du travail ; aussi il est demandé aux entreprises pour que la réforme puisse être appliquée :

-----  
(1) Fidel CASTRO.

- d'assujettir toutes les opérations ou tâches normales et qui ne le seraient pas encore, aux normes, et d'améliorer les normes existantes,

- d'appliquer, la forme de rétribution au rendement à tous les travailleurs susceptibles d'être payés ainsi, ou tout mécanisme de rémunération liant le salaire aux résultats,

- de rajuster l'effectif des travailleurs indirects à la production qui doit être 12 % de celui du total des travailleurs.

En 81, dans les entreprises où elle était appliquée, cette Réforme concernait tous les travailleurs sauf les techniciens.

### 3.1 Paiement "au temps"

Le tarif horaire est de moins en moins appliqué ; général entre les années 67 et 70, il a été remplacé par le paiement au rendement direct ou indirect. On le trouve encore dans les tâches dont la rétribution est difficile à lier aux résultats du travail fourni : ainsi à Sandino la surveillance des moto-pompes mobiles pendant la campagne d'irrigation ; encore qu'à l'île de la Jeunesse, ces surveillants étaient liés à la bonne réalisation du travail des ouvriers responsables de l'irrigation du champ.

Le salaire mensuel concerne les cadres, administratifs et ouvriers de service.

La réforme des salaires, dans ce cas, n'a pas tant introduit une augmentation des salaires, qu'une hiérarchie en fonction de l'importance économique et sociale du poste occupé.

Les entreprises sont classées en catégories A, B ou C suivant la valeur de certains indicateurs censés représenter l'importance de l'entreprise pour l'économie du pays ; ainsi sont retenus et examinés : la production annuelle, le fonds de salaire, la proportion de production pour l'exportation, le capital d'exploitation...

Pour une même entreprise, chaque unité est elle-même cataloguée selon sa superficie totale : on a les districts A supérieurs à 190 caballerias, les B de 100 à 190 cabellerias ; de même les lots se répartissent en lots A (supérieurs à 20 cab) et lots B (inférieurs à 20 cab).

Pour un même poste, le salaire est plus élevé dans le lot A que le lot B, dans le district A, puis B que C, et dans l'entreprise de catégorie A par rapport à une B, ou à une C.

De plus au sein d'une même unité, les postes de dirigeants (et administratifs) se répartissent en 2 groupes : ceux liés directement à la production (département A) seront payés plus que les postes des départements B (liés indirectement à la production) qui sont par exemple départements ou sections économie, personnel, organisation du travail, comptabilité...

Ces différences de salaires entre postes de départements A et B à qualification égale et niveau hiérarchique égal, peuvent être de 9 %.

La réforme des salaires incite aussi à l'augmentation du niveau de formation des dirigeants : ainsi dans une unité à un poste donné si le dirigeant qui l'occupe a le niveau d'études requis théoriquement pour ce poste (ex. : ingénieur), il sera mieux payé que celui qui ne serait pas diplômé.

La différence de salaire par défaut de formation est plus importante pour les petits dirigeants : un chef de lot voit son salaire baisser de 16 % s'il n'a pas le niveau scolaire estimé nécessaire, alors que le salaire d'un cadre du district n'est plus affecté que de 9 %. Il est supposé qu'au niveau de l'administration centrale, les postes sont occupés par des gens de formation requise).

Résultat, le chef du département économie, dans une entreprise A, gagne :

- 198 pesos au district B
  - 231 pesos au district A
  - 211 pesos au district A
- avec diplôme  
sans diplôme

Enfin la hiérarchie des salaires va du lot à l'administration centrale ; pour les dirigeants d'une entreprise A, les salaires vont de 148 pesos (chef lot sans qualification district B) à 400 pesos pour le directeur (370 pesos pour le chef production adm. centrale).

Un dirigeant a donc tout intérêt à améliorer sa formation pour améliorer son salaire à ce même poste, mais aussi pour "monter" dans la hiérarchie des cadres de l'entreprise et aller plus spécialement dans les départements A ; et dans l'ensemble les cadres sont incités à améliorer les performances technico-économiques de leur lot, district et entreprise pour les faire passer dans une catégorie supérieure.

Les administratifs ont des salaires variant de 111 pesos à 158 au niveau du district, et de 171 pesos au niveau de l'administration centrale (entreprise A).

Pour le moment la réforme ne s'applique pas aux techniciens ; les ingénieurs gagnent actuellement 300 pesos ; il est prévu dans l'avenir que l'ingénieur juste sorti de l'école sera embauché au niveau du lot et du district avec un salaire de 150 pesos, et qu'en fonction de ses compétences et de son expérience dans la production, il pourra "monter" et gagner plus.

L'ouvrier de service gagne 106 pesos (le cuisinier 140).

### 3.2 Paiement au rendement direct

Quel que soit l'endroit où il travaille, l'ouvrier manuel a comme salaire de base mensuel 128 pesos, le tracteuriste 144 qui en cas de chômage, maladie, affectation à une autre unité servira de référence. Sinon les ouvriers sont payés au rendement.

- Tarifs des tâches agricoles :

Pour évaluer le salaire d'un travail, les différentes tâches agricoles ont été classées en fonction de leur degré de complexité du travail, l'effort physique qu'elles exigent, le degré de responsabilité et la qualification qu'elles demandent de l'exécutant : à partir du nombre de points obtenus selon ses 4 critères, l'activité agricole est reliée à une échelle de tarifs.

Dans les tâches manuelles, les activités les plus simples sont payées 3,44 pesos pour 8 heures de travail/jour, et les plus compliquées 5,36 pesos. Dans les premières sont classées la coupe des repousses du porte greffe, le nettoyage des champs dans la pépinière, ou la préparation des semis de légumes... Dans les secondes se trouvent fertilisation, arrosage manuel. En général le tarif le plus fréquent est 4,00 pesos ou 4,64 pesos.

Toutes les activités mécanisées sont à 5,92 sauf que pour la fumigation et l'application d'herbicides, le tarif vaut pour 6 h de travail.

Avant la réforme, le tarif était de 4,00 pesos quelle que soit l'activité manuelle, et 5,36 pour les activités mécanisées.

Elle s'est donc traduite par une augmentation de 16 à 34 % pour une majorité de tâches manuelles, et de 10 % pour les activités mécanisées.

- Conséquence : les salaires versés.

Pour les travaux à la tâche, la rétribution est calculée suivant le pourcentage de réalisation de la norme, comme à chaque norme est attachée un tarif ; pour le travail au forfait, le travailleur reçoit le tarif du champ après contrôle du travail exécuté.

C'est le travail au forfait qui permet le plus à l'ouvrier d'augmenter sa rémunération de façon substantielle ; ainsi, à Sandino dans la première quinzaine un ouvrier a gagné 140 pesos, et dans son mois un tracteuriste a fait 250 pesos.

Cependant dans les activités qui restent payées à la tâche à côté de celles peu rémunérées comme la taille des repousses du porte greffe et le nettoyage des vergers à 3.44 pesos qui font des salaires mensuels de 86 pesos, il en existe aussi de bien payées : ainsi tout ce qui se rapporte à l'irrigation vaut 4.64 pesos, et le greffage 5.36. Quant à la récolte d'agrumes, elle permet des salaires de 200 pesos dans le mois (1).

Les femmes, quand elles sont ouvrières agricoles, gagnent peu : 70 à 80 pesos au mois à Sandino.

Elles font les travaux les plus "simples" donc les moins lucratifs, elles ne travaillent pas au forfait ; elles sont le plus souvent contractuelles pour quelques mois et ne considèrent leurs salaires que comme un revenu d'appoint : aussi manquent-elle souvent, pour une occupation pressante chez elles, pour un enfant malade...

Ainsi dans la brigade du lot de "semis" précédemment décrite, aux femmes revenaient les activités payées entre 3.44 et 4.00 pesos pour les 8 heures, alors que les hommes travaillaient au minimum pour 4.00 pesos et en général pour 5.36 pesos. Et sur une semaine de travail, sur les 9 femmes de la brigade, 4 à 7 d'entre elles ont été présentes au champ par roulement.

### 3.3 Paiement au rendement indirectement

Le salaire du "guide" est de 128 pesos par mois mais il est multiplié au pourcentage de réalisation de la norme appliquée au travail des élèves.

De même les ouvriers de l'atelier comme l'électricien, le soudeur ont des salaires liés au travail des 2 mécaniciens qui sont eux-mêmes rétribués en fonction de la diminution de la fréquence des pannes des tracteurs.

Le chef de brigade gagne 15 % de plus que sa brigade mais sa rétribution est calculée à partir de la moyenne des salaires versés dans le mois aux membres de sa brigade ; il aura donc tout intérêt à ce qu'elle travaille au mieux.

-----  
 (1) La rémunération suivant les normes dans ce cas est relativement généreuse, ce qui explique que les ouvriers font plus de 8 h par jour lors de la récolte (ce qui augmente d'autant leur salaire).

### 3.4 Salaires cumulés

Le cas existe pour les personnes ayant passé l'âge de la retraite, toujours en activité, et pour les ouvriers appartenant à une entreprise ou unité particulière, affectés lors de la campagne d'irrigation ou de récolte (ou autre) dans une autre unité ou entreprise.

Tant que le salaire des retraités est inférieur ou égal au montant de leur retraite, il s'ajoute à celle-ci.

Dans le cas des ouvriers affectés à une autre unité, leur est dû 40 % de la moyenne de salaires qu'ils gagnaient dans leur unité d'origine, auxquels s'ajoute la rémunération qu'ils touchent dans leur nouveau poste.

### 3.5 Conclusion

L'échelle des salaires va donc de 1 à 5 au sein de l'entreprise mais en moyenne les dirigeants et techniciens gagnent entre 200 et 300 pesos, les administratifs 150, les tracteuristes 150 à 200, et les ouvriers manuels 100 à 150 pesos.

A ces salaires s'ajoutent primes et autres stimulants matériels selon l'entreprise.

Mais on ne peut se rendre compte du revenu réel du travailleur qu'en considérant la famille prise dans son ensemble : elle peut ou non disposer de terre, ou accéder facilement aux produits paysans, avoir un ou plusieurs salaires extérieurs.

Fin 75, donc avant la réforme des salaires et l'augmentation des revenus qui s'ensuivit, Fidel Castro déclarait dans son discours pour le 1er congrès du PCC :

Une moyenne salariale de 136 pesos par mois et un revenu mensuel de 203 pesos par famille avec dans 50 % des foyers cubains un seul membre percevant un revenu, dans 30 % des familles 2 salaires, dans 12 % trois salaires, et dans 8 % des cas plus de quatre salaires (1).

#### 4) Contrôle du travail

Le contrôle du travail devient indispensable, puisque la rétribution est fonction du travail effectué ; d'autre part il permet de connaître l'emploi de la force de travail disponible source de renseignements statistiques, et élément de la comptabilité des coûts au niveau de l'entreprise.

Ce contrôle se fait à partir de divers imprimés.

Pour les travaux à la tâche, assujettis aux normes par journée de 8 h, chaque brigade fournit à la fin de la journée, les renseignements sur le type et le volume de travail réalisé pour chaque travailleur, les heures de présence et d'absence les heures perdues en interruption ; les causes de ces interruptions sont précisées : pluies, équipements en panne, faute de transport... de même sont reportées les raisons de l'absence des travailleurs : maladie ou autre.

-----  
(1) Cf. CASTRO (75) p. 176.

Annuaire Statistiques 79, p. 57 : salaire mensuel moyen 140 pesos et salaire mensuel moyen agricole 113 pesos en 1978 (toujours avant la réforme des salaires).

Le chef de lot réunit les rapports des différentes brigades et après les avoir visées, les remet à l'employé du département économie du district, qui calculera alors les rétributions des travailleurs.

Pour le travail au forfait, le contrôle s'effectue à la fin de l'exécution du champ ; le "normador" et le chef du lot vont vérifier la qualité du travail fait, ressignent le contrat qui sert de base par la suite au calcul du salaire du travailleur.

Dans ces dernières années, le contrôle a été simplifié : en particulier on a diminué le nombre des imprimés à remplir.

#### 5) Les stimulants matériels (1)

Les fonds de stimulants matériels ont pour objectif de faire participer les travailleurs à l'efficacité de la gestion de leur entreprise ; la formation de ces fonds est associée aux résultats obtenus, mesurés par des indicateurs qui représentent l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise.

Ce mécanisme a commencé à s'appliquer en 79 dans un groupe sélectionné d'entreprises (en particulier les entreprises de canne à sucre) qui avait commencé à travailler dans le système de direction et planification de l'économie en 1978.

Graduellement il doit s'étendre à toutes les entreprises en 81-85.

A l'île de la Jeunesse, en 81, ce sera la première année de son entrée en vigueur. A Sandino il n'existe pas encore.

Il y a 2 sortes d'entreprises : les rentables et les non-rentables. Les premières dégagent un profit : à partir de celui-ci déduit des divers impôts, elles forment 2 fonds :

- un fonds de primes (stimulants matériels directs au travailleur),
- un fonds pour les activités socio-culturelles et la construction de logement, crèches, de centres de sport et de loisir...

Les secondes n'auront qu'un seul fonds : fonds de primes et d'activités socio-culturelles. Il sera financé par ce qui pourra être récupéré sur l'enveloppe allouée chaque année par l'état pour subventionner les pertes planifiées.

Dans les entreprises rentables, il ne suffit pas de dégager un bénéfice ; encore faut-il respecter un certain nombre de critères pour être autorisé à former ces fonds.

Ainsi pour les fonds de primes sont prises en considération : par rapport à l'année précédente :

- l'augmentation de la productivité du travail (calculée par la production nette);
- la diminution du coût par peso de production marchande,
- l'augmentation de la production marchande, en quantités physiques ou en valeur,
- l'augmentation du bénéfice.

-----  
(1) cf. SDPE - Juceplan 80 - p. 309-363.

Le fonds de primes est calculé et planifié au début de l'année à partir des prévisions du plan, en comparant celui-ci au plan de l'année précédente. Le calcul du fonds de primes est conduit de telle sorte que l'entreprise a intérêt, pour que ce fonds soit le plus élevé possible, à améliorer son plan par rapport à ceux des années précédentes.

Si, à la fin de l'année, le profit réel est inférieur à celui planifié, l'entreprise devra d'abord payer ses impôts, rembourser ses emprunts... et le restant pourra être affecté au fonds de primes.

Le fonds pour les activités socio-culturelles et la construction de logements est calculé à partir d'un pourcentage fixe sur le fonds de primes (30 à 50 %).

La réalisation ou non réalisation de l'approvisionnement des autres entreprises prévu par les contrats signés au début de l'année influe sur le montant des fonds, qui seront affectés proportionnellement au pourcentage d'inexécution des obligations contractées.

Le fonds de primes se distribue comme suit :

- primes aux ouvriers,
- primes aux cadres, techniciens, personnel de bureau et personnel de service,
- prime éventuelle pour les travailleurs de l'entreprise réalisant des tâches productives d'une importance particulière (amélioration de la qualité de la production, introduction de nouvelle technique) ; ce type de prime ne doit pas dépasser 5 % du fond total,
- stimulant des résultats de l'émulation socialiste (qui doit être inférieur à 10 % du fond total).

Chaque type de prime est reliée directement au type de travail :

- pour les ouvriers les indicateurs retenus sont l'augmentation de la productivité du travail, la meilleure qualité de la production et des travaux effectués, l'économie réalisée dans l'utilisation des ressources matérielles,
- pour les cadres et personnel de bureau, l'octroi de primes est subordonné à l'observation de la discipline administrative, économique et financière, l'observation des obligations contractées envers les autres entreprises, (livraison des produits en quantité, qualité et délais prévus dans les contrats), l'observation des normes techniques de production...

Le paiement des primes s'effectue à la fin de l'année sur les résultats de celle-ci ; de plus, selon le principe "à chacun selon son travail", elles sont distribuées proportionnellement à la rémunération totale versée au travailleur au cours de l'année.

## 6) Lois du travail et assurances sociales

### 6.1 Les contrats de travail

Dès 75, lors de la présentation de la SDPE au 1er congrès du PCC, est retenu le principe des contrats : l'entreprise pourra désormais gérer sa force de travail et passer des contrats de travail avec les ouvriers directement pour une période déterminée ou non.

En fait une première expérience se déroule au mois d'octobre 78 dans la province de Pinar del Rio ; le système est généralisé à tout le pays, sauf à la province de La Havane, en novembre 80.

Le contrat de travail est individuel et s'établit entre le travailleur et l'entreprise d'Etat ; il concerne l'ensemble des travailleurs sauf les dirigeants, qui occupent des postes de confiance.

Dans le contrat, le travailleur s'engage à exécuter la tâche définie et à observer les normes de la discipline du travail ; pour sa part l'entreprise s'oblige à payer le salaire défini, à garantir les conditions de travail et autres droits reconnus par la législation du travail ou plus spécifiquement par les règlements internes ou accords collectifs propres à l'entreprise.

La direction de l'entreprise peut exiger une période d'essai qui ne peut dépasser 30 jours.

Le contrat est pour une période indéterminée (les travailleurs permanents) ou déterminée (réalisation de tâches éventuelles). Il est automatiquement modifié (conditions de salaire, de travail...) dès que le travailleur accepte un changement de poste, ou d'unité soit pour raison de santé ou diminution de capacité physique, soit en vertu d'une promotion interne, soit par effet de restructuration organisationnelle et mesures de rationalisation de la force de travail.

Le travailleur peut rompre le contrat quand il le désire sous condition d'un délai de préavis allant de 15 jours à 4 mois pour les postes techniques de niveau supérieur.

L'entreprise peut renvoyer le travailleur pour violation de la discipline du travail : dans ce cas le travailleur a 10 jours pour en référer au syndicat et à la justice. Au cas où le travailleur gagne son procès, l'entreprise doit lui payer des dommages et intérêts et réunir l'ensemble des travailleurs pour reconnaître publiquement son erreur.

En cas de chômage, le 1er mois le travailleur reçoit 100 % de son salaire de l'entreprise, le 2ème, 100 % de son salaire de l'Etat, le troisième, 50 % de l'Etat. Ensuite il est censé avoir retrouvé du travail.

En cas de chômage temporaire (exemple : hors période "zafra" l'unité de conditionnement de pamplemousses à l'île de la Jeunesse a du personnel surnuméraire qui va s'employer ailleurs), l'entreprise lui paye 40 % de son salaire tout le temps de l'interruption même si le travailleur trouve du travail à l'extérieur : il cumulera alors ces 2 revenus.

Tout jeune n'ayant jamais encore travaillé s'inscrit dans un service, de la main d'oeuvre, dans sa commune (Registre des Ressources de la Main-d'Oeuvre de la Direction Municipale du Travail du Pouvoir Populaire) ; on lui indique alors un emploi.

Tout travailleur (ayant déjà travaillé) peut chercher par lui-même un emploi ou s'adresser à l'Office Municipal.

- 
- (1) Le directeur est nommé par le Ministre de l'Agriculture sur proposition du Délégué Provincial ; les autres dirigeants de l'administration centrale sont nommés par le Délégué provincial sur proposition du directeur. Le directeur nomme les dirigeants des différents districts et unités sur proposition de leurs administrateurs respectifs.



Chaque travailleur a son curriculum vitae très précis centralisé à l'Office Municipal du Travail et à l'administration centrale de son entreprise : il comprend, outre l'état civil (situation de famille, adresses successives), la situation militaire, le niveau scolaire et études en cours, une histoire professionnelle précise : divers postes occupés avec les salaires correspondants, l'appartenance aux diverses organisations (parti, syndicats...). S'il y a eu faute professionnelle ou violation de la discipline du travail, c'est aussi indiqué.

## 6.2 Règlementation du travail et sécurité sociale

La semaine de travail est de 44 heures (8 heures de travail par jour du lundi au vendredi, plus le samedi matin). Les congés payés sont de 30 jours par an.

Le droit au travail est reconnu à chacun et l'oisiveté est interdite par la loi.

La retraite est fixée à 55 ans pour les femmes, et 60 ans pour les hommes ; la pension minimale est de 80 pesos. Même après avoir dépassé l'âge de la retraite, les personnes peuvent travailler et cumulent alors leurs 2 revenus, à moins que le salaire de leur travail soit supérieur à leur retraite.

En cas de maladie, l'attention médicale est gratuite et est versé au travailleur 80 % de son salaire si son arrêt de travail est dû à un accident du travail, sinon 60 % du salaire lorsque le malade est à l'hôpital, et 70 % lorsqu'il se rétablit chez lui.

## 7) Conclusion

Quelle est la part d'autogestion dont disposent les travailleurs dans l'entreprise ?

Ils participent à la discussion du plan opératif du district au début du mois, et à la fin, à l'analyse des résultats. Dans le travail au forfait ("campo terminado"), l'ouvrier est responsable entièrement de son chantier et l'organise comme il le veut.

Par contre dans les travaux à la tâche à la journée (suivant le système de normes classiques), l'ouvrier n'est plus qu'un exécutant qui reçoit les ordres de la hiérarchie (bien que les relations entre responsables et ouvriers soient plutôt sur le mode copains) (1).

Alors les ouvriers ont peu la conscience du travail bien fait : en particulier ils prennent peu de soin des outils de travail (2). Ce fait lié aux problèmes que rencontre Cuba pour s'approvisionner en pièces de rechange peut conduire à des blocages de la production.

Ils montrent d'ailleurs généralement peu d'enthousiasme dans ce cas (travaux à la tâche à la journée) pour leur travail : ils font plutôt effectivement 6 heures par jour que 8 heures, coupées de nombreuses pauses (ce qui s'explique aussi par la dureté du climat : chaleur et humidité).

Cependant, lors des nécessités, les ouvriers fournissent un plus gros effort.

-----  
(1) D'après ce que j'ai vu en 2 mois à Sandino et à l'Ile de la Jeunesse.

(2) Nombre important de tuyaux d'irrigation défectueux - camions en panne.

Plus généralement le paiement et travail au rendement qu'il soit à la tâche, ou au forfait, peut se réaliser au détriment des ouvriers : pour que chacun gagne plus, la brigade préfère être composée de moins d'hommes ; est éliminé, par ses propres camarades, celui qui est considéré comme trop lent ou fainéant.

Le rythme du travail peut alors être excessif au détriment de la santé des travailleurs et de la sécurité du travail : ainsi

- les ouvriers peuvent fournir 18 heures de travail par jour lors des pointes de récolte,
- la brigade d'amendement des sols à l'île de la Jeunesse travaille au rythme de 10-12 heures par jour.

Dans le "campo terminado", la famille (femme, enfants) peut être mise à contribution par l'ouvrier qui a signé le contrat.

Le rôle du syndicat est alors de limiter les excès et faire respecter les lois du travail.

Mais l'équilibre entre une faible productivité de la main-d'oeuvre et un travail excessif de ces mêmes ouvriers est donc difficile à trouver.

La dimension de l'exploitation même si elle permet de rationaliser au mieux l'utilisation de ressources matérielles encore insuffisantes, présente aussi ses inconvénients :

- en particulier l'effectif des cadres et personnel de bureau peut paraître pesant, du fait qu'ils ne travaillent pas directement dans les champs et sont plutôt les "contrôleurs des travaux finis",
- en outre le transport pour amener les travailleurs sur leur lieu de travail est parfois problématique et entraîne des pertes de temps.

La disparité des revenus réels ne peut être évaluée faute de connaître le revenu de la famille.

La disparité de condition est plutôt flagrante dans les conditions de travail : d'un côté l'ouvrier manuel peinant sous le soleil et dans la chaleur, de l'autre les dirigeants et techniciens (tout au moins dans les plus importants) en jeep faisant la tournée de leur unité (il faut se rappeler qu'un district fait 2 000 hectares), supervisant le travail des autres. En plus la jeep ou side-car dont disposent ces cadres, leur serviront aussi dans leur vie privée ce qui n'est pas un mince avantage, vu les conditions difficiles de communication à Cuba.

Mais les ouvriers manuels sont la minorité, et l'entreprise essaye de mécaniser au maximum les opérations, d'humaniser les tâches agricoles ; les tractoristes ont un travail beaucoup moins pénible.

Enfin la formation par cours du soir garantissant la promotion de l'ouvrier est très largement développée et encouragée et accessible à tous (quel que soit l'âge, le sexe, le niveau de départ).

Il n'en reste pas moins que la pratique de spécialiser les travailleurs dans telle ou telle tâche, d'émiettement du travail productif, rappelle le taylorisme des sociétés capitalistes, la soumission du travail humain à la technique et son corollaire logique : la disparition (et son non renouvellement) du savoir-faire paysan, du métier de paysan.



A Sandino, chaque fin de semaine, les élèves reçoivent soit la visite de leur famille, soit vont chez eux. A l'Ile de la Jeunesse, ceux des provinces orientales et de La Havane, ont des vacances d'été allongées (1 mois de plus) du fait qu'ils ne peuvent aller voir facilement leurs familles, vu la distance.

Leur temps est partagé entre études (50 %), activités récréatives (20 %), et activités agricoles (30 %).

Chaque demi-journée, les élèves se partagent entre les travaux agricoles et l'enseignement général : pour aller aux champs, chaque classe se divise en 2 brigades filles-garçons de 15 à 20 élèves chacune ; une dizaine de brigades va travailler de 7h30 à 10h30, l'autre dizaine entre 1h30 et 4h30 dans l'après-midi.

En plus des brigades agricoles existent les brigades "de service" : ce sont les élèves qui pour raison de santé ne peuvent travailler au champ. Aussi une à deux brigades selon l'école, vont alors aider aux cuisines et au nettoyage de l'école pendant que les autres sont aux champs.

Les jeunes travaillent dans l'exploitation agrumicole du lundi au jeudi et le vendredi matin.

Les élèves élisent un chef de brigade et un sous-délégué qui sont censés être les plus mûrs et les plus consciencieux; ils sont chargés de la répartition du travail au sein de la brigade et du contrôle du travail fait par chaque élève à la fin des 3 heures.

Au niveau de l'école, un chef de production est chargé conjointement avec le chef de lot (relevant de l'entreprise lui) de programmer le travail des élèves, du mois et d'en contrôler l'exécution.

Plus directement les élèves sont encadrés par des "guides", ouvriers agricoles de l'entreprise qui sont censés apprendre aux enfants à travailler correctement, et surtout qui sont responsables de leur travail.

Enfin les professeurs doivent aussi lier le contenu de leur enseignement intellectuel aux travaux pratiques : chacun est tenu de sortir avec ses élèves aux champs et de travailler avec eux, une fois par semaine.

Les élèves sont responsables de leur lot d'agrumes et du jardin potager de l'école ; cependant selon les nécessités, ils vont aider dans d'autres unités (lots, districts, pépinières) ou même ils vont aller travailler dans d'autres entreprises.

Ainsi, de décembre à avril, période creuse dans l'entretien des vergers -c'est le moment de l'irrigation, qui relativement à la récolte, demande peu de main-d'oeuvre-, les élèves à Sandino vont travailler par roulement dans l'entreprise de tabac voisine pour la récolte (100 à 200 élèves par jour), ou aident les ouvriers du district 7 à ramasser les tomates, au repiquage des plants de légumes, et au désherbage des plate-bandes...

De même à l'Ile de la Jeunesse, les élèves sont envoyés dans l'entreprise de maraîchage, ou à la pépinière qui absorbe à cette époque-là 600 élèves par jour pour remplir les sacs de plastique où sont semés les graines de citrus, alors que cette unité dispose habituellement de 200 élèves par jour.

Dans les agrumes, les jeunes sont chargés généralement de tâches simples : surveillance et changement des tubes d'irrigation, désherbage avec machette ou guatacha (1) et récolte. Cependant ils peuvent aussi travailler à des activités qui demandent plus de formation et de soin : ainsi la taille sanitaire (couper les branches mortes ou malades), la taille des repousses du porte-greffe, la fertilisation au pied des arbres de moins de 5 ans ; plus minutieusement encore, une petite brigade encadrée par des techniciens soignent les arbres atteints de gomose à Phytophthora, et dans la pépinière les ouvriers forment les élèves par petits groupes au greffage.

L'école est payée par l'entreprise pour le travail fourni par les élèves ; en fait l'entreprise verse le montant dû à l'école au ministère de l'éducation (son antenne locale), qui en fera profiter l'école sous forme d'activités récréatives ou socio-culturelles : voyages d'excursion dans le pays, sorties à la plage (loisir préféré des cubains), construction de piscines (prévue dans l'avenir)...

La base de paiement du travail des jeunes est la même que pour les ouvriers : le paiement au rendement ; l'activité productive vaut le même tarif que ce soit élève ou ouvrier qui l'exécute, mais bien entendu la norme appliquée aux élèves est plus basse : selon les tâches, l'âge des élèves, l'école, la norme horaire est inférieure de 1,5 à 2,5 fois à celle des adultes.

Exemple : dans la pépinière à l'île de la Jeunesse, les ouvriers ont comme norme 150 sacs de plastique à remplir de bonne terre, en 8 heures de travail pour 4,00 pesos, soit le sac est à 0,0266 pesos.

La norme de l'élève pour ce même travail est de 40 sacs en 3 heures (soit 106 sacs en 8 heures). Il gagne donc :  $40 \times 0,0266 = 1,06$  pesos en 3 heures.

Chaque jour le chef de lot indique aux différentes brigades le travail à faire et délimite le champ où ils doivent travailler, en indiquant la norme comme référence.

À la fin des 3 heures, le chef de brigade note ce qu'a fait chacun et le porte au chef de lot ; les jeunes ne sont ni notés ni sanctionnés sur le travail fourni, le comportement dans les champs ne rentrent pas en compte dans l'évaluation finale de l'année scolaire ; aussi pour stimuler individuellement les élèves, les responsables font plutôt appel à leur conscience révolutionnaire et à l'exemple.

Chaque jour devant l'ensemble des élèves réuni, le directeur de l'école fait le compte-rendu du travail de la veille, désigne la meilleure brigade, la plus mauvaise, et le meilleur élève par rapport au pourcentage de réalisation de la norme. Durant cette réunion, élèves, guides et responsables administratifs en profitent aussi pour discuter des problèmes qui ont pu se poser.

### 3) Rôle des "guides" - Relations ouvrier-élèves

Selon les écoles, un "guide" s'occupe de 40 à 70 élèves, sauf dans le cas de tâches plus minutieuses telles taille, soin des arbres atteints de gomose, greffage, où on a 1 guide pour 25-30 élèves.

Les guides sont généralement des femmes et des vieux ; certains travaillent activement avec les jeunes, d'autres ne préfèrent que surveiller ; certains préfèrent être avec les élèves des esbec plus jeunes qui leur obéissent plus facilement que les adolescents des pré-universitaires, d'autres estiment

-----  
(1) petite machette.

qu'il est plus facile de faire appel au sens des responsabilités des élèves des pré alors que les petits des esbec ne pensent qu'à jouer...

Les avis sont d'ailleurs partagés sur l'utilité des guides : alors qu'à Jagüey l'encadrement des élèves est plus structuré qu'à L'Ile de la Jeunesse et à Sandino, les guides plus nombreux, certains responsables estiment au contraire que les élèves travaillent mieux et avec plus de conscience quand ils sont laissés seuls et qu'ils décident eux-mêmes de leur travail, d'autant plus que les guides recrutés parmi les ouvriers agricoles souvent de bas niveau scolaire ne sont pas forcément de bons pédagogues ni de bons "exemples".

Dans l'ensemble, responsables et guides ne sont pas sévères et les jeunes travaillent effectivement, entre les nombreuses pauses et le temps perdu en aller-retour de l'école au champ, 1h30 à 2h par jour.

Les élèves travaillent plus facilement au 1er trimestre qu'au 2ème, au 2ème qu'au 3ème trimestre, époque des évaluations finales des études : les jeunes délaissent les champs pour préparer leurs examens.

#### 4) Essai d'évaluation du travail des élèves

Le nombre d'enfants rapporté au nombre d'hectares d'agrumes est supérieur au modèle de base : 0,8 ha par enfant alors qu'était prévu au départ 500 élèves pour 500 hectares.

Mais la répartition des écoles n'est pas homogène sur l'ensemble des exploitations : les lots sont de dimension variable et souvent inférieurs à 500 hectares ; les écoles n'ont pas toutes 500 élèves, enfin chaque lot n'a pas son école.

A l'Ile de la Jeunesse par exemple, selon les districts la moyenne d'hectares par élèves va de 0,6 à 1,2 ; un même district (Frank Païs) comprend 180 hectares sans école, et des lots de 175 ha à 480 ha : la moyenne d'hectares par élève varie alors dans ce cas de 0,4 à 1,5.

Un responsable de l'Ile de la Jeunesse estimait d'ailleurs que les jeunes avaient peu de travail, les lots étant petits par rapport à l'effectif des écoles. Les lots sans école sont pris en charge entièrement par les ouvriers du district.

D'autre part l'ensemble des élèves ne va pas au champ ; à part les contre-indications médicales, d'après les statistiques de l'année dernière, à Sandino il semblerait que 75 % des élèves ont effectivement, en moyenne, participé au travail agricole.

De même à l'Ile de la Jeunesse, sur le mois de mars 81 au niveau du district de Frank Païs, le moyenne des élèves aux champs était de 58 % de l'effectif total... mais il n'y avait du fait de la sécheresse que fort peu de travail à faire, à part l'irrigation.

D'ailleurs selon ces mêmes écoles de Frank Païs, le pourcentage des élèves ayant travaillé sur l'exploitation agricole est très variable ; en général l'assiduité aux champs des élèves originaires des provinces orientales est la plus importante : jusqu'à 92 % de l'effectif de l'école a participé aux tâches agricoles. Par contre les enfants des "Pineros" (habitants même de l'Ile) ayant travaillé aux champs, atteignent à peine 40 % de l'effectif des écoles. Dans ces dernières écoles de Pineros, il y a d'ailleurs de nombreux problèmes de discipline, qui s'expliquait en partie par la plus facile possibilité pour ces élèves de quitter l'école et d'aller chez eux.

Il est donc difficile d'évaluer la productivité du travail des élèves entre les faits que tous ne travaillent pas, qu'un certain nombre d'élèves vont travailler ailleurs que sur le lot même de leur école, que la proportion entre effectif de l'école et nombre d'hectares sous sa responsabilité, est très variable...

Cependant d'après les salaires journaliers moyens des ouvriers manuels et des élèves, le productivité, horaire en terme de valeur, des jeunes peut être évaluée ainsi (1) :

à l'île de la Jeunesse, un ouvrier équivaut selon les tâches à 1,5 à 2 enfants,

à Sandino par contre, 1 ouvrier égale 5 à 8 élèves.

Il semblerait donc qu'à l'île de la Jeunesse l'entreprise sait mieux tirer parti de sa main-d'œuvre étudiante alors qu'elle a moins de personnel pour l'encadrer ; par contre à Sandino la productivité des élèves est très faible...

Le budget de fonctionnement de l'école est évalué à 300 000 dollars (2).

Sandino a versé à ses écoles, pour l'année 80, 725 000 pesos, soit en moyenne 26 850 pesos par école, ce qui représenterait 5 à 7 % du budget annuel de fonctionnement de l'école (selon comment est évalué le peso par rapport au dollar).

De même, au mois d'avril 81, en moyenne les écoles de l'île de la Jeunesse recevaient 4 000 pesos, soit 12 % du budget mensuel moyen.

-----  
(1)-île de la Jeunesse, calcul sur 7 écoles du district Frank País, d'après les résultats de mars 81 : en moyenne chaque élève a gagné 0,90 peso par jour ; soit pour 3 heures de travail effectif, un salaire horaire de 0,30 peso, et pour 2 heures de travail, un salaire horaire de 0,45 peso.

- Sandino : d'après les statistiques de l'année 80, 11 910 élèves en moyenne mensuellement ont participé aux tâches agricoles, avec des salaires mensuels moyens par élève de 4,52 pesos, soit 0,226 peso par jour.

Pour le 1er trimestre 81, 12 520 élèves par mois en moyenne ont travaillé ; salaire mensuel moyen par élève de 4,96 pesos, soit 0,248 peso par jour.

- Rappel : salaire journalier d'un ouvrier manuel de 3,44 à 5,36 pesos, soit un salaire horaire de 0,43 à 0,67 pesos.

- D'où rapport de salaire horaire d'un ouvrier sur celui d'un élève :

$$\cdot \text{à l'île} : \frac{0,43}{0,30} = 1,43 \text{ à } \frac{0,67}{0,30} = 2,23$$

$$\cdot \text{à Sandino, pour 81} : \frac{0,43}{0,083} = 5,18 \text{ à } \frac{0,67}{0,083} = 8,07$$

(2) cf. GRANMA, 10 septembre 80.

### 5) Conclusion

Le modèle de base prévoyait à l'origine une école de 500 élèves pour 500 hectares : 500 élèves à 3 heures de travail au champ par jour, soit 1 500 heures équivalent à 200 ouvriers par jour pour 500 hectares. BLONDEL, spécialiste agrumicole, en visite à Cuba en 73. concluait alors :

"Ce nombre semble largement suffisant (un ouvrier pour 2 ha et demi) même si l'on admet que le rendement des élèves est inférieur à celui des ouvriers proprement dits".

Les autorités cubaines elles pour leur part considèrent généralement qu'en productivité du travail 5 enfants valent un ouvrier ; on compte donc qu'un enfant en 1 heure de travail fait 2 fois moins de travail qu'un ouvrier en 1 heure.

Le travail des élèves représenterait celui de 100 ouvriers soit 5 hectares par ouvrier.

En pratique, cette évaluation du travail des élèves s'observe effectivement à l'île de la Jeunesse, mais par contre pas du tout à Sandino.

En fait, suivant les entreprises et les tâches, le productivité du travail des élèves et même la façon de considérer cette main-d'oeuvre potentielle par l'entreprise va être très différente.

Les élèves sont très efficaces dans le greffage (les filles surtout), la récolte d'agrumes et la surveillance de l'irrigation ; on considère que pour cette dernière, 3 enfants valent un ouvrier. Quant à la récolte, la moyenne horaire d'un élève est de 100 à 150 kg alors que l'adulte cueille 125 à 250 pour les très bons travailleurs.

Par contre, les jeunes détestent par exemple faucher l'herbe à la machette, renaclent à le faire et le font si mal qu'ils abîment le tronc des arbres avec leurs outils si bien que de plus en plus l'entreprise mécanise cette opération ou le fait faire aux adultes tant que possible.

D'autre part, suivant les ressources en main-d'oeuvre adulte et en techniciens dont dispose l'entreprise, elle aura plus ou moins tendance à prêter attention ou non au travail des jeunes de ses écoles.

Les entreprises des provinces orientales disposant de beaucoup de force de travail adulte, n'ont pas besoin des élèves.

Par contre à Jagüey, d'une part parce qu'elle dépend beaucoup des élèves pour exécuter les tâches agricoles, d'autre part parce que très bien structurée, elle dispose d'assez de personnel pour encadrer les élèves (1 guide pour 25-30 jeunes), la productivité du travail des élèves, par rapport aux autres entreprises, est la plus forte paraît-il.

A titre d'exemples :

Sandino	9	ha/adulte	et	12 élèves/adulte
Île de la Jeunesse	13,5	ha/adulte	et	17 élèves/adulte
Jagüey	10	ha/adulte	et	8 élèves/adulte
Ceballos	7	ha/adulte	et	8 élèves/adulte

Dans l'avenir, les responsables prévoient que les élèves seront surtout employés à la récolte ; d'ailleurs dans certaines entreprises dont la composition en variétés sera assez variée, les élèves pourront récolter des agrumes toute l'année.



## CONCLUSION

L'exemple de ces 2 entreprises nous montre comment le développement économique à Cuba est conçu dans une perspective globale (contrairement à de nombreux pays en voie de développement) ; ici, l'attention est portée, parallèlement à l'introduction d'activités économiques nouvelles, sur la promotion sociale du milieu rural ambiant, et sur une politique d'aménagement du territoire favorisant un meilleur équilibre entre régions, entre ville-campagne.

Ainsi les plans agrumicoles de l'Ile de la Jeunesse et de Sandino furent les moteurs de développement de régions jusqu'alors abandonnées et quasi-désertiques ; la mise en place des vergers fut liée à tout un effort d'aménagement du territoire : électrification de la région, construction de routes, mise en place de réseaux d'irrigation avec création de nombreux petits barrages et retenues d'eau, construction d'écoles, de villages-ouvriers, développement des transports...

De plus, le développement de ces plans agrumicoles ont reposé sur une expérience pédagogique exemplaire : en effet la réalisation de ces plantations, puis leur exploitation n'a été possible dans ces régions très faiblement peuplées (par rapport à la moyenne nationale) que grâce aux élèves des écoles aux champs ; même si cette main-d'oeuvre potentielle que représentent les élèves n'a pas toujours été judicieusement utilisée par l'entreprise (cf. Sandino) ou est moins productive que la main-d'oeuvre adulte, le nombre des élèves est tel par rapport à l'effectif des ouvriers, que l'entreprise pourrait difficilement s'en passer, surtout lors des pointes de travail comme à la période de la récolte des fruits ou des légumes.

Et en retour, ce travail manuel complète la formation des jeunes : la généralisation du travail agricole pour tous les jeunes, qu'ils soient de la ville ou de la campagne, quelles que soient leurs origines sociales, est un facteur de nivellement et d'égalité sociale ; en outre cette pratique rend au travail agricole sa dignité, dans ce pays dont le développement dépend encore largement de l'agriculture, et où traditionnellement les paysans désignés par le terme péjoratif de "guajucos" étaient plutôt méprisés de la ville.

En ce qui concerne le fonctionnement même des entreprises agricoles cubaines, le fait le plus frappant actuellement est cette situation transitoire où l'exploitation agricole d'Etat n'est plus la ferme d'Etat unité de production administrée centralement, mais n'est pas encore l'entreprise au sens juridique du terme.

Il s'ensuit que chaque entreprise agricole est aujourd'hui un monde particulier et spécifique, du fait des conditions complexes ayant présidé à sa formation, de ses conditions de production, de main-d'oeuvre, d'appareil administratif et technique... monde dans lequel il est bien difficile de se repérer par rapport aux dispositions, du nouveau système de direction et de planification de l'économie, érigées en lois depuis 76.

Pour comprendre les problèmes auxquels sont confrontés actuellement les dirigeants d'entreprise, il faut revenir sur le système de gestion appliqué à Cuba avant 75. Dans sa phase la plus pure, de 67 à 71, les responsables cubains ont misé sur le financement budgétaire, ce qui a entraîné une démonétisation complète de l'économie et l'abandon des outils économiques classiques (en particulier de la comptabilité et calcul de coût).

A partir de 71, puis surtout en 75, ce mode de gestion est abandonné, vu les gaspillages en ressources humaines et matérielles, et la faible efficacité qu'il entraîne (1).

A partir de 76, commence à se mettre en place une gestion plus efficace des entreprises ; Fidel CASTRO définit alors, dans son discours au 1er congrès du P.C.C., le nouveau système de direction de l'économie (2), comme suit :

"il s'agit de la nécessité d'établir, entre toutes les entreprises, y compris celles de l'Etat, des relations achat-vente et d'assurer que, dans ces relations et en général dans les différentes relations qui se créent dans l'économie, l'argent, les prix, les finances, le budget, les impôts, les crédits, les intérêts et autres catégories marchandes fonctionnent comme des instruments indispensables afin de pouvoir mesurer l'usage que nous faisons de nos ressources productives et calculer jusqu'au dernier détail, jusqu'au dernier centime, combien nous dépensons pour chaque chose que nous produisons, afin de pouvoir décider quels investissements s'avèrent plus opportuns, afin de connaître quelles entreprises, quelles unités, quels collectifs travaillent le mieux et lesquels travaillent le plus mal, en vue d'adopter des mesures appropriées (3).

Même si le règlement général des entreprises a été édicté en 76, il n'est pas encore appliqué entièrement : ainsi la pratique de l'autofinancement des entreprises, ou du crédit, des impôts et taxes, remis à l'honneur, est longue à se mettre en place.. Cependant en 80, on considère que 90 % des entreprises agricoles (4) (93 % pour l'ensemble des activités) appliquent les principes de base du calcul économique.

L'application de celui-ci dépend de la capacité de l'entreprise à manier correctement les outils économiques grâce à une comptabilité adéquate, à une formation correcte des principaux responsables.

Pour cela se sont développés des cours de recyclage en formation économique pour les principaux cadres ; pour le quinquennal passé, 70 % des directeurs et sous-directeurs d'entreprise ont suivi ces cours (5).

En plus, l'évolution de la gestion de l'exploitation agricole ne peut être séparée de tout le contexte de la restructuration de l'économie cubaine, qui comprend en outre une refonte des prix et tarifs, une réorganisation de l'approvisionnement technico-matériel à travers le CEATM, le développement des statistiques (tant pour l'utilisation que la recherche d'une information plus fiable) avec la création d'un Comité d'Etat des Statistiques, le développement de la standardisation des produits et marchandises avec la création du Comité d'Etat pour la Normalisation...

Et plus généralement de la restructuration de l'administration cubaine avec le redécoupage des communes et les nouveaux rôles impartis au Parti et au Pouvoir Populaire.

-----  
(1) Fidel CASTRO, 1975. p. 125.

(2) Se rapproche de la méthode employée en URSS sous le nom de calcul économique.

(3) cf. Fidel CASTRO, 1975. p. 125.

(4) Information orale.

(5) F. CASTRO, 1975.

Les entreprises d'Etat, comme celles étudiées sont liées cependant au tissu social et économique de leurs communes, par tout un ensemble de relations plus ou moins directes avec le Parti local, le pouvoir populaire municipal, les autres entreprises locales.

Ainsi il serait intéressant d'étudier les relations qui se sont établies depuis 76, entre ces nouvelles entreprises agricoles d'Etat et les communes, leur évolution (par ex. dans des cas comme celui de l'entreprise de Jagüey sur l'aire de laquelle vit 40 000 habitants), de connaître comment se répartit le pouvoir économique et social au niveau de la commune, entre l'entreprise et le pouvoir populaire municipal.

De même, les travailleurs ne doivent pas être considérés seulement en tant que personnel de l'entreprise (étude de l'organisation hiérarchique du travail, lois du travail....).

Ainsi les salaires versés par l'entreprise ne rendent pas compte des revenus des travailleurs : d'une part parce que leurs salaires n'est qu'une partie des ressources réelles dans la mesure où les avantages sociaux sont très importants : octroi de bourse aux élèves et étudiants, loyers très bas et égalitaires (10 % au maximum du salaire), gratuité médicale, sécurité sociale, bas tarifs des transports et services, stabilité des prix des produits nécessaires, garantie de l'emploi et absence de chômage...

et qu'il existe d'autres facteurs de différenciation sociale (cf. les moyens de transports individuels de fonction des dirigeants et techniciens),

d'autre part parce que le travailleur est membre d'une communauté familiale dont l'origine des ressources est plus ou moins variée, et que les relations officieuses entre paysans et ouvriers du secteur d'Etat et l'accès facilité au marché de production de biens alimentaires qui en découle, sont plus ou moins importants selon le type d'entreprise et la région.

Relations locales, économiques et sociales, complexes, l'entreprise entretient aussi avec le pouvoir central national des liens plus ou moins étroits : si les décisions de cette nouvelle gestion économique de la SDPE signifient à terme un profond bouleversement, effacement des organes centraux au profit d'un contrôle indirect par les banques, réapparition d'un marché sanctionné par les prix, ... pour le moment l'application de cette politique économique est limitée par certains problèmes : refonte du système des prix, approvisionnement en ressources matérielles et techniques...

Aussi, aujourd'hui, l'entreprise est autonome et responsable de sa gestion à l'intérieur d'un plan : la spécialisation est maintenue comme activité dominante ; chaque entreprise se voit assigner un objectif fondamental pour sa production et attribuer les facteurs de production nécessaires, et dans la mesure où elle peut en dégager, l'entreprise peut faire autre chose librement (à condition toutefois qu'elle assure les conditions d'écoulement).

La tutelle administrative centrale, dans cette période de transition, est alors plus ou moins marquée : en particulier la délégation provinciale de l'agriculture, d'un rôle de direction des Agrupaciones (groupements des anciennes fermes d'Etat), est passée plutôt à un rôle de coordination entre les différentes entreprises. Ainsi pour les ressources matérielles déficitaires, s'effectue une balance provinciale : l'entreprise recevra ce qui lui est dû, mais la délégation choisit qui sera fourni en premier, lors de l'arrivage de certaines ressources matérielles. A ce niveau, l'entreprise subit alors la concurrence d'autres considérées comme plus importantes encore pour l'économie du pays.

Exemple : Dans la province de Matanzas l'entreprise agrumicole de Jagüey passe après celles de canne à sucre.

Quant au ministère de l'agriculture, les diverses directions assurent, semble-t-il, actuellement plutôt un rôle d'élaboration de normes techniques qui servent de référence et de cadre pour les techniciens et cadres des entreprises.

Finalement, pour le moment encore, techniciens et dirigeants apprennent à se servir des outils économiques mis à leur disposition par le nouveau système, et acquièrent peu à peu de l'expérience dans la pratique d'une gestion responsable et indépendante des organismes centraux, de leur entreprise.

A N N E X E S

Annexe I - Les agrumes en chiffres

années	nouvelles plantations chaque année m ha	Acopio total mT	Acopio secteur privé m T	Exportations		production totale m T
				m T .	m pesos	
1958		69,7				
1959		69,7				
1960		72,9				
1961		91,0				
1962		117,0				
1963		110,2				
1964	1,7	119,4				
1965	1,2	116,2				
1966	4,5	159,7				
1967	4,0	143,7	79,3			
1968	6,1	165,4	82,9			
1969	16,7	155,0	78,4			
1970	4,7	163,6	71,2	27,0	2 741	
1971	1,9	124,1	55,4	25,2	2 512	
1972	2,9	162,4	73,3	34,7	4 694	
1973	21,7	176,5	78,5	49,8	8 699	
1974	34,5	176,0	72,8	56,0	12 395	
1975	25,2	182,3	68,7	59,7	11 920	
1976	11,3	199,3	67,0	61,2	12 877	
1977	7,7	177,6	60,4	83,6	17 167	216
1978	6,9	198,3	68,6	141	35 000F	226
1979	4,3	192	63,9	152 F	45 600F	280
1980				207		285
						430

Chiffres Acopio total

m : milliers      T : tonnes      ha : hectares

sources :

- . nouvelles plantations :
  - 1964-69 : Bohemia n° 44 (oct. 69) p. 40.
  - 1970-79 : Annuaires Stat. Cuba 1976-1979.
- . Acopio : 1958-1966  
1967-1979 : Annuaire Stat Cuba 76 (p. 137) - 79 (p. 153)
- . exportations :  
1970-77 : Annuaire Stat Cuba 76 (p. 152) - 79 (p. 183)  
1978 : 141 mT : Statistical Yearbook of the CMEA member countries  
79 (p. 406)  
(F) estimations FAO  
1980 : 207 mT : information orale directe.
- . production totale :  
1958-1979 : d'après FAO et Milian (A) (15 avril 81)  
1980 : d'après Castro (17 décembre 80) + Milian (15 avril 81).

## Annexe II - Evolution des différents plans agrumicoles

Anciennes provinces	superficies en agrumes, en hectares			actuellement, superficies des entreprises d'agrumes en hectares	-Provinces (entreprises ou Communes)
	1968	1972	1976		
Oriente	3 800	5 900	1 400	1975: agrumes 9 567 dont 4 784 privé intégré 1980: 6 700 d'agrumes	Santiago Contrabastre Guantanamo Comune Niceto Holguin (Banes) Gramma
Camagüey	4 300	7 400	6 200 11 000	? 1979: 6 424 (6 062 agrumes-362 autres fruits) 4 000	Camagüey (Sola) Ciego de Avila Ceballos Morón
Las Villas	2 000	2 000	2 000 2 000 5 000	? ? 2 entrep. principales : dont Yaguaramas : 2 300	Sancti Spiritu Villa Clara Cienfuegos
Pinar	3 000	4 000	16 800 9 700	1980 : 8 700 agrumes (total 11 990) 1979 : 5 000 " 1979 : 2 000 "	Pinar del Rio Santiago E. Francisco Capitan Thomas
La Havane	700	5 400 4 300	7 000	1980 : 7 500 agrumes dont : 5 860 1 640	La Havane Celia autres
Ile des Pins Matanzas	6 300 1 200	12 000 5 000	23 600 23 600	1980 : 14 960 dont 13 400 agrumes 1980 : 29 000 agrumes + 9 400 "viandas"	Ile de la Jeunesse Matanzas
TOTAL	21 300	41 700	117 740	118 482,8 hectares d'agrumes (Millian : 15 avril 1981)	
Sources	Rapport Blondel Juin 73	Rapport Blondel Juin 73	Cuba Int. 3.4.78 n 102	Rapport Blondel 79 - différents Gramma (1978-1979-1980) informations orales.	
	estim. 1952 sur sup. (orange-pomelo) 90 : sup. tot. agrumes				
	400	1 251	650 ?		
	superficie totale 1952 : 15 681				
	veille révolution (?) 11 000 d				
	22 000				

Historique du Jagüey (ancien plan Victoria de Giron)

	68	69	72	73	74	76	77	78	79	80
Superficie totale ha	80 000									40 000
Superficie plantée en agrumes										(3)
. irriguée par aspersion	1 200		5 000	8 500	13 000	22 000		26 000		29 000
. en production			1 500 (1)		2 000	13 000		4 000		
Production tonnes		20 107			30 000		46 570 (2)		50 000	
Exportation		2 872					28 251			
Ecoles				9	14	29	43		50	57
Nombre élèves				4 500	7 000			23 000		
Nombre travailleurs				1 500				3 000		
Habitants sur l'aire de l'entreprise				38 000				40 000		

Remarques : 1/ Vergers créés avant la révolution.

2/ Sur ces 46570 ha :

- 20 % ← production paysans
- 70 % ← production récoltée par les élèves

3/ Surface effectivement cultivée au total

Sources : Rapport BLONDEL 73 - Rapport BLONDEL CONESA, nov. 79.  
Granma 30-4-78, 18-8-74, 16-5-76, 28-3-79, 10-9-80.

Cuba International 3-4-78, 10-77, 1-78.

29 000 ha actuellement en agrumes : information directe.



### Annexe III - Calendrier des travaux

---

Les principaux travaux auxquels doivent faire face les ouvriers sont :

- 
- . la cueillette
    - pomelo août — décembre
    - orange novembre — février
    - lime mai — juillet
  - . La campagne d'irrigation novembre — avril
    - elle se traduit pour les ouvriers par :
      - changer les tubes de place (système irrigation par aspersion)
      - arroser à la citerne (pour les tractoristes)
      - surveiller les pompes
  - . la taille des repousses du porte-greffe environ toute l'année (25 % du territoire/mois)
  - . la taille (15 à 20 % du territoire) novembre — janvier
  - . le fauchage de l'herbe des allées (mécanisé ou manuel) toute l'année
  - . la fertilisation complète novembre-décembre et avril-mai
  - . la fertilisation azotée janvier-février
  - . l'amendement calcaire
  - . le soin des arbres attaqués par la gomosis novembre — février
  - . application d'herbicides
    - .de contact septembre — juin
    - .résiduel mai-juin (avant les vacances des élèves)
  - . application oligo-éléments janvier — avril
  - . traitement contre les acariens février — juin
- 

Dans les pépinières :

- . décembre à mars : remplissage de terre adéquate des sacs de plastique
- . mars à mai : semis de graines de citrus dans ces sacs
- . juin : 1ère fertilisation
- . juillet : 2ème fertilisation
- . octobre à décembre : greffage sur les jeunes porte-greffes

Huit à douze mois après, les jeunes plants sont plantés dans les champs.

Le porte greffes, le plus utilisé, est le bigaradier (très fragile à la Tristeza (maladie virale très grave qui détruit des plantations entières ; elle n'existe pas à Cuba mais elle s'étend actuellement dans le monde).

Annexe IV - Exemple du calcul du fonds de primes dans une entreprise rentable

(source : SDPE - Juceplan 80)

1. Comportement des indicateurs planifiés et réels

- Indicateurs	UM	plan 80 valeur	plan 81 valeur	%	réel 81 valeur	%
Productivité du travail	P	1 700	1 768	104	1 768	104
Coût par peso de production mercantile	P	0,90	0,86	95	0,87	97
Profit planifié	MP	1 428	1 500	105	1 400	98
Production marchande	MP	4 762	5 000	105	5 048	106
Fonds de salaire planifié	MP	2 600	-	-	-	-

- Coefficients multiplicateurs selon les indicateurs :  
 augmentation de la productivité 0,658  
 diminution du coût par peso de production 0,513  
 augmentation de la production 0,395

2. Planification du fonds de primes (FP)

- pour l'augmentation de la productivité du travail :

coefficient : 0,658      augmentation : 4 %      profit planifié : 1 500

$$\text{d'où } FP = \frac{0,658 \times 4 \times 1\,500}{100} = 39,5 \text{ MP}$$

- pour la diminution du coût par peso de production mercantile

coefficient : 0,513      diminution : 5 %      fonds de salaire planifié : 2 600

$$FP = \frac{0,513 \times 5 \times 2\,600}{100} = 66,7 \text{ MP}$$

- pour l'augmentation de la production marchande

coefficient : 0,395      augmentation : 5 %      profit planifié : 1 500

$$FP = \frac{0,395 \times 5 \times 1\,500}{100} = 29,6 \text{ MP}$$

Fonds de primes total planifié : 39,5 + 66,7 + 29,6 = 135,8 MP

3. Fonds de primes réel

pour les indicateurs (coût et production) les objectifs n'ayant pas été atteints, on va leur affecter un coefficient réduit ; pour la productivité, rien n'est changé :

- pour la diminution du coût par peso de production mercantile

coefficient réduit : 0,513 X 0,7 = 0,3591

diminution réelle (par rapport au réel de l'année précédente) : 3 %

fonds de salaire de l'année antérieure : 2 600 MP

$$FP = \frac{0,513 \times 0,7 \times 3 \times 2\,600}{100} = 28,0 \text{ MP}$$

- pour l'augmentation réelle de la production :  
comme la production a dépassé celle planifiée, on ajoute au fonds de primes prévu, un fonds additionnel -

calcul fonds additionnel : (FPa)

coefficient réduit :  $0,395 \times 0,7$

augmentation de production par rapport au plan : 1 2

profit calculé réel : 1 400

$$\text{FPa} = \frac{0,395 \times 0,7 \times 1 \times 1\,400}{100} = 3,9 \text{ MP}$$

d'où fonds de prime pour cet indicateur :

$$\text{FP} = 29,6 + 3,9 = 33,5 \text{ MP}$$

- Fonds total :  $39,5 + 28,0 + 33,5 = \underline{101,0 \text{ MP}}$

- Fonds pour les activités socio-culturelles (ici 30 % du fonds de prime) :

30,3 MP

### 1. Le crédit (1) :

Quand l'entreprise devient assez forte (comptabilité et organisation du travail de ses ouvriers, bien développées et structurées) pour être libérée de la tutelle administrative, elle passe d'unité de production au statut réel d'entreprise dotée d'une personnalité juridique et financière ; elle devient alors responsable de son financement.

Celui-ci s'effectue par l'intermédiaire des banques qui lui accordent des crédits sur lesquels sont perçus des intérêts (6 à 12 %). Ces prêts s'ajustent aux principes suivants :

- ils sont planifiés : leur obtention et leur recouvrement doivent correspondre à ce qui a été établi dans les plans de crédit élaborés par la banque sur la base du plan technico-économique de l'entreprise (plan financier de l'entreprise).
- ils sont directs : l'entreprise ne peut recevoir du crédit seulement de la banque et ne peut vendre ou prêter services à crédit.
- ils sont matériellement garantis en outre par les inventaires de valeurs matérielles et marchandes de l'entreprise.
- ils sont réintégrables dans les délais prévus sous peine de sanction.

La demande d'emprunts n'est agréée qu'après analyse de renseignements fournis (destination des sommes prêtées, solvabilité de l'entreprise, son plan financier) ; il est donc nécessaire de tenir une comptabilité financière prouvant l'efficacité de la gestion.

A partir de l'attribution de crédits, la banque établit un contrôle sur l'activité de l'entreprise qui doit lui présenter de façon systématique et régulière :

- les balances comptables mensuelles, trimestrielles, annuelles.
- le mouvement planifié et les stocks réels, des valeurs matérielles et marchandes (sur lesquelles ont été garanti les prêts).

Les crédits étant octroyés selon un cadre de référence monétaire, les entreprises mal gérées se trouvent rapidement confrontées à des difficultés de trésorerie, car les banques n'acceptent pas de financer des entreprises déficitaires.

Une direction peu efficace est donc décelée à brève échéance et s'expose à des sanctions.

### 2. Les disponibilités en numéraire et règlements des factures :

Pour assurer la stabilité de la monnaie nationale et l'adéquate organisation des flux monétaires, la circulation monétaire est strictement planifiée

De ce fait, au niveau de l'entreprise, la disponibilité en argent liquide est strictement limitée et contrôlée.

Ainsi chaque mois, l'entreprise ne dispose de numéraire que pour le paiement de ses travailleurs ; la banque lui envoie la quantité d'argent nécessaire (tirée du compte bancaire de l'entreprise) après vérification du fonds de salaire (par rapport à celui qui était initialement planifié).

-----  
(1) cf SDPE - Juceplan 1980 - p 177-186.

De même les relations monétaires, du fait des transactions marchandes, entre les différentes entreprises, se font par l'intermédiaire des banques : l'entreprise vendeuse présente l'ordre de créditement de son compte à son agence bancaire qui le remet à l'agence bancaire de l'acheteur ; tant que la déduction du montant de la facture n'est pas faite sur le compte de l'acheteur, le compte du vendeur n'est pas crédité (1).

Cependant la transaction par ordres de crédit, ne se substitue pas aux relations directes entre entreprises : la facture est envoyée directement de l'entreprise vendeuse à l'acheteuse, qui doit vérifier les marchandises reçues (elles ont 45 jours pour faire des réclamations).

En cas d'infractions aux règlements (ex ordre de crédit envoyé à la banque alors que les marchandises n'ont jamais été livrées ou même demandées par l'acheteur involontaire, ou bien entreprise acheteuse dont le compte bancaire ne peut faire face aux ordres de crédit qui arrivent...), les entreprises en faute sont sanctionnées par des amendes (5 % du montant de la facture).

### 3. Le financement par l'état

Le principe fondamental de la SDPE est celui de l'autogestion financière de l'entreprise et de sa rentabilité ; chaque entreprise doit couvrir ses coûts de production à partir des revenus obtenus par la vente de celle-ci ; en plus elle doit dégager des profits.

Mais cela n'exclut pas la possibilité qu'il existe des centres déterminés de production, qui du fait du caractère particulier de leur production, de leur importance, des conditions spécifiques de leur activité ou pour d'autres raisons de politique économique globale, ne soient pas rentables et ne puissent se maintenir sans financement de l'état :

"le socialisme, en opposition au capitalisme, ne se développe pas derrière l'objectif du profit, ni n'organise son appareil productif sans tenir compte de la valeur d'usage sociale et humaine de ses productions" (2).

Ainsi dans une entreprise d'agrumes, dont la majorité des plantations est encore en développement, l'état subventionne les pertes..

Cependant ce financement se fait dans les limites d'un montant de pertes, planifié et l'entreprise est encouragée à baisser ces coûts de production : la différence entre les pertes planifiées et les pertes réelles représente son "bénéfice" qui pourra être utilisé comme fond de stimulants matériels pour les travailleurs de l'entreprise. Par contre une mauvaise gestion entraînant plus de pertes que prévu est sanctionnée.

De même toutes les dépenses dues à un investissement planifié (exemple : nouvelle plantation d'agrumes prévue) sont couvertes entièrement par l'état. Dans le futur, il est prévu des crédits aux investissements : une première expérience est prévue pour le quinquenal 81-85.

-----  
(1) ce système appelé "pago automatico" s'effectue depuis 78 ; en 77, le compte du vendeur était automatiquement crédité du montant de la facture, sans que le compte de l'acheteur soit déjà débité. Cf SDPE - Juceplan 80 - p 141-143.

(2) Fidel Castro, 75.

#### 4. Le problème des prix

Actuellement le financement de l'Etat des entreprises est encore largement pratiqué du fait d'un système de prix encore incohérent, hérité de la période précédente, et qui rend les entreprises non viables : ainsi pour telle ou telle entreprise, 1 peso de produit lui revient en valeur au double ou triple, sinon plus...

Pour remédier à cette situation, depuis le 1er janvier 81, une réforme des prix de gros, prix à la production (prix acopio), et des tarifs de services techniques nécessaires à la production, a commencé à s'appliquer. Ils doivent correspondre au travail socialement nécessaire pour que l'entreprise puisse fonctionner selon le nouveau mode de gestion et que la corrélation entre prix extérieurs et intérieurs soit plus équilibrée.

En particulier le prix d'achat des agrumes aux entreprises agricoles vient d'être relevé.

Sinon, dès le 1er janvier 77, le gouvernement a mis en circulation une liste officielle et obligatoire des prix et tarifs des produits et services.

En outre, au niveau de la comptabilité de l'entreprise, depuis 78, sont établis des mécanismes de déductions et majorations à posteriori sur le montant des factures. Ainsi, au niveau des districts de l'île de la Jeunesse, depuis 1 an, sur les pièces de rechange, les carburants, les pesticides, les fertilisants..., les comptables majorent les prix d'achat d'un certain pourcentage (4 à 10 %) avant d'établir les comptes de leur district, et de même pour les vivres des cantines ils minoreront d'une certaine remise.

Ce système permet de se rendre compte des coûts réels et de la marge de bénéfice (2).

#### 5. Impôts et taxes

Dans le système de direction de l'économie, les entreprises sont tenues à une contribution envers le budget de l'état qui va servir à financer les activités de leur plan technico-économique.

Ces impôts et taxes sont pour le moment appliqués, selon le degré d'insertion de l'entreprise dans le nouveau système de gestion.

Dès que les conditions requises existent pour le rendre possible, l'apport de l'entreprise au budget étatique est obligatoire et directif. Lors de ce transfert monétaire, l'état effectue un contrôle financier et économique des activités des entreprises.

- 
- (1) ainsi le bilan de l'entreprise de Sardino donnait pour 80 un coût de 2,86 peso par peso de produit ; en dehors du fait d'un prix d'achat des agrumes pas assez élevé, cela s'explique aussi vu que seulement 30 % de la superficie en agrumes est en production.
  - (2) il permettra aussi d'appliquer le mécanisme de l'impôt de circulation (cf. paragraphe suivant).

- Les principaux impôts (1) prévus sont :
- l'impôt sur le profit
  - la contribution à la sécurité sociale.

L'impôt sur le profit taxe les entreprises rentables : versé à l'organisme dont dépend l'entreprise (ici le Ministère de l'Agriculture), il permet de financer les entreprises travaillant à perte (du fait de leurs investissements, de prix à la production trop faibles...). Le pourcentage de cet impôt ne doit pas excéder 10 % du profit planifié pour l'année.

Il se fera à partir de 1982, calculé sur le montant des fonds productifs de l'entreprise : un pourcentage fixe de taxe est établi sur ce montant, indépendamment du profit obtenu.

On cherche par cette méthode de calcul, à ce que l'entreprise soit directement intéressée pour rendre efficace l'utilisation de ses fonds productifs.

La contribution à la Sécurité Sociale (déjà appliquée) représente 10 % des salaires versés par l'entreprise à ses travailleurs ; elle s'effectue sur la base des salaires du mois (incluant le montant des congés payés).

---

(1) il existe d'autres impôts mais qui n'intéressent pas les entreprises agricoles : par exemple l'impôt de circulation sur les entreprises de distribution, il permet un rééquilibrage au niveau du budget de l'état entre les prix sur le marché de consommation et les prix à la production, reflet des coûts de production, alors que les premiers sont fixés en considérant la valeur d'usage social des biens ou services : les entreprises de distribution qui font des plus values sont alors taxées au profit de celles qui vendent à perte certains produits à la population.

Source : le S.D.P.E. Juceplan 80.

Schéma général des relations entre entreprises et budget d'état

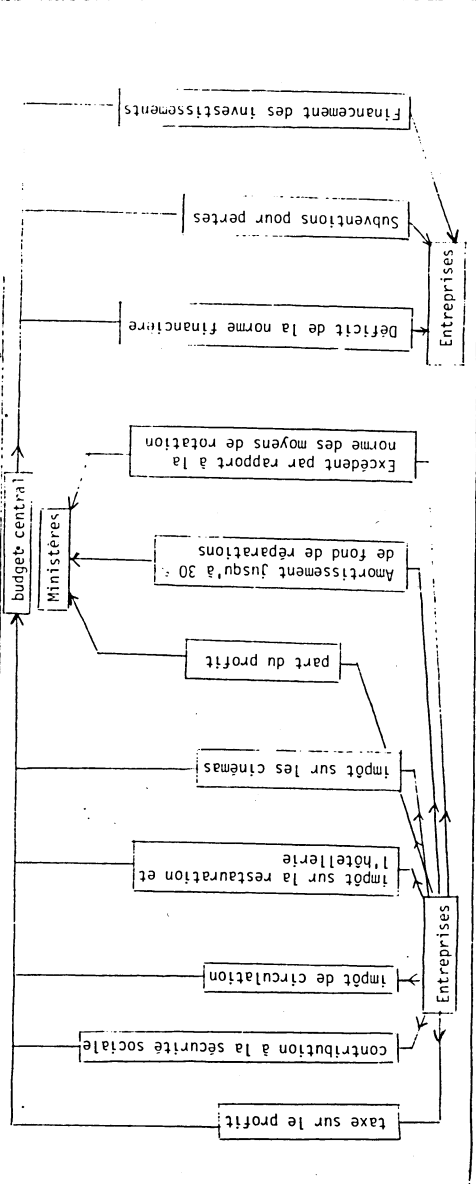
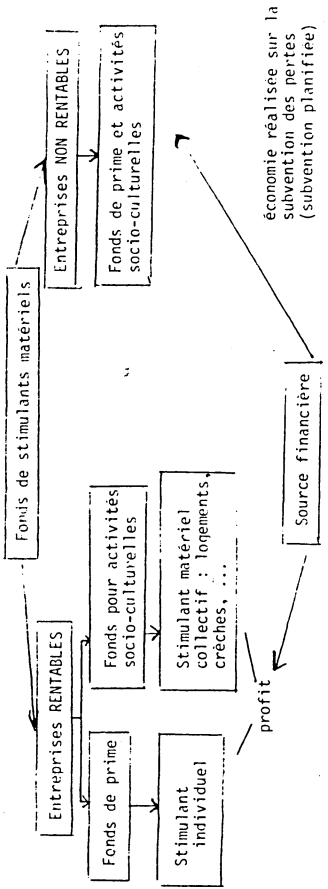


Schéma des fonds de stimulants matériels





## BIBLIOGRAPHIE

- ALPHANDERY (J.J.)  
Cuba : l'autre révolution (douze ans d'économie socialiste) -  
Paris, Ed. Sociales, 1972, 285 p.
- CASAS (J.)  
Cuba : 20 ans de restructuration agraire -  
Lyon, Economie et Humanisme (252), mars-avril 80, pp. 49-66.  
L'agriculture néo-coloniale cubaine : lieux communs et réalités -  
Montpellier, INRA, oct. 80, 62 p.  
Education et développement à Cuba -  
Revue Tiers Monde T XXII, n° 85, janv-mars 1981.
- CASTRO (F.)  
Bilan de la révolution cubaine : rapport au 1er congrès du Parti Communiste  
Cubain -  
déc. 1975, Paris, Maspero, 340 p.  
Rapport au 2ème congrès du PCC -  
17 déc. 80 - Bohémia (n° 52), 26 déc. 80, pp. 35-67.
- DUMONT (R.)  
Cuba est-il socialiste ? -  
Paris, éditions du Seuil, 1971, 247 p.
- Estructura y plantilla tipo de las empresas agropecuarias.  
Frente de gestion y empresas experimentales de la Comision Nacional de  
Implantacion del SDPE - mars 77, 25 p.
- GUTELMAN (M.)  
L'agriculture socialisée à Cuba -  
Paris, Maspero, (économie et socialisme), 1967, 229 p.
- HARNECKER (Marta)  
Cuba, didacture ou démocratie ?  
Paris, Maspero, 1977.
- LAMORE (J.)  
Cuba -  
Paris, collection Que sais-je ? 3ème édition mise à jour 1er trimestre 80,  
126 p.
- MEXICO AGRARIO  
Conferencia mundial de reforma agraria de Cuba -  
Mexico, Mex Agr., XII(3), juil-août-sept 1979, pp. 230-279.
- MILIAN (A.)  
Discours de cloture prononcé à l'occasion du 1er congrès des agrumes et  
autres fruits -  
La Havane, 15 avril 1981.  
Rapport de stage d'élèves d'HEC  
L'entreprise agricole d'Etat à Cuba -  
Paris, nov. 67, 147 p.
- RIVIERE D'ARC (H.)  
Aménagement rural à Cuba : Le Plan Ceiba -  
Paris, Cahiers des Amériques Latines, (8), 1973, pp. 65-89.

Le Système de Direction et Planification de l'Economie (SDPE) dans les entreprises

Junta Central de Planificacion - La Havane, 1980, 370 p.

Divers articles de Granma et Bohemia

plus particulièrement ceux de Magda MARTINEZ

30 mars 79 "Manipularlos como si fueran de cristal"

12 oct. 79 "Debemos defender nuestro prestigio de exportadores"

Anuario Estadístico de Cuba 1976 et 1979

Atlas de Cuba - 1975

Rapports de mission

BLONDEL - CONESA - CASSIN :

juin 73 - 74 - nov 79.



