

doc
CA1
EA997
97C73
FRE

CUBA

Guide pour les entreprises canadiennes



Section des affaires commerciales
Ambassade du Canada, Havana

Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères

JUN 1 2004

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

CUBA

Guide pour les entreprises canadiennes

Juillet 1997

16139973

Cuba : guide pour les entreprises canadiennes a été préparé conjointement par la Section des affaires commerciales de l'Ambassade du Canada à La Havane, à Cuba, et Prospectus Inc.

Ce guide est conçu pour donner un aperçu du cadre des affaires à Cuba. Alors que tous ceux qui ont participé à la préparation de ce document se sont efforcés d'éviter les erreurs et les inexactitudes, il faut savoir qu'il n'est pas destiné à constituer la seule source d'information sur la façon de faire des affaires à Cuba.

Les statistiques officielles cubaines sont nettement insuffisantes et les données de diverses sources sont parfois contradictoires. Il faut ajouter à cela que la législation cubaine laisse à l'administration une importante marge d'interprétation et de négociation avec les partenaires étrangers. Dans de nombreux domaines, la loi ne constitue donc pas un point de repère fixe. Quand cela s'est avéré possible, les auteurs ont vérifié les renseignements dont ils disposaient auprès de diverses sources, en particulier au moyen d'entrevues avec des représentants de sociétés implantées à Cuba.

Les données sur Cuba sont aussi limitées du fait de l'embargo américain contre ce pays, et plus précisément par les effets de la Cuban Liberty and Democratic Solidarity (Libertad) Act, plus connue sous le nom de loi Helms-Burton. Les dirigeants cubains ne rendent pas publiques les données qui pourraient permettre aux Américains d'identifier les investisseurs étrangers à Cuba. Ce guide ne fait état de sociétés canadiennes implantées à Cuba que si leur présence est de notoriété publique et a été largement traitée par la presse.

Il faut enfin préciser que cette publication contient un résumé de l'histoire et des questions politiques dont les répercussions se font sentir dans le monde des affaires cubain. Certains lecteurs pourront avoir des points de vue différents. Cette interprétation de l'histoire et de la politique cubaines cadre cependant avec les conclusions de nombre d'analystes indépendants. Les auteurs ne prétendent toutefois en aucune façon qu'il s'agit là de l'opinion du gouvernement du Canada ou de n'importe quelle organisation dont les représentants ont participé aux entrevues réalisées pour la rédaction de cette publication. Les auteurs, la maison d'édition ou les organismes qui ont collaboré à la préparation de cet ouvrage n'assument aucune responsabilité pour les pertes que pourraient subir les entreprises à la suite d'une décision d'affaires prise à la lumière des renseignements fournis dans ce document.

© Ministère des Approvisionnements et Services, juillet 1997

N° de catalogue : E74-84/1997F
ISBN 0-662-82126-2

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, imprimée, rentrée dans un système d'extraction ou transmise partiellement ou dans sa totalité sous quelque forme que ce soit ou par n'importe quel moyen, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans autorisation préalable écrite de l'éditeur et de la Couronne.

Publié par Prospectus Inc.
Imprimé au Canada.

Also available in English.

TABLE DES MATIÈRES

CUBA AUJOURD'HUI	1
L'HISTOIRE ET LA CULTURE	3
LA PÉRIODE COLONIALE	3
LES GUERRES D'INDÉPENDANCE	4
LE PROTECTORAT AMÉRICAIN	4
LA RÉVOLUTION	5
LA DÉBÂCLE SOVIÉTIQUE	7
LA SITUATION ACTUELLE	8
L'ÉCONOMIE CUBAINE	11
LA PÉRIODE RÉVOLUTIONNAIRE	11
LE BESOIN DE DIVERSIFICATION	12
LE DÉCLIN DU BLOC SOVIÉTIQUE	13
LES RÉFORMES DE MARCHÉ	14
LES RÉACTIONS INTERNATIONALES AUX RÉFORMES	16
APERÇU DES SECTEURS	17
LE TOURISME	17
L'AGRICULTURE	19
Les coopératives agricoles	21
Les marchés de producteurs	22
Le sucre	23
Le tabac et le café	24
LES TÉLÉCOMMUNICATIONS	25
LE SECTEUR MINIER	26
L'ÉNERGIE	28
LA MACHINERIE INDUSTRIELLE	30
LES PRODUITS DE CONSOMMATION	31
LA BIOTECHNOLOGIE ET LES SOINS DE SANTÉ	32

L'INFRASTRUCTURE	35
L'EXPÉDITION PAR VOIE MARITIME	35
LES CHEMINS DE FER	36
LE TRANSPORT AÉRIEN	36
LE RÉSEAU ROUTIER	37
LE TRAFIC MARCHANDISE	38
LES TÉLÉCOMMUNICATIONS	38
LES ENTREPÔTS EN FRANCHISE DE DOUANE	39
L'ÉLECTRICITÉ	40
LES AQUEDUCS ET LES ÉGOUTS	40
L'ARGENT ET LE SYSTÈME BANCAIRE	41
L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER	43
LA LOI SUR L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER	44
LES ZONES FRANCHES	44
LE COMMERCE EXTÉRIEUR	47
LES ACHETEURS	50
Les ministères et les instituts	50
Les sociétés d'État semi-autonomes	52
Les coentreprises	52
L'ANNUAIRE DES IMPORTATEURS	53
LE CADRE RÉGLEMENTAIRE	55
LES IMPORTATIONS ET LES EXPORTATIONS	55
LES ZONES FRANCHES	56
L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER	58
LA LÉGISLATION DU TRAVAIL	59
LE RÈGLEMENT DES CONFLITS	60
LA FISCALITÉ DES ENTREPRISES ET LE RAPATRIEMENT DES PROFITS	60
L'IMPÔT DES PARTICULIERS	61
LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	61
LA RÉGLEMENTATION SUR LA SANTÉ PUBLIQUE	62
LA RÉGLEMENTATION SUR L'ÉTIQUETAGE	63
LE RÉGIME FONCIER	63
LA LOI SUR LE LOGEMENT	63
LE CONTRÔLE CANADIEN DES EXPORTATIONS	64

L'EMBARGO AMÉRICAIN	65
LE MILIEU DES AFFAIRES	69
LES VISAS	69
LES VOYAGES	70
L'HABILLEMENT	71
LES TAXIS	71
LES HÔTELS	72
LES REPAS	72
LES CARTES DE CRÉDIT	73
L'ACHEMINEMENT DU COURRIER	73
LES TÉLÉCOMMUNICATIONS	74
LES CONSEILS JURIDIQUES	74
LA SÉCURITÉ	75
LA LANGUE	75
LA CULTURE DES AFFAIRES	76
LA POLITIQUE	77
LE RÔLE DES FEMMES	79
LES DROITS DE LA PERSONNE	80
LES STRATÉGIES DE PÉNÉTRATION DU MARCHÉ	81
LA VENTE À PARTIR DU CANADA	81
LES AGENCES ET LES BUREAUX ENREGISTRÉS	82
LES COENTREPRISES	83
LES ÉTUDES DE MARCHÉ	84
Centro Para la Promoción de Exportaciones Cubanas	84
Consultores Asociados	85
Business Tips on Cuba (TIPS)	86
LES SOURCES DE CAPITAUX	88
LES FOIRES COMMERCIALES	88
ÊTES-VOUS PRÊT POUR CUBA?	89

OÙ OBTENIR DE L'AIDE ADDITIONNELLE	91
MINISTÈRES ET SERVICES DU GOUVERNEMENT CANADIEN AU CANADA	91
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI)	91
Industrie Canada (IC)	95
Agence canadienne de développement international (ACDI)	98
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA)	98
Bureau fédéral de développement régional, Québec (BFDR[Q])	99
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DÉO)	101
Société pour l'expansion des exportations (SEE)	102
Corporation commerciale canadienne (CCC)	104
CONTACTS IMPORTANTS AU CANADA	105
Organisations d'affaires et organisations professionnelles	105
Services passagers et marchandises vers Cuba	106
Transitaires canadiens travaillant à Cuba	107
Bureaux du gouvernement cubain au Canada	108
SERVICES DU GOUVERNEMENT CANADIEN À CUBA	109
Section des affaires commerciales, Ambassade du Canada à Cuba	109
CONTACTS ADDITIONNELS À CUBA	110
Gouvernement	110
Associations, chambres de commerce et autres organismes de recherche sur le commerce	111
Banques, institutions financières et intermédiaires	112
Services publics	114
Transport	115
Importateurs et distributeurs	116
Foires commerciales annuelles et semestrielles	118
Presse	119

CUBA AUJOURD'HUI

Cuba est un important marché d'avenir qui offre des possibilités considérables aux entreprises canadiennes. Avec la moitié des terres émergées des Antilles et une population d'environ 11 millions de personnes, c'est le marché antillais qui offre les plus importants débouchés. Le pays est riche en terres fertiles et bénéficie d'excellentes conditions de culture; il dispose aussi de ressources touristiques splendides et intactes. De nombreux gisements de minéraux sont inexploités et il y a de bonnes possibilités de découvertes de ressources minérales et pétrolières additionnelles. L'île est équipée de bons ports qui permettent d'accéder facilement au Canal de Panama, au Mexique et à la côte est de l'Amérique du Sud.

Avec un produit intérieur brut (PIB) par habitant nettement inférieur à 1 500 \$US, la croissance pourrait être forte. L'infrastructure industrielle est bien développée et la main-d'œuvre bien formée. Le pays souffre cependant de graves lacunes imputables à une planification centralisée de longue date, à des technologies périmées et inadaptées et à des travailleurs manquant de motivation. Les sociétés étrangères qui s'implantent maintenant dans ce pays sont en mesure de trouver des solutions à tous ces problèmes. Cela a fait apparaître de nombreuses possibilités et, au début de 1997, plus de 260 sociétés étrangères avaient constitué des coentreprises avec des organismes du gouvernement cubain.

Le prolongement de l'embargo américain sur Cuba atténue l'intérêt de ces possibilités, en particulier avec la tentative d'application extra territoriale de la législation américaine sur les sociétés présentes dans d'autres pays. Cette législation ne visait, au départ, que les filiales américaines implantées à l'étranger. Des textes récents du gouvernement américain veulent dorénavant aller plus loin et freiner l'investissement des sociétés de tiers pays à Cuba. C'est ce qui a incité le Canada à réviser sa Loi sur les mesures extraterritoriales étrangères (LMEEÉ) pour accroître la protection dont bénéficient les investisseurs canadiens. Malgré ces nouvelles dispositions, les sociétés canadiennes qui ont des actifs aux États-Unis devront analyser très attentivement les mesures qu'elles entendent prendre à Cuba.

Si la législation américaine accroît les risques pour les sociétés canadiennes désireuses de s'implanter à Cuba, elle empêchera en même temps l'essentiel de la concurrence américaine de s'y manifester. Cela explique en partie que Cuba est sans doute le seul pays du monde à offrir tant de débouchés aux nouveaux venus sur son marché. Les sociétés canadiennes habituées à affronter des concurrents américains sur les autres marchés d'Amérique latine trouveront là un contexte très différent puisque la concurrence sera essentiellement latino-américaine, européenne et asiatique.

Cela ne veut pas dire qu'on peut s'attaquer à ce marché de façon timide ou sans y être préparé. Les risques sont élevés et les entreprises qui réussiront disposeront d'une solide stratégie d'affaires à moyen terme, des ressources et de la volonté nécessaires pour s'implanter de façon durable afin d'avoir une présence crédible à Cuba.

Les représentants du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) estiment que, même dans le cas des entreprises habituées à exporter, seules celles dont le chiffre d'affaires dépasse le million de dollars devraient s'y intéresser. Ils ajoutent qu'il faut au moins affecter un cadre supérieur à mi-temps à un tel projet et disposer d'un budget annuel minimum de promotion de 50 000 \$ pour le marché cubain. Il ne faut pas compter rentabiliser un tel projet avant deux ou trois ans.

Les sociétés qui ont fait leurs études de marché, préparé un plan d'affaires et engagé les ressources correspondantes trouveront que le personnel de l'Ambassade du Canada à La Havane est très utile. Il peut en effet les aider à trouver des clients ou des partenaires éventuels et les présenter aux dirigeants du gouvernement cubain. Il lui est par contre très difficile de venir en aide aux représentants d'une société qui sont mal préparés lors d'une visite d'exploration. Il faut de plus savoir que les représentants canadiens en poste à Cuba s'attendent à traiter avec les dirigeants des sociétés et qu'ils craignent les présentations infructueuses qui pourraient nuire à leur réputation personnelle et professionnelle. Avec l'augmentation du nombre de sociétés canadiennes voulant pénétrer le marché mexicain, il sera de plus en plus difficile d'accéder aux ressources de l'Ambassade. Ce sont les représentants des entreprises les mieux préparés qui seront les mieux accueillis.

L'HISTOIRE ET LA CULTURE

L'histoire, surtout celle du dernier demi-siècle, pèse lourdement sur le contexte économique et politique de Cuba. Il est indispensable d'en connaître les grandes lignes pour comprendre ce contexte avec ses fortes motivations culturelles et politiques. Les dirigeants des sociétés canadiennes qui ont été interrogés pour la préparation de ce document insistent sur le fait qu'une bonne compréhension de l'histoire cubaine aide à ouvrir de nombreuses portes. L'un d'entre eux recommande de visiter sur place un musée pour mieux saisir l'importance de cette histoire. Le plus intéressant à ce titre est le *Palacio de los Capitanes Generales, Museo de La Ciudad*, situé sur la *Plaza de Armas*, dans le vieux La Havane. On trouvera aussi des renseignements dans les principaux guides touristiques.

LA PÉRIODE COLONIALE

Avant la conquête espagnole, trois groupes autochtones constituaient la population de l'île qui oscillait entre 50 000 et 120 000 personnes. Les Espagnols les ont décimés et ont par la suite importé environ 750 000 esclaves africains pour alimenter les plantations de canne à sucre et de tabac en main-d'œuvre. De nos jours, plus du tiers des cubains sont noirs ou mulâtres. Il y a aussi deux pour cent de la population qui descend d'immigrants chinois venus construire le réseau ferroviaire. Le reste de la population, blanche, est d'origine européenne, principalement espagnole.

Diego Velázquez a été le premier à s'implanter à Cuba, en 1511, quand il a fondé Baracoa sur la côte nord, ville qui se trouve maintenant dans la province de Guantánamo. Au début, les conquistadors ont profité du système espagnol des *encomienda* qui accordait à chacun d'eux un certain nombre d'Indiens sur lesquels ils pouvaient prélever un tribut. Toutefois, les mauvais traitements, la maladie et l'exploration des territoires insalubres de la Floride et du littoral du golfe ont vite fait de les éliminer presque tous. Parce que l'île occupait un emplacement stratégique, les Espagnols s'en sont surtout servi comme d'une base navale et d'un centre d'expédition.

Les Britanniques ont occupé brièvement La Havane en 1762 et 1763 et, par la suite, Charles III d'Espagne a mis en œuvre un certain nombre de réformes. En 1860, la population de l'île atteignait environ 1,3 million de personnes et l'économie reposait principalement sur l'industrie sucrière. Au cours de cette année, près du tiers de la production mondiale de sucre venait de Cuba qui était un important fournisseur des États-Unis. L'esclavage a été l'élément déterminant de la croissance de cette industrie cubaine et ce n'est qu'en 1886 qu'il a été aboli. Les propriétaires américains de plantations s'intéressaient vivement à ce pays et il y a eu de nombreuses tentatives pour l'acheter à l'Espagne. Les capitaux britanniques dans un premier temps, puis ensuite américains, ont joué un rôle majeur dans l'économie pendant toute cette période.

LES GUERRES D'INDÉPENDANCE

La croissance du nationalisme cubain a conduit à deux guerres d'indépendance. La première, la Guerre des dix ans (1868 à 1878), n'a pas abouti. L'Espagne n'a pas mis en œuvre les réformes qu'elle avait promises à la fin de la guerre et c'est pourquoi, en 1895, une autre révolution a éclaté sous la direction du fameux poète José Martí. Il a été tué au cours d'une bataille pendant la première année de cette guerre et les Cubains continuent aujourd'hui à le révéler comme un martyr. Pendant les trois années qui ont suivi, le pays a beaucoup souffert des nombreuses batailles entre les révolutionnaires et les 200 000 soldats espagnols. À la suite d'une explosion inexplicable à bord du USS Maine dans le port de La Havane, les États-Unis ont pris le parti des rebelles et ont déclaré la guerre à l'Espagne, le 25 avril 1898.

LE PROTECTORAT AMÉRICAIN

Les hostilités entre les Américains et les Espagnols ont cessé en août 1898 et, lors du Traité de Paris signé par la suite, l'Espagne a abandonné Puerto Rico, les Philippines et Cuba. Cuba est alors devenue «indépendante» sous protectorat américain le 1^{er} janvier 1899. La nouvelle Constitution comportait des dispositions, imposées par les États-Unis en vertu de l'amendement Platt, qui limitaient nettement la souveraineté cubaine. Les États-Unis sont d'ailleurs intervenus militairement plusieurs fois par la suite pour venir en aide aux partis politiques qui avaient leur préférence. Les gouvernements de cette époque étaient corrompus, racistes et violents.

Les observateurs cubains et américains ont des interprétations différentes de cette période. Les Cubains estiment que les Américains sont intervenus pour bloquer le mouvement indépendantiste et Cuba est en effet resté une colonie jusqu'à l'indépendance de 1959. Le Département d'État américain estime, lui, que Cuba est devenue indépendante en 1898 avec l'aide des Américains et que les interventions américaines ultérieures n'ont eu pour objet que de «préserver l'indépendance et la stabilité cubaines».

Ce qui s'est passé au cours de cette période est en vérité sensiblement plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord. En 1934, dans le cadre de ce qu'on a appelé la «good neighbour policy» (politique de bon voisinage), Franklin D. Roosevelt a fait abroger l'amendement Platt en ne conservant aux États-Unis que le droit d'utilisation de la base navale de Guantánamo Bay. Cette décision n'a toutefois été prise qu'après que le dictateur Fulgencio Batista ait pris le pouvoir. Il avait auparavant renversé le président Machado en 1933 avec l'appui des États-Unis. Après avoir exercé le pouvoir directement puis par délégation pendant plusieurs mandats, M. Batista s'est retiré et a émigré en Floride en 1944. Il est revenu à Cuba en 1951 pour refaire de la politique. En mars 1952, il a renversé le gouvernement élu par un coup d'État et a pris la tête d'une dictature brutale et corrompue. Les États-Unis ont alors reconnu son gouvernement dans les deux semaines qui ont suivi le coup d'État.

LA RÉVOLUTION

Ces événements ont provoqué une révolution dirigée par Fidel Castro qui était alors jeune avocat et candidat aux élections prévues pour juin 1952 mais qui avaient été annulées à la suite du coup d'État. Le 26 juillet 1953, Castro et 150 jeunes révolutionnaires ont lancé des attaques simultanées sur la caserne Moncada, à Santiago, et sur une autre située à Bayamo. Ce fut un échec et Castro fut fait prisonnier. De nombreuses citations célèbres de Castro sont extraites de sa défense pleine de défis devant le tribunal et on estime qu'il s'agit là de la vraie déclaration d'indépendance de Cuba. Il a été exilé au Mexique en mai 1955.

Au Mexique, Castro a fait la connaissance d'un médecin argentin, Ernesto «Che» Guevara. Il ont alors planifié leur retour à Cuba, avec une troupe de 85 hommes, et ont quitté le Mexique le 25 novembre 1956 à bord du yacht *Granma*.

Après un voyage périlleux, ils ont rallié la côte sud de Cuba et débarqué à Los Cayuelos le 2 décembre 1956. Seuls 12 d'entre eux ont survécu à la première attaque en se réfugiant dans les montagnes de la sierra Maestra où ils sont devenus le noyau d'une révolution qui allait réussir. Le *Granma* a été restauré et est exposé à La Havane où il est devenu un symbole national. Che Guevara est aussi devenu une figure mythique.

Castro a pris le pouvoir le 1^{er} janvier 1959. À cette époque, les trois quarts des terres arables, 90 pour 100 des moyens de transport, des services d'alimentation en électricité et des services de télécommunications et près de la moitié de l'industrie sucrière appartenaient à des intérêts étrangers. Les socialistes cubains estiment aujourd'hui que la date réelle de l'indépendance du pays est le 1^{er} janvier 1959. La mise en place par la suite d'une économie planifiée et centralisée, qui ne faisait pas partie de façon explicite du programme des révolutionnaires, en a fait le premier État communiste du monde occidental.

Le gouvernement américain a d'abord reconnu le régime castriste mais s'est inquiété de ses nouveaux liens avec l'ancienne Union soviétique. La situation s'est détériorée au début de 1960 quand des raffineries cubaines appartenant à des intérêts américains ont refusé de raffiner du pétrole acheté auprès des Soviétiques. Ce fut l'occasion, pour le gouvernement, de promulguer toute une série de décrets qui ont abouti dans les faits à la nationalisation de toute l'industrie cubaine. Les castristes ont commencé par nationaliser les sociétés pétrolières, puis les entreprises de télécommunications et ensuite les plantations de canne à sucre. Les relations entre les États-Unis et Cuba se sont alors rapidement dégradées avec un enchaînement de mesures de rétorsion.

Des entreprises étrangères qui avaient une valeur aux livres d'environ un milliard de dollars et dont la plupart étaient américaines ont été nationalisées. Le gouvernement cubain a ensuite négocié des ententes de compensation avec les divers pays touchés, à l'exception des États-Unis. Les dirigeants cubains affirment que les Américains ont refusé de négocier cette question. Ils ajoutent qu'en retirant son contingent de sucre à Cuba et en lui imposant ensuite un embargo, ils empêchaient de toute façon Cuba d'avoir les moyens de verser des compensations. Plus de la moitié des réclamations authentifiées par le gouvernement américain, en valeur, émane de 30 sociétés.

À la suite de ces événements, les États-Unis ont livré pendant près de quatre décennies une guerre économique à Cuba. Celle-ci continue à entraver les relations commerciales du Canada avec Cuba. Elle a aussi poussé le régime cubain à entretenir des relations plus étroites avec l'ancienne Union soviétique. Les dirigeants du gouvernement cubain y voient un «partenariat naturel» entre pays socialistes et relèguent au second plan le fait que leur économie était subventionnée par l'étranger. Les analystes indépendants estiment que les subventions ont été de l'ordre de 40 milliards de dollars US entre 1962 et 1989, dont une partie correspondait au versement de compensations au titre de la coopération militaire. Les Cubains insistent sur le fait que les bases militaires soviétiques ne sont apparues qu'après la tentative d'invasion (de triste mémoire) de la Baie des Cochons, qui a bénéficié de l'appui des États-Unis. Cuba a aussi tenté d'exporter sa révolution vers d'autres pays d'Amérique latine et d'Afrique et cela a nui à ses relations avec les pays non alignés.

LA DÉBÂCLE SOVIÉTIQUE

Le dernier chapitre de l'histoire de l'économie cubaine commence avec la débâcle de l'ancienne URSS en 1991. La mise en œuvre des réformes en Union soviétique s'est accompagnée d'une diminution du volume des investissements et des échanges commerciaux entre les deux pays. Même si ce n'est le plus souvent qu'en termes voilés, on reconnaît dans une certaine mesure à Cuba que le «partenariat» avec les Soviétiques a abouti à une structure industrielle fortement concentrée et spécialisée dans quelques produits. C'est ainsi que l'industrie sucrière tournait à un régime que le prix du marché n'aurait pas permis de maintenir et ne permet d'ailleurs plus de soutenir, maintenant que les pays de l'ancienne Union soviétique pratiquent les prix du marché. D'après des évaluations indépendantes, le produit intérieur brut réel (PIB) a baissé de plus de 40 pour 100 entre 1989 et 1993.

LA SITUATION ACTUELLE

Cuba est maintenant ouverte aux investissements étrangers et aux échanges commerciaux avec les pays à économie de marché. Les entreprises canadiennes désireuses de pénétrer le marché cubain devraient toutefois se garder de croire que Cuba recherche désespérément d'autres partenaires à la suite de la perte de l'aide soviétique. Le pays entretient en effet des relations commerciales normales avec pratiquement tous les pays à travers le monde, à l'exception des États-Unis et les investisseurs étrangers y ont été attirés par la nouvelle loi sur les investissements de 1995. Certaines sources au gouvernement cubain indiquent que le taux moyen de croissance de l'économie s'est situé entre 6 et 7 pour 100 entre 1994 et 1997. Même si on ne dispose pas de statistiques détaillées pour valider ces chiffres, des observateurs indépendants conviennent que l'économie est en croissance.

Le pays est loin de retrouver son produit intérieur brut (PIB) de 1989, mais les Cubains sont fiers de leurs systèmes perfectionnés d'éducation et de soins de santé qui sont les meilleurs d'Amérique latine. Ils sont très attachés à leur culture et à leur indépendance. Beaucoup d'entre eux sont aussi fiers d'avoir conservé un système égalitaire de répartition des revenus, malgré les pénuries qu'ils subissent depuis l'instauration de la «période spéciale en temps de paix» à la suite de l'effondrement de l'Union soviétique. On le constate sur des panneaux d'affichage dans La Havane où l'on peut par exemple lire : «Dans le monde, 200 millions d'enfants dorment dans la rue, aucun n'est Cubain.» Par contre, la législation de 1993 sur les devises étrangères a étalé davantage les revenus parce que certains Cubains ont plus facilement que d'autres accès aux dollars US. Pour tenter de remédier à cette situation, le gouvernement s'efforce maintenant d'imposer les revenus en devises étrangères des citoyens cubains.

Géographie

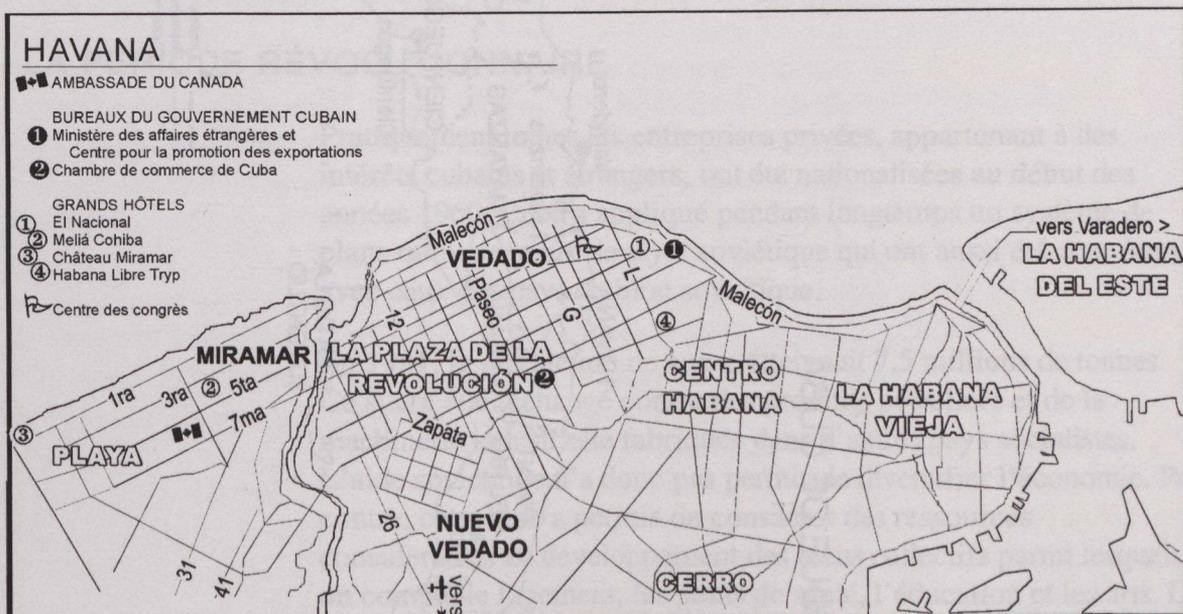
La *República de Cuba* est située dans l'océan Atlantique, légèrement au sud du tropique du Cancer. Elle est composée d'une grande île et d'environ 1 600 îles plus petites et de neuf cayes qui lui donnent une superficie totale d'environ 114 000 km². La capitale, La Havane, est à environ 150 km au sud de Key West en Floride et à 4 000 km au sud de Windsor en Ontario. Avec une population d'environ 11 millions de personnes, Cuba est le plus grand pays des Antilles puisque son territoire accapare plus de la moitié des terres émergées de la région.

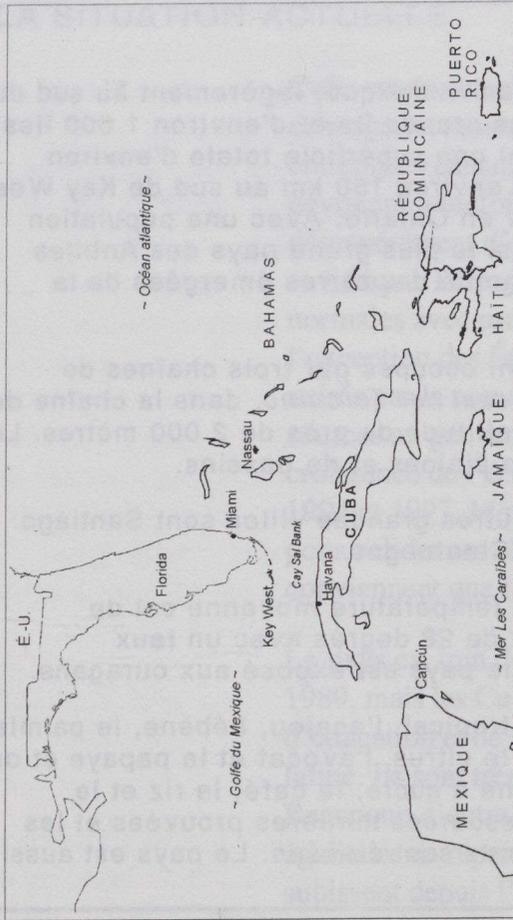
Les trois quarts de la superficie du pays sont occupés par trois chaînes de montagnes. Le sommet le plus élevé est le *real del Torquino*, dans la chaîne de la *sierra Maestra* à l'est du pays, avec une altitude de près de 2 000 mètres. Le reste du pays est occupé par des régions de plaines et de bassins.

La Havane a 2,7 millions d'habitants. Les autres grandes villes sont Santiago de Cuba, Holguín, Camagüey, Matanzas et Cienfuegos.

En janvier, au milieu de la saison sèche, la température moyenne est de 23 degrés Celsius. En août, la moyenne est de 28 degrés avec un taux d'humidité très élevé. De juin à novembre, le pays est exposé aux ouragans.

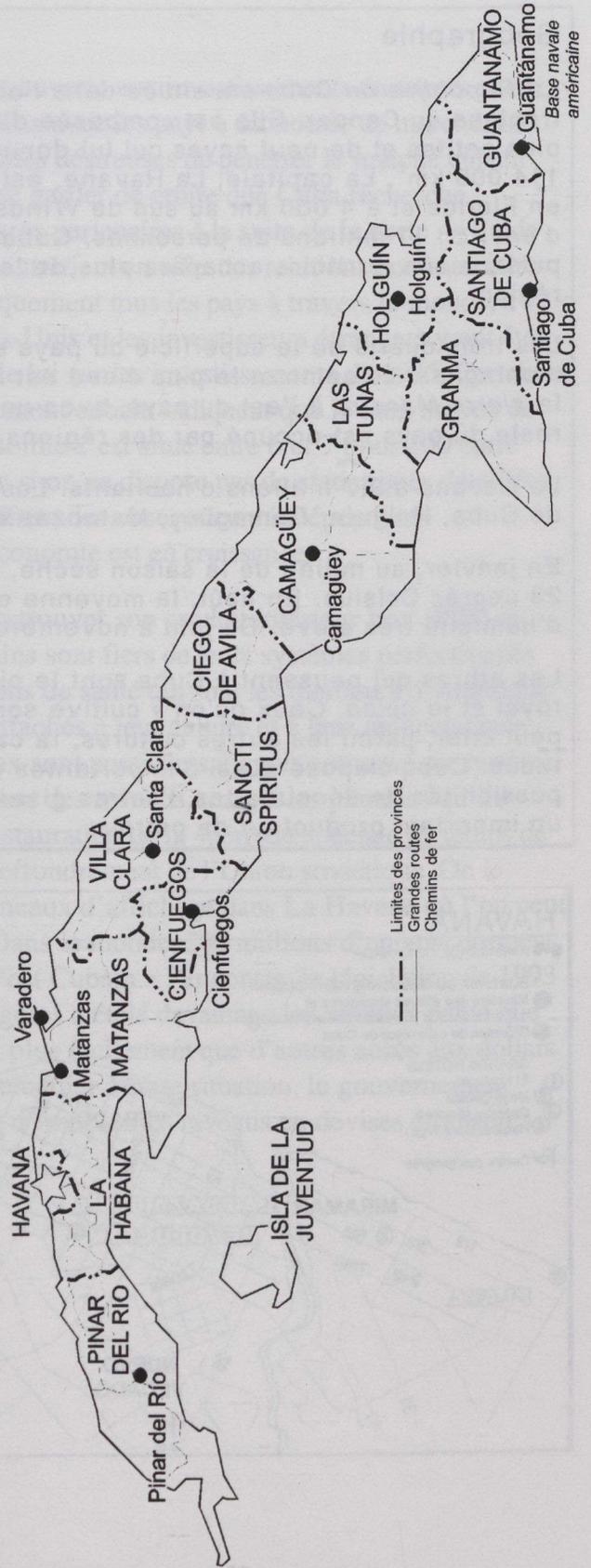
Les arbres qui poussent à Cuba sont le pin tropical, l'acajou, l'ébène, le palmier royal et le *ceiba*. Ceux qu'on y cultive sont le citrus, l'avocat et la papaye et on peut citer, parmi les autres cultures, la canne à sucre, le café, le riz et le tabac. Cuba dispose aussi d'importantes ressources minières prouvées et les possibilités de découvertes d'autres gisements sont élevées. Le pays est aussi un important producteur de pétrole.





RÉPUBLIQUE DE CUBA

50km 100km
approximate distance



--- Limites des provinces
 ——— Grandes routes
 Chemins de fer

L'ÉCONOMIE CUBAINE

Cuba se trouve en pleine phase de transition entre une économie centralisée et une économie mixte. On a déjà assisté à la création, à petite échelle, d'entreprises privées et de partenariats avec des investisseurs étrangers en nombre restreint. Les dirigeants cubains précisent qu'il s'agit là pour eux d'un appui au socialisme et non pas de solutions le minant. Les réformes économiques ont, jusqu'à maintenant, été prudentes, progressives et soumises à un contrôle attentif.

La plupart des observateurs sont d'avis que la principale force motrice de l'économie devra devenir le marché par opposition à la planification centralisée si le pays veut sortir de la crise économique actuelle. Les dirigeants cubains s'efforcent de trouver un équilibre acceptable entre le développement économique dont le pays a grand besoin et les subventions aux programmes sociaux. Ils veulent également que la transition se fasse de façon ordonnée afin d'éviter les désordres qu'ont connus certains pays d'Europe de l'Est en suivant la même voie.

LA PÉRIODE RÉVOLUTIONNAIRE

Pratiquement toutes les entreprises privées, appartenant à des intérêts cubains et étrangers, ont été nationalisées au début des années 1960. Cuba a appliqué pendant longtemps un système de plans quinquennaux de style soviétique qui ont aussi été coordonnés avec ceux des pays du bloc soviétique.

En 1981, la production de sucre atteignait 7,5 millions de tonnes. Ce sucre était échangé contre des produits pétroliers et de la machinerie industrielle fabriquée dans d'autres pays socialistes. L'aide soviétique n'a donc pas permis de diversifier l'économie. Par contre, cette aide a permis de consacrer des ressources considérables au développement des biens collectifs parmi lesquels on compte le logement, les soins de santé, l'éducation et les arts. Le pays dispose d'un vaste réseau de garderies pour les enfants d'âge préscolaire. Son industrie biotechnologique et pharmaceutique satisfaisait 85 pour 100 de la demande intérieure avant 1990. Cuba consacrait en même temps une partie de l'aide soviétique à ses opérations militaires en Amérique latine et en Afrique.

LE BESOIN DE DIVERSIFICATION

Au début des années 1980, les responsables de l'économie cubaine ont constaté que la technologie qui leur parvenait du bloc soviétique prenait du retard. Cuba a alors réussi à développer un important secteur des biens d'équipement qui est passé de 2 pour 100 du produit intérieur brut (PIB) en 1961 à 29 pour 100 en 1986. Il était toutefois nécessaire de diversifier le secteur de la transformation et des études ont révélé que le secteur du tourisme offrait d'importantes possibilités. Les touristes canadiens, et les touristes américains transitant par le Canada et le Mexique, ont commencé à se rendre à Cuba pendant les années 1970. Les belles plages et une main-d'œuvre hospitalière faisaient de Cuba une destination attrayante, mais le pays ne disposait pas des infrastructures et des biens de consommation qui lui auraient permis de faire de ce secteur une importante source de revenus en devises étrangères. C'est pourquoi Cuba a alors cherché dans les économies de marché les compétences nécessaires pour développer son industrie touristique.

Le décret-loi numéro 50, qui est entré en vigueur en février 1982, permettait à des investisseurs privés de constituer des partenariats et d'autres formes d'associations économiques avec des organismes du gouvernement cubain. Au début, ce ne fut pas un succès. Il a fallu attendre six ans pour que d'autres incitatifs soient mis en place et pour que les premiers projets conjoints se matérialisent.

L'industrie touristique a été réorganisée en 1987 pour permettre un début de concurrence. La société d'État *Cubanacán* a été créée pour développer l'industrie en attirant des partenaires étrangers. La première coentreprise a été constituée avec une société espagnole en 1988 pour construire et exploiter un hôtel à Varadero. Cet hôtel, géré par *Sol Meliá*, a ouvert ses portes en mai 1990.

L'effondrement imminent de l'ancienne Union soviétique a alors incité les dirigeants cubains à faire de gros efforts pour attirer aussi des investissements étrangers dans d'autres secteurs de l'économie. Deux autres coentreprises ont été mises en place en 1990 et, en 1991, il y en avait 14.

LE DÉCLIN DU BLOC SOVIÉTIQUE

Les relations de Cuba avec l'ancienne Union soviétique ont commencé à se détériorer après l'arrivée de Mikhaïl Gorbatchev au pouvoir en 1985. En 1986, Cuba a interrompu ses remboursements d'une dette étrangère de près de 3 milliards de dollars US et a alors perdu l'accès aux marchés financiers en devises fortes.

En 1991, Cuba avait perdu ses plus importants marchés et ses principales sources d'approvisionnement en produits transformés. Le personnel militaire et technique soviétique repartait de Cuba et les échanges commerciaux avec les États membres de l'ancienne Union soviétique diminuaient de moitié au cours de l'année. Le manque d'efficacité de l'économie à planification centralisée de Cuba, qui avait jusqu'alors été caché dans une large mesure par les subventions en provenance de l'étranger, devenait brutalement manifeste. Il était alors à craindre que les pertes des industries appartenant à l'État ne mettent en péril les réalisations de la révolution. La disparition des subventions soviétiques a contraint à fermer plusieurs entreprises d'État. Les Cubains se retrouvaient avec des surplus de pesos mais sans rien pouvoir acheter.

Les pressions croissantes exercées sur l'État pour qu'il fournisse des produits de première nécessité ont conduit à l'apparition d'une économie souterraine. C'est aussi à cette époque que quelques entreprises d'État ont eu l'autorisation d'importer directement.

Il était manifeste que Cuba aurait besoin de beaucoup plus d'investissements provenant des pays à économie de marché et qu'il faudrait intensifier les efforts pour attirer ces investissements étrangers. En 1992, 33 nouvelles ententes d'association économique ont été conclues, soit plus du double qu'au cours des dix ans qui avaient précédé depuis l'adoption de la loi numéro 50. Ce nombre a encore doublé en 1993 pour atteindre 60.

La loi exigeait que le partenaire cubain détienne la majorité des actions. Elle précisait aussi que c'était le partenaire cubain qui devait embaucher tous les Cubains travaillant pour l'entreprise. Il revenait aux partenaires étrangers de fournir les capitaux et la technologie, y compris le personnel étranger spécialisé dans les domaines techniques et en gestion.

Ces nouvelles entreprises étaient concentrées dans les secteurs des mines, de la transformation et de la construction dans lesquels on retrouvait plus de la moitié des 134 entreprises ainsi créées en 1993 et 1994. On vit aussi au cours de ces années 25 entreprises apparaître dans le secteur du tourisme.

LES RÉFORMES DE MARCHÉ

Le gouvernement cubain a réalisé qu'en plus d'attirer des investissements étrangers, il devrait aussi procéder à des réformes de son économie. Au milieu de 1993, il a décidé d'autoriser les Cubains à détenir des devises étrangères. Cela a eu pour effet de rediriger des devises fortes, qui avaient toujours eu cours sur l'île, du marché noir traditionnel vers l'économie structurée. En ouvrant en même temps des bureaux de change de devises fortes dans toute l'île, beaucoup de ces devises se sont retrouvées dans les coffres de l'État. En septembre 1993, le gouvernement a commencé à scinder de grandes fermes d'État en coopératives plus petites. La légalisation de la devise américaine a accru les transferts de parents cubains vivant aux États-Unis et ceux-ci sont rapidement devenus la troisième source de devises fortes, après le sucre et le tourisme.

La crise d'août 1994, qu'on a appelée l'exode des radeaux, au cours de laquelle 40 000 Cubains ont quitté le pays sur toutes sortes d'embarcations, a exercé des pressions additionnelles sur le gouvernement. Il a alors accéléré le rythme des réformes. À la fin de l'année, les changements intervenus constituaient aux yeux de beaucoup l'évolution la plus importante depuis la révolution. Plus de 140 métiers pouvaient dorénavant se pratiquer à titre autonome, surtout dans le secteur des services. La loi a autorisé les agriculteurs à organiser des marchés et à y vendre leurs produits à titre privé pour la production dépassant les quotas fixés. La vente privée de produits d'artisanat et de consommation a aussi été légalisée.

Le gouvernement a aussi légalisé, en 1995, le change des pesos non convertibles dans les bureaux de change officiels de l'*Entidad Casas de Cambio (CADECA)*, un organisme gouvernemental. Ces pesos ne sont pas convertibles en dehors de Cuba et il est illégal de les exporter. Le taux de change flotte : il était inférieur à 20 pesos par dollar au début de 1997 après avoir chuté de 120 à environ 30 après l'ouverture de ces bureaux de change. Au début de 1997, il y avait 31 bureaux de change de la CADECA d'ouverts. Ces dispositions ont miné le marché noir, contribué à faire baisser les prix des produits de consommation et aidé à absorber l'excédent de liquidités dans l'économie. Pour les transactions officielles et les statistiques économiques, on continue cependant à utiliser un peso parallèle convertible dont la valeur reste au pair avec le dollar américain.

Le gouvernement a approuvé, en août 1996, un nouveau système d'imposition pour les propriétés privées et les revenus. La lourdeur excessive de la réglementation et de la fiscalité a cependant eu pour effet de faire baisser de façon marquée le nombre de travailleurs autonomes. À la suite de plaintes de vendeurs travaillant à leur compte, cette réglementation a été révisée et il y a maintenant environ 170 000 travailleurs autonomes à Cuba.

Quant aux investissements étrangers, le gouvernement cubain a encore libéralisé ses règles en 1995. La loi numéro 77 a légalisé les investissements dans le secteur immobilier et éliminé le plafond de 49 pour 100 pour la participation étrangère à des coentreprises. Cette loi officialise ce qui avait déjà été fait dans le cas de la coentreprise avec Sherritt International pour l'exploitation de la mine de nickel Moa et pour ses activités connexes.

La nouvelle loi, et les autres réformes auxquelles on s'attend, a vivement intéressé les sociétés étrangères et, à la fin de 1996, le nombre d'associations économiques avait atteint 260. Rien qu'en 1996, 48 nouvelles entreprises sont apparues. Elles œuvrent dans 34 secteurs de l'économie dont l'agriculture, les mines, le pétrole, la construction et la transformation. Les investisseurs viennent de 50 pays. Le Canada est le plus gros de ceux-ci avec le second rang en ce qui concerne le nombre de créations de coentreprises.

La loi numéro 165, adoptée en juin 1996, a créé des parcs industriels et des zones franches.

Un certain nombre de fonds d'investissement ont été mis sur pied dans d'autres pays pour canaliser des investissements vers Cuba. Les plus importants sont Beta Gran Caribe Ltd à Guernesey, avec des bailleurs de fonds suisses, et Cuba Growth Fund Ltd aux Bahamas avec des bailleurs de fonds canadiens et européens. La Commonwealth Development Corporation participe aussi à plusieurs projets réalisés à Cuba.

LES RÉACTIONS INTERNATIONALES AUX RÉFORMES

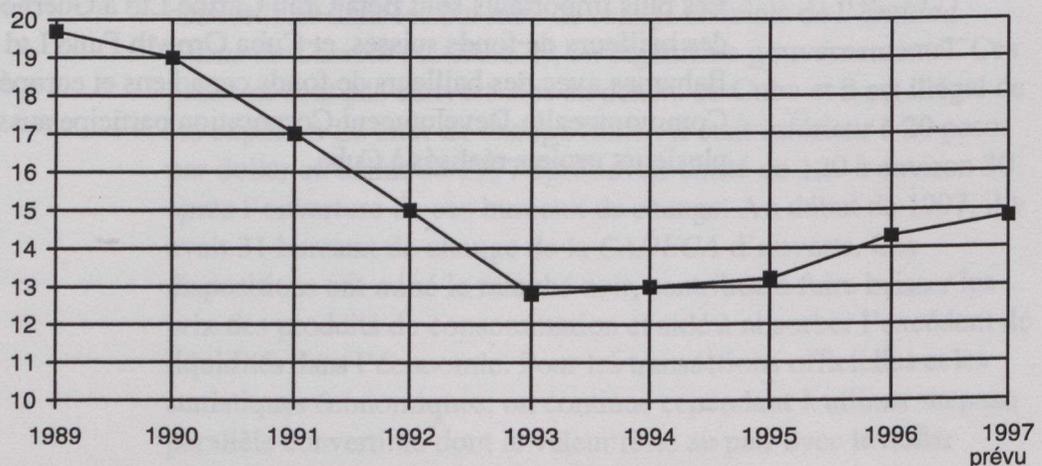
L'intérêt que suscite Cuba partout dans le monde se constate avec le niveau de participation à la quatrième table ronde avec le gouvernement cubain organisée par la publication britannique *The Economist* qui a eu lieu à La Havane au début de mars 1997. Il y a eu plus de 125 participants, même si les frais d'inscription étaient très élevés. Les entreprises étrangères qui y ont participé venaient essentiellement d'Amérique latine, d'Europe, du Canada et des États-Unis.

L'Economist Intelligence Unit estime que l'économie cubaine a connu une croissance de 0,7 pour 100 en 1994, de 2,5 pour 100 en 1995 et de 8 pour 100 en 1996. Si ce dernier chiffre est impressionnant, la croissance cumulée sur ces trois années ne représente cependant que le quart de la chute de 44 pour 100 enregistrée entre 1989 et 1993. On prévoit pour 1997 un taux de croissance de 5 pour 100 et les dirigeants cubains estiment que c'est un taux plus durable. Il faudra cependant plusieurs années avant que l'économie ne retrouve le niveau de PIB réel de 1989. La plupart des observateurs indépendants estiment que Cuba a les ressources et les autres actifs nécessaires pour parvenir à ce résultat, à conditions que les mécanismes de stimulation du marché soient réactivés. Les producteurs et les consommateurs commencent déjà à réagir aux stimulants actuels et on voit apparaître une culture d'entreprise.

Produit intérieur brut (PIB) de Cuba

En milliards de pesos constants de 1981

1 \$peso = 1 \$US



Source : Economic Intelligence Unit, 1995-1996 et 1^{er} trimestre de 1997. Les données de 1994 à 1997 proviennent du *Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC)*, Centre cubain des études économiques.

APERÇU DES SECTEURS

L'économie de Cuba s'ouvre sur plusieurs fronts et des possibilités apparaissent dans une vaste gamme de secteurs industriels. Le pays cherche des partenaires disposant de capitaux, de produits novateurs et de compétences technologiques. Cette section résume les développements survenus dans les secteurs qui, de l'avis des spécialistes canadiens de Cuba, offrent les meilleures possibilités.

LE TOURISME

Le tourisme est l'industrie cubaine à plus forte croissance et la plus importante source de revenus en devises étrangères. Le pays offre de nombreuses plages splendides et vierges, d'excellentes possibilités de pêche et un grand nombre de très beaux parcs nationaux, dont la *sierra Maestra*. Le pays est riche en histoire, a une culture très intéressante et les Cubains sont très accueillants.

Avant la révolution, Cuba attirait environ 350 000 visiteurs par an, soit le tiers des niveaux actuels. Quatre-vingt-cinq pour cent venaient des États-Unis. Le tourisme de cette époque était surtout concentré à La Havane et avait débuté avec la période de la prohibition aux États-Unis. Après la révolution, l'activité touristique s'est effondrée. Les visiteurs en provenance du bloc soviétique n'ont jamais dépassé 30 000 personnes par an. Les Canadiens ont commencé à se rendre à Cuba au début des années 1970, mais il s'agissait à cette époque essentiellement d'une destination de curiosité.

La situation a changé en 1987 quand le gouvernement cubain a mis sur pied une société de tourisme et de commerce international appelée *Cubanacán* qui avait pour mandat d'accélérer la croissance du secteur touristique. Cette société a été le partenaire cubain dans un grand nombre de coentreprises avec des sociétés étrangères. En 1988, elle a négocié la première coentreprise touristique avec le groupe *Sol Meliá* d'Espagne et elle gère aujourd'hui plus de 50 hôtels. Plusieurs sociétés canadiennes ont conclu des ententes avec *Cubanacán*. Cette société offre également des services de taxi, de location de voiture et de marina, y compris la *Marina Hemingway*.

Parmi les entreprises touristiques cubaines, *Cubanacán* est la plus importante et la plus active à l'échelle internationale. Les autres sont *Gran Caribe*, *Horizontes*, *Gaviota*, *Isla Azul* et *Rumbos*. Chacune d'elles s'occupe du développement dans une région géographique précise. Il faut y ajouter *Puertosol* qui exploite des marinas, loue des bateaux et organise des croisières. Plusieurs de ces entreprises ont mis sur pied des coentreprises avec des sociétés étrangères.

En 1996, près d'un million de touristes sont venus à Cuba et les dirigeants du pays s'attendent à ce que ce chiffre atteigne deux millions d'ici la fin du siècle. Les touristes viennent par ordre d'importance d'Italie, du Canada et ensuite d'Espagne et d'Allemagne. Les données sur les touristes en provenance des États-Unis ne sont pas publiées, mais il y a de nombreux Américains parmi les visiteurs se rendant à Cuba à bord des vols en provenance de Montréal, de Toronto, de Kingston, de Nassau et de Mexico. Alors qu'un pourcentage élevé d'entre eux sont des visiteurs d'affaires et des Américano-Cubains se rendant en visite dans leur famille, un nombre surprenant indiquent qu'ils sont là par curiosité. On voit aussi parmi eux des représentants de sociétés américaines de voyage qui jettent les bases du tourisme américain à venir à Cuba. Les Américains peuvent acheter des cartes de touriste auprès d'agents de voyage au Canada, aux Bahamas, au Mexique ou en Jamaïque et entrer à Cuba sans faire tamponner leur passeport. S'il y a de nombreux visiteurs américains à Cuba, les sociétés américaines ne font pas encore partie des concurrents des sociétés canadiennes dans ce secteur. L'Espagne a été le premier pays à investir dans l'industrie touristique cubaine et est encore le plus important investisseur. D'après des rapports parus dans la presse, Sherritt International se diversifie dans le secteur touristique et d'autres sociétés canadiennes sont présentes dans le secteur par l'intermédiaire de contrats de gestion hôtelière ou de contrats pour importer des fournitures hôtelières. Les autres pays qui investissent dans les installations touristiques cubaines sont l'Allemagne, l'Autriche, le Chili, la Colombie, la Hollande, l'Italie, la Jamaïque et le Mexique.

Plusieurs grands hôtels de La Havane ont été modernisés et sont maintenant exploités par des sociétés étrangères. En dehors de la capitale, la principale région touristique est celle de Varadero, suivie de celle de Santiago de Cuba. Les autres destinations en cours de développement sont les régions de Cayo Coco, Cayo Guillermo et Cayo Santa María. Parmi les autres grands centres de développement touristique, on peut citer Cayo Largo et La Isla de La Juventud (autrefois l'Île des pins).

Il y a environ 23 000 chambres d'hôtel à Cuba qui respectent les normes internationales. Le gouvernement prévoit en ajouter de 3 000 à 4 000 par an.

Il y a de nombreuses possibilités d'expansion et de modernisation du secteur touristique. S'il y a beaucoup d'hôtels modernes, les installations du secteur ne respectent généralement pas les normes internationales. Les sociétés canadiennes qui fournissent les secteurs hôteliers et touristiques peuvent trouver là des débouchés intéressants. Les services alimentaires ont besoin qu'on leur accorde une attention particulière.

La politique dans ce domaine relève du Ministère du Tourisme qui sert également de conseiller à l'industrie. Les ententes de coentreprise importantes doivent être négociées à la fois avec l'entreprise touristique cubaine et le Ministère.

L'AGRICULTURE

Même si elle dispose de beaucoup de terres arables et d'excellentes conditions de culture, Cuba a éprouvé des difficultés à produire certains types d'aliments. Plus d'un tiers des terres émergées du pays sont considérées comme très fertiles et on pourrait en rendre beaucoup d'autres fertiles en utilisant les dernières techniques agricoles. Le sucre, le tabac, les citrons et le café sont d'importantes cultures d'exportation. On voit apparaître un consensus à Cuba sur la nécessité de s'éloigner de la monoculture, en particulier de favoriser la culture des fruits et des légumes frais. Les problèmes de production ont été accrus par une grave pénurie d'intrants agricoles, en particulier les engrais, depuis 1991. On trouve en général des produits comme les œufs, le poulet et le bœuf dans les hôtels, mais pas couramment sur les marchés où les biens s'échangent en pesos. Ces produits sont le plus souvent importés par des canaux distincts de ceux des marchés de consommation. Le secteur agricole doit affronter plusieurs défis. L'utilisation d'équipement soviétique périmé et gros consommateur de carburant pose des problèmes importants, en particulier depuis qu'il n'est plus possible de se procurer des pièces. La majeure partie de la production agricole fait appel à beaucoup de main-d'œuvre et on utilise encore la traction animale. Il faut ajouter à cela que l'ouragan Lili a causé d'énormes dommages à l'agriculture dans la région centrale du pays en 1996. Le gouvernement cubain a mis en place de légers stimulants financiers pour les travailleurs agricoles, en particulier dans le secteur sucrier, pour tenir compte de la nécessité de motiver la main-d'œuvre.

La production de bétail est freinée par une pénurie d'aliments. On ne produit pas à Cuba d'ingrédients alimentaires concentrés et le coût des aliments importés est prohibitif. Il sera également nécessaire de moderniser les techniques d'élevage du bétail.

Les systèmes de distribution des produits agroalimentaires d'origine cubaine pèchent depuis longtemps par manque d'efficacité. On fait une utilisation insuffisante d'un grand nombre de techniques de base pour la transformation des aliments et on ne dispose pas de suffisamment d'installations d'entreposage, en particulier de réfrigération.

Ce secteur a besoin de technologie, de savoir-faire en commercialisation et de financement, en particulier pour la production des cultures destinées à l'exportation. Les cultures prioritaires sont l'ananas, la mangue, la papaye, l'avocat, les citrons, le gingembre et le raisin. Certaines sociétés étrangères ont constitué des coentreprises agricoles. La plupart des ententes conclues avec le Ministère de l'Agriculture concernent la culture du citron et la production de jus. Il y a maintenant quatre coentreprises de ce type avec des investisseurs chiliens, israéliens et français.

Le gouvernement a commencé récemment à autoriser les coentreprises agricoles étrangères à vendre leur production au secteur touristique national. D'après des rapports parus dans la presse, Sherritt International exploite actuellement une coentreprise connue sous le nom de Sherritt Green près de Varadero. La ferme occupe 200 hectares de terres agricoles de haute qualité et emploie 140 travailleurs qui se consacrent à des productions de haute qualité pour l'industrie touristique. La participation étrangère n'est pas encore permise dans les exploitations agricoles destinées à alimenter le marché intérieur de la consommation.

Les coopératives agricoles

Une autre évolution importante est la conversion de grandes fermes d'État de type soviétique en coopératives plus petites. D'après des évaluations du gouvernement, près de trois millions d'hectares de terres agricoles ont été transférées à des coopératives. La quantité de terres sous gestion directe de l'État est ainsi passée de trois quarts en 1992 à un tiers en 1996.

Le processus de conversion a débuté en septembre 1993 et environ 400 fermes d'État ont ainsi été transformées en plus de 4 000 *unidades básicas de producción cooperativa (UBPC)*, unités de production de base. Ces coopératives se consacrent à la fois à la canne à sucre et à des productions mixtes. Les travailleurs qui sont membres de ces coopératives reçoivent des baux à vie. Ils peuvent également prendre des partenaires privés. Auparavant, environ 20 pour 100 des terres agricoles de Cuba étaient des terres appartenant à l'État et exploitées par des *cooperativas de producción agrícolas (CPA)*, coopératives de production agricole. On estimait qu'elles constituaient l'élément le plus efficace du secteur agricole cubain et elles servaient de modèles aux nouvelles *UBPC* appartenant aux travailleurs. En 1996, les *CPA* et les *UBPC* représentaient ensemble 52 pour 100 des terres agricoles de l'île. S'ajoutait à cela un autre 16,6 pour 100 de terres exploitées par des coopératives privées connues sous le nom de *cooperativas de créditos y servicios (CCS)* et par des fermes privées.

Les fermes d'État continuent à exercer un contrôle important sur la planification des *UBPC*, mais cette évolution a cependant fortement incité les agriculteurs à accroître leur production. Le gouvernement s'attend à ce que ces stimulants attirent des travailleurs vers le secteur de l'agriculture et contribuent à alléger la pénurie traditionnelle de main-d'œuvre. Actuellement, les coopératives ne peuvent pas constituer directement des coentreprises avec des investisseurs étrangers et sont tenues de vendre l'essentiel de leur production par l'intermédiaire du Ministère de l'Agriculture, qui les paie en pesos. Si, à l'avenir, la politique gouvernementale permet aux coopératives d'accéder aux marchés à devises fortes, elles deviendront de gros consommateurs de technologie agricole importée et d'autres intrants. Elles ont en particulier un besoin urgent d'engrais, d'aliments pour animaux, de pesticides et d'herbicides.

Les marchés de producteurs

En septembre 1994, le gouvernement a légalisé les marchés privés de producteurs. Les coopératives, les fermes privées et les fermes d'État peuvent maintenant vendre leurs produits sur ces marchés privés une fois qu'ils ont atteint les quotas fixés par l'État.

Ces nouveaux marchés, combinés à la création de fermes plus petites et plus efficaces, ont déjà commencé à avoir des effets. La production agricole a augmenté d'environ 17,3 pour 100 en 1996 et les observateurs estiment que Cuba sera en mesure de répondre à la plupart de ses besoins alimentaires quand elle aura mis en place les stimulants qui s'imposent. Malgré ces améliorations, il y aura pendant de nombreuses années un marché pour les aliments importés.

On a compté qu'il y avait 170 marchés de producteurs en activité à Cuba à la fin de 1994. On estime également qu'environ 15 pour 100 de la production agricole indépendante est destinée à la vente libre. La légalisation de ces marchés a eu pour effet de réduire les prix qui étaient autrefois pratiqués sur le marché noir.

Les coopératives mettent en place un système de «magasins agricoles» dans lesquels les travailleurs peuvent accumuler des points pour faire l'acquisition de biens qu'on ne trouve normalement que dans les magasins à devise forte.

Le sucre

Le gouvernement est maintenant ouvert à des propositions de coentreprise dans tous les domaines du secteur agricole, y compris dans celui du sucre brut, qui était auparavant réservé à l'État. L'industrie sucrière est relativement mécanisée et Cuba fabrique l'essentiel de ses biens d'équipement dans ce domaine. L'île dépendait beaucoup du sucre avant la révolution, produisant en moyenne 5,4 millions de tonnes par an entre 1955 et 1959. Attirés par les prix élevés offerts par l'Union soviétique, les dirigeants ont poussé la production à 8,2 millions de tonnes pour la *zafra* (récolte de sucre) de 1990, en y consacrant environ la moitié des terres émergées du pays. Cette production a ensuite fléchi à 3,3 millions de tonnes pour la *zafra* de 1995 avant de revenir à 4,4 millions de tonnes l'année suivante. Les prévisions de 4,5 millions de tonnes pour 1997 étaient exagérément optimistes et on les situe maintenant plus près de 4 millions de tonnes. Des spécialistes indépendants affirment que le secteur ne peut pas travailler de façon efficace avec une production supérieure à 5 millions de tonnes aux prix actuels du marché.

Ce secteur n'a pas disposé récemment des intrants nécessaires, en particulier des engrais. Certains acheteurs étrangers fournissent des fonds d'exploitation en échange de sucre brut. Le gouvernement a annoncé que l'élimination des subventions à cette industrie sera une priorité. Il a également demandé à ce qu'on passe à la production de sucre raffiné, ce qui constitue une nouvelle orientation étant donné que les Soviétiques préféraient recevoir du sucre brut. Cuba est déjà un gros producteur de dérivés de canne à sucre.

À l'avenir, Cuba développera probablement une industrie sucrière plus petite et plus efficace et diversifiera son secteur agricole. Les observateurs estiment que le pays n'a d'autre choix que d'éliminer les subventions à cette industrie et de mettre en place des programmes efficaces de soutien et de crédit à l'agriculture. Ce secteur devra se tourner davantage vers le marché intérieur et développer une gamme plus large de cultures d'exportation.

Le tabac et le café

Le secteur cubain du tabac a besoin d'intrants additionnels importés comme les engrais, les produits chimiques et l'équipement. La demande de cigares cubains est forte partout dans le monde, y compris au Canada, où on les trouve chez des distributeurs exclusifs. La société d'État espagnole du tabac, *Tabacalera*, finance près de la moitié de la production totale en échange de feuilles et de cigares roulés à la main.

Cuba produit des cafés de haute qualité qui sont vendus comme produits fins au Canada. Cette production est évaluée à un peu plus de 20 000 tonnes par année. Il y a place pour une forte augmentation de cette culture.

Toutes les activités dans ce secteur relèvent du Ministère de l'Agriculture, à l'exception du sucre qui dépend du Ministère du Sucre. Il y a un grand nombre d'organismes différents, spécialisés par produits, qui s'occupent du commerce extérieur des produits et des intrants agricoles. C'est ainsi que les engrais sont achetés par *Quimimport*, un organisme du Ministère du Commerce extérieur. *Cubazúcar* est la maison de traite du sucre, qui relève également du Ministère du Commerce extérieur.

Principales productions				
1989 à 1996				
Production	Unités	1989	1995	1996
Sucre	millions de tonnes	7,3	3,3	4,4
Tubercules (y compris les pommes de terre)	milliers de tonnes	972,5	1 219,2	1 568,0
Légumes	milliers de tonnes	610,2	469,8	610,3
Riz	milliers de tonnes	536,3	163,9	252,4
Tabac	milliers de tonnes	41,9	25,4	33,1
Poisson	milliers de tonnes	192,2	102,3	123,9
Raffinage de produits pétroliers	milliers de tonnes	7 916,3	1 419,9	1 863,0
Extraction du pétrole	millions de tonnes	0,7	1,4	1,5
Nickel	milliers de tonnes	46,6	42,6	53,6
Engrais	milliers de tonnes	899,6	215,2	259,0
Tissus	millions de m ²	220,3	44,4	52,5
Acier	milliers de tonnes	367,0	205,0	240,0
Électricité	gigawatts-heures	15 200,0	11 430,0	12 002,0

Source : Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Centre cubain des études économiques, 1997.

LES TÉLÉCOMMUNICATIONS

Le réseau cubain de télécommunications, exploité par la société d'État *Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (Etecsa)*, a besoin d'être modernisé et agrandi. À La Havane, on ne réussit pas toujours à obtenir une ligne téléphonique pendant les heures de pointe. En 1993, le gouvernement américain a levé son interdiction sur les branchements interurbains vers Cuba, contribuant à augmenter la demande de services téléphoniques. En juin 1994, le gouvernement cubain a vendu 49 pour 100 du capital d'*Etecsa* au *Grupo Domos* du Mexique au prix de 1,5 milliard de dollars US. De cette somme, 340 M\$US se sont résumés à des écritures qui ont permis d'effacer la dette de Cuba envers le Mexique. Le volet financier de l'entente a été révisé récemment pour permettre la participation d'un autre partenaire, la société italienne de télécommunications *Stet*. Les dirigeants de cette société occupent maintenant les postes de vice-présidents.

Tout le système de téléphones publics sera reconstruit et les centraux électromécaniques actuels seront remplacés par des systèmes numériques. WilTel, MCI, LDDS, Sprint et IDS ont commencé à fournir de l'équipement de télécommunications à Cuba en novembre 1994 et AT&T a agrandi en même temps ses installations actuelles à Cuba. La société Téléglobe du Canada fournissait déjà des services de transmission de la voix et de données à Cuba avant l'arrivée de ces entreprises.

Les revenus en devise forte dus à l'augmentation des appels interurbains en provenance des États-Unis fournissent une partie du financement pour la modernisation même si, d'après les conditions d'attribution des licences, la technologie américaine ne peut servir qu'aux appels vers l'étranger et non pas à la modernisation locale. *Etecsa* reçoit environ la moitié des revenus, soit un total de 54 M\$US en 1995. Il faudra du temps pour moderniser ce système car la plupart de l'équipement utilisé est périmé. D'après les statistiques officielles, la densité du réseau téléphonique était en 1989 de 5,2 lignes en état pour 100 personnes et on estime que le réseau s'était détérioré à un niveau d'environ 3,3 lignes pour 100 personnes avant le début du programme de modernisation. La composition directe vers l'étranger est possible à partir des hôtels et des centres téléphoniques internationaux (qui travaillent en devise forte) et à partir des téléphones cellulaires, mais pas à partir des téléphones privés.

Cuba dispose d'un système efficace de téléphonie cellulaire exploité par *Cubacel*, une coentreprise entre *Etecsa* et *Telecomunicaciones Internacionales de México*, qui est implantée à Monterrey. On peut louer des téléphones cellulaires dans les grands hôtels et ce système est apprécié des visiteurs d'affaires et des journalistes. Il fonctionne à La Havane, à Varadero, à Santiago et à Moa.

On peut accéder directement aux lignes internationales à partir des organismes gouvernementaux et des organismes étrangers qui paient en dollars. Il faut pour cela passer par des centraux précis ou utiliser des téléphones cellulaires. Cela semble une mesure de dépannage et tous les abonnés devront un jour avoir accès aux appels interurbains. Dans l'intervalle, les appels interurbains à partir de téléphones privés cubains sont acheminés en passant par un téléphoniste.

Etecsa relève du Ministère des Communications. Il y a aussi une société distincte appelée *Utisa*, qui relève du même Ministère, qui s'occupe des technologies comme le télécopier et les téléphones par satellite.

LE SECTEUR MINIER

Même si jusqu'à maintenant le secteur minier n'a que relativement peu contribué au produit intérieur brut (PIB) de Cuba, les exportations de minerai et en particulier celles de nickel et de cobalt sont une source importante de revenus en devises étrangères. Cuba dispose d'environ le tiers des ressources mondiales de nickel et est le quatrième plus important producteur du monde. La société canadienne Sherritt International est le plus important producteur avec des installations importantes à Moa. La production de nickel a atteint 55 000 tonnes en 1996, dépassant les niveaux de 1989. Une grande partie de cette production est exportée vers Fort Saskatchewan, en Alberta, pour y être raffinée. Ces expéditions représentent plus de 70 pour 100 des importations du Canada en provenance de Cuba. Western Mining, une société australienne travaillant par l'intermédiaire d'une filiale canadienne, développe une exploitation de nickel dans la région de Pinares de Nayarí. Il y a trois autres exploitations de nickel dans la région de Moa et toutes ont besoin d'être modernisées. Avant la révolution, le nickel de Cuba était raffiné en Louisiane et, après 1960, environ 70 pour 100 était expédié vers l'ancienne Union soviétique.

Les sociétés étrangères qui cherchent du cuivre, de l'or, de l'argent, du plomb, du zinc et du chrome s'adonnent à beaucoup

d'exploration. Cuba dispose d'importantes réserves non développées de marbre et de zéolite. La société cubaine *Geominera* a été créée en 1993 pour constituer des coentreprises avec des sociétés étrangères pour l'exploration et le développement dans les autres secteurs que celui du nickel. Au début de 1997, de petites sociétés minières canadiennes étaient partenaires dans 10 des 11 entreprises de *Geominera*.

Durant l'époque soviétique, on a procédé à beaucoup de recherche géologique à Cuba et on a étudié soigneusement les réserves minérales. Cela veut dire qu'on peut obtenir à relativement faible coût des données de base sur la probabilité de gisements avant d'utiliser des technologies plus modernes pour le développement.

Il y a donc des possibilités de coentreprises d'exploration et d'exploitation minières ainsi que de services à ce secteur. Les activités cubaines actuelles d'exploitation et de transformation des minéraux utilisent le plus souvent de l'équipement soviétique périmé. Pour gérer efficacement les ressources minérales, le gouvernement cubain devra se doter de technologies de pointe et c'est là un important domaine de compétence canadienne. Au fur et à mesure que les coentreprises passeront de l'exploration au développement des découvertes, on verra la demande d'équipement minier et de technologies de construction augmenter.

Toutes les opérations minières relèvent du Ministère de l'Industrie primaire. *Unión del Níquel* s'occupe du secteur du nickel et *Geominera* est partenaire dans les autres sous-secteurs.

L'ÉNERGIE

Cuba répond à plus de 80 pour 100 de ses besoins en énergie avec de l'électricité produite à partir de centrales thermoélectriques alimentées en carburant. Les systèmes industriels de cogénération, les turbines à gaz et les petites centrales hydroélectriques produisent le reste. La capacité installée est d'environ 4 000 mégawatts exploitée en totalité par l'*Unión Eléctrica*, et est Syndicat de l'électricité.

Ce système a éprouvé des difficultés depuis que l'effondrement de l'ancienne Union soviétique a mis un terme aux échanges sucre-pétrole qui permettaient autrefois d'obtenir du carburant à prix subventionné. Avec ces ententes, Cuba importait de 12 à 13 millions de tonnes de pétrole brut par an. Cela dépassait ses besoins intérieurs mais une partie de ce pétrole était réexportée aux prix du marché pour se procurer des devises fortes. L'absence de stimulation par les prix a entraîné des pertes systématiques d'énergie et Cuba est devenue le plus important consommateur de pétrole par habitant d'Amérique latine. Au début des années 1990, l'ancienne Union soviétique a converti toutes ses ventes de pétrole en transactions contre liquidités et mis un terme à ses accords d'approvisionnement de tierces parties. En 1992, les approvisionnements soviétiques avaient chuté à deux millions de tonnes par an. La production pétrolière cubaine, de près de 1,5 million de tonnes en 1996, permet de répondre à environ 15 pour 100 des besoins actuels du pays et le reste est importé. Les Cubains éprouvent de plus des difficultés à se procurer des pièces pour les centrales soviétiques et tchécoslovaques. Le système a ainsi fonctionné à moins des deux tiers de sa capacité totale au cours des dernières années et il y a des interruptions d'alimentation en alternance dans tout le pays pour limiter la consommation.

Les puits pétroliers cubains exploités par *Cuba Petróleo (Cupet)* produisent du pétrole brut à forte teneur en soufre et à viscosité élevée. Les centrales électriques alimentées en pétrole ont été conçues pour utiliser un pétrole plus pur qui était importé. Le passage au carburant domestique a contribué aux inefficacités et à la détérioration de l'état des centrales.

Une géologie en général favorable et un certain nombre de découvertes récentes ont permis d'espérer que Cuba soit en mesure de produire jusqu'à 2,5 millions de tonnes de pétrole par an. Cuba a continué à pratiquer le troc avec la Russie pour son pétrole, mais elle dépend également du marché libre pour s'approvisionner. Les responsables cubains ont conclu des contrats de partage des risques d'exploration avec des sociétés canadiennes et européennes. Cuba offre dans ce domaine énormément de possibilités étant donné que les puits en service sont situés sur une très petite partie des régions qui devraient être en mesure de produire du pétrole, essentiellement le long de la côte nord entre La Havane et Varadero. Des sociétés canadiennes ont découvert du pétrole dans la baie Cárdenas en 1994 et continuent à forer sur d'autres concessions.

Les programmes de conservation de l'énergie sont une autre façon de réduire la dépendance envers le pétrole étranger. Une grande partie de la technologie soviétique en place n'est pas très efficace et il y a un marché pour les technologies qui permettent d'améliorer cette efficacité. La seule centrale nucléaire destinée à la production d'électricité de Cuba est le réacteur de *Juragua* dont la construction n'est pas terminée et dont l'entrée en service a été retardée mais qu'il faut entretenir depuis 1992. Le gouvernement cubain a en effet décidé qu'il ne peut mettre ce complexe en service sans systèmes de sécurité et d'automation de tierces parties, mais les discussions avancent lentement. Il y a également des projets pour construire de petites centrales hydroélectriques additionnelles dans les régions montagneuses du pays et les systèmes à énergie solaire sont bien adaptés au pays.

Unión Eléctrica et *Cupet* relèvent toutes deux du Ministère de l'Industrie primaire.

LA MACHINERIE INDUSTRIELLE

Avant l'effondrement de l'Union soviétique, Cuba avait développé un vaste secteur de la transformation qui comportait des éléments d'industrie lourde comme le papier, l'acier et le ciment. On y retrouvait un secteur de la fabrication de biens d'équipement, comme l'équipement de construction et l'équipement agricole ainsi que des moteurs diesel. Le pays fabriquait également toute une gamme de produits de consommation.

De nos jours, le secteur mexicain de la transformation travaille à un faible pourcentage de sa capacité et des usines ont fermé. Les problèmes sont essentiellement dus au manque de pièces et de carburant et certaines usines pourraient reprendre leurs activités avec des investissements relativement mineurs. Dans certains cas, la technologie soviétique périmée n'est plus adaptée pour alimenter un marché cubain relativement petit, consomme trop de carburant et ne respecte pas l'environnement. Il faudra construire de nouvelles usines intégrant des technologies de pointe.

Les compétences canadiennes en systèmes de fabrication souples pourraient trouver des applications dans ce milieu, en particulier quand on tient compte de la nécessité d'alimenter à la fois les marchés intérieur et d'exportation et de prendre de l'expansion au fur et à mesure que le marché augmentera. On voit également apparaître un marché pour les systèmes d'automatisation industrielle et de contrôle de l'environnement remis en état ainsi que pour l'équipement d'occasion. Les principales industries sont celles du textile et des vêtements, du fer et de l'acier, de la chimie, des meubles, du plastique et de la céramique, des savons, des détergents et des cosmétiques.

Un certain nombre de coentreprises très visibles ont commencé à fabriquer des produits à Cuba. On retrouve parmi elles un consortium de sociétés mexicaines qui exploitent maintenant environ 15 usines textiles utilisant de l'équipement soviétique qui a été rénové. Un autre exemple de ce type est Unilever qui a constitué une coentreprise avec la société cubaine *Suchel* pour produire du savon, des détergents et d'autres produits ménagers. Une autre source de ventes éventuelles dans un avenir proche est constituée par les nouvelles entreprises tournées vers l'exportation qui s'implanteront dans les zones hors taxe de Cuba.

LES PRODUITS DE CONSOMMATION

Sous le régime de la «période spéciale» de Cuba, les produits de consommation sont rares. Ceux qui sont importés sont essentiellement destinés au secteur touristique même si les Cubains qui ont des revenus en devises fortes achètent également dans les magasins qui n'acceptent que les dollars américains. C'est ainsi que United Colors of Benetton a maintenant des magasins dans les zones touristiques et qu'on voit parmi leurs clients des Cubains.

Les Cubains sont d'importants gros consommateurs de bière et de boissons gazeuses. La bière et les boissons gazeuses d'origine locale bénéficient de prix préférentiels comme certains produits importés par les partenaires à de grandes coentreprises. Il y a actuellement deux coentreprises de production d'eau minérale, même si l'eau minérale importée se vend également bien. La production de bière nécessite d'importer un pourcentage élevé des ingrédients. La bière canadienne a été bien acceptée par les consommateurs mexicains et on la trouve facilement dans les zones touristiques et dans les magasins qui transigent en dollars.

Le rhum Havana Club est fabriqué par une coentreprise avec une société française qui fournit les intrants et des spécialistes en exportation. D'autres entreprises produisent aussi du rhum sous la tutelle de la *Unión de Licores y Bebidas* qui est responsable de toute la production de bière, d'alcool et de boissons gazeuses. La remise en état des usines existantes devrait permettre d'accroître les possibilités commerciales.

Il y a également des possibilités d'importation directe de produits de consommation et de production locale grâce à des coentreprises. Le secteur touristique fournit déjà un bon marché pour le mobilier, ce qui comprend également les matelas et les appareils d'éclairage. Les consommateurs cubains ont besoin de vêtements, de chaussures et de produits pour la maison et ce marché devrait prendre de l'expansion.

Les produits électroniques de consommation, dont les postes de télévision et les ordinateurs, étaient fabriqués à Cuba en relativement faibles quantités pour être exportés vers le bloc soviétique mais ce marché s'est maintenant effondré. Geostar a mis sur pied une coentreprise pour assembler des postes de télévision à Cuba.

L'utilisation plus généralisée des dollars incite les chaînes de détail du gouvernement à accroître les achats ainsi que le nombre de magasins. Leurs ventes sont évaluées à environ 150 millions de dollars US par an. Les grands magasins de détail sont *Cimex*, *Cubalse*, *Caracol* et *TRD Caribe*.

LA BIOTECHNOLOGIE ET LES SOINS DE SANTÉ

Cuba dispose d'un système moderne de soins de santé gratuits et d'un secteur de la biotechnologie qui fabrique des produits uniques mis au point à Cuba. Avant la crise financière déclenchée par l'effondrement de l'Union soviétique, Cuba répondait seul à plus des trois quarts de ses besoins en produits pharmaceutiques. Il y a par contre eu par la suite des pénuries d'un grand nombre de médicaments et le gouvernement a décidé d'importer la plupart d'entre eux. Cuba est un important producteur d'interférons et de vaccins et a mis au point un certain nombre de processus de pointe en biotechnologie pour les diagnostics médicaux et les thérapies. Le pays fabrique également de l'équipement médical électronique sophistiqué.

Cuba a un secteur du tourisme de santé bien développé, coordonné par *Servimed*, une filiale de *Cubanacán*. Cette société organise les voyages et l'accès aux installations médicales cubaines pour les étrangers qui veulent subir des traitements médicaux de pointe à des coûts relativement faibles. C'est ainsi que Cuba a mis au point certaines procédures de chirurgie de l'œil qui sont très réputées.

Cuba dispose d'environ 150 centres de recherche scientifique dont une centaine s'occupent de produits pharmaceutiques et une vingtaine de recherche médicale. Malgré certains succès notables, la plupart des progrès scientifiques réalisés n'ont pas été exploités à pleine capacité. Des sociétés canadiennes travaillent en partenariat avec des homologues cubains pour fournir à la fois les intrants pour la fabrication à Cuba et la commercialisation pour l'exportation des produits. La plupart des industries de recherche en biotechnologie ont maintenant des sociétés ou des divisions de commercialisation. Les principaux instituts de recherche sont le Centre for Genetic Engineering, le Finlay Institute, le National Bio-Preparations Centre et le Havana Immunology Centre.

Le secteur de la biotechnologie médicale offre des possibilités de coentreprises et d'attribution de licences. Cuba dispose de bonnes installations de recherche et de développement de produits industriels, d'usines et de biotechnologie du bétail. On peut maintenant créer des coentreprises pour fournir des soins de santé à la population.

Les principaux obstacles au développement commercial complet de l'industrie pharmaceutique cubaine sont les procédures d'essai et d'enregistrement rigoureuses en vigueur sur le marché international. Les produits qui offrent les meilleures possibilités à l'exportation sont le vaccin pour la méningite de type B, le vaccin contre la tique du bétail, les facteurs de croissance épidermique et le PPG, un médicament qui réduit le taux de cholestérol.

La pénurie de devises fortes a réduit les montants consacrés aux importations depuis 1990. Cela a nui à la fois à la disponibilité de fournitures médicales et à l'efficacité du système médical. Malgré cela, les soins de santé restent l'une des principales priorités du gouvernement. Des achats importants que le Ministère de la Santé publique a fait récemment semblent indiquer que ce secteur sera revitalisé au fur et à mesure que l'on disposera de davantage de devises fortes.

Les centres de biotechnologie fonctionnent de façon très indépendante, la politique étant fixée aux niveaux les plus élevés de l'appareil politique. Tous les hôpitaux, toutes les cliniques et tous les services de santé relèvent du Ministère de la Santé publique, à l'exception des services offerts aux étrangers, payés en devises fortes, par l'intermédiaire de *Servimed*, une division de *Cubanacán*. Cette société a deux pharmacies qui n'acceptent que les devises fortes et qui disposent de stocks acceptables. Tous les achats du Ministère de la Santé publique sont faits par l'intermédiaire de *Medicuba*, qui distribue les médicaments aux pharmacies n'acceptant que les pesos.

Le marché cubain est un marché à double sens. Les entreprises canadiennes peuvent exporter des produits et services vers Cuba, tout en achetant des produits et services cubains. Le commerce bilatéral est encouragé par le gouvernement cubain, qui cherche à attirer l'investissement étranger et à promouvoir l'exportation de ses produits. Les entreprises canadiennes doivent être conscientes des réglementations cubaines relatives au commerce international, notamment en ce qui concerne les licences d'exportation et d'importation, les droits de douane et les restrictions de change.

Le secteur des services est un secteur clé de l'économie cubaine. Les entreprises canadiennes peuvent offrir des services de conseil, de formation, de maintenance et de réparation à Cuba. Le secteur des services est également ouvert à l'investissement étranger, ce qui offre de nombreuses opportunités pour les entreprises canadiennes. Cependant, les entreprises doivent être conscientes des réglementations cubaines relatives à l'investissement étranger, notamment en ce qui concerne les restrictions de change et les exigences de capital local.

Le secteur agricole est un autre secteur important de l'économie cubaine. Les entreprises canadiennes peuvent offrir des services de conseil, de formation et de matériel agricole à Cuba. Le secteur agricole est également ouvert à l'investissement étranger, ce qui offre de nombreuses opportunités pour les entreprises canadiennes. Cependant, les entreprises doivent être conscientes des réglementations cubaines relatives à l'investissement étranger, notamment en ce qui concerne les restrictions de change et les exigences de capital local.

Le secteur industriel est un autre secteur important de l'économie cubaine. Les entreprises canadiennes peuvent offrir des services de conseil, de formation et de matériel industriel à Cuba. Le secteur industriel est également ouvert à l'investissement étranger, ce qui offre de nombreuses opportunités pour les entreprises canadiennes. Cependant, les entreprises doivent être conscientes des réglementations cubaines relatives à l'investissement étranger, notamment en ce qui concerne les restrictions de change et les exigences de capital local.

Le secteur des services financiers est un autre secteur important de l'économie cubaine. Les entreprises canadiennes peuvent offrir des services de conseil, de formation et de matériel financier à Cuba. Le secteur des services financiers est également ouvert à l'investissement étranger, ce qui offre de nombreuses opportunités pour les entreprises canadiennes. Cependant, les entreprises doivent être conscientes des réglementations cubaines relatives à l'investissement étranger, notamment en ce qui concerne les restrictions de change et les exigences de capital local.

Le secteur des services de santé est un autre secteur important de l'économie cubaine. Les entreprises canadiennes peuvent offrir des services de conseil, de formation et de matériel médical à Cuba. Le secteur des services de santé est également ouvert à l'investissement étranger, ce qui offre de nombreuses opportunités pour les entreprises canadiennes. Cependant, les entreprises doivent être conscientes des réglementations cubaines relatives à l'investissement étranger, notamment en ce qui concerne les restrictions de change et les exigences de capital local.

L'INFRASTRUCTURE

Malgré la crise économique actuelle, Cuba a été en mesure, pour l'essentiel, de préserver sa vaste infrastructure industrielle. Cela facilite la tâche des sociétés qui s'implantent à Cuba. Cela fait aussi apparaître des possibilités de projets de modernisation, quand il est possible de mettre en place le financement nécessaire.

L'EXPÉDITION PAR VOIE MARITIME

Un certain nombre de sociétés d'expédition offrent un service d'acheminement de conteneurs par voie maritime entre le Canada et Cuba. Melfi Marine Corporation Ltd assure ce service entre Montréal, Toronto ou Halifax et La Havane. Au début de 1997, la société affichait, pour des conteneurs de 20 pieds, des prix de 1 500 \$US à partir de Montréal et de 1 800 \$US à partir de Toronto. Dans le cas des conteneurs de 40 pieds, ces prix étaient respectivement de 2 500 et de 2 800 \$US. Il faut alors huit jours pour acheminer les marchandises. Il y a également Coral Container Lines qui dessert Montréal et St. John et *Cubalse* qui dessert Montréal.

Le port bien protégé de La Havane, facile à défendre, en a fait un grand centre d'expédition sous l'occupation espagnole et nombreux sont ceux qui estiment qu'il retrouvera ce rôle avec le temps. Il y a également des ports importants à Matanzas, Cienfuegos, Mariel, Santiago de Cuba, Nuevitas et Nueva Gerona. Matanzas, sur la côte nord, dispose d'un terminal pour supertanker d'où part un oléoduc qui se rend jusqu'à la raffinerie de Cienfuegos puis se dirige vers la côte sud.

Les ports de Cuba sont en relativement bon état mais ont besoin d'être modernisés et dragués. Ces travaux avancent assez rapidement. De nouvelles installations de manutention de conteneurs sont installées parce que la plupart des importations destinées au secteur touristique arrivent par conteneurs.

LES CHEMINS DE FER

Il y a un vaste réseau routier dans tout le pays. Un système est exploité par le Ministère du Sucre pour le transport de la canne à sucre. Un second réseau, destiné au transport des passagers et des marchandises, relève du Ministère des Transports. Il a transporté 22 millions de passagers en 1996. Cela représente une diminution par rapport aux 26 millions de 1995, un niveau sensiblement comparable à celui de 1989.

Certains ont envisagé d'utiliser les chemins de fer pour l'industrie touristique mais il faudrait réaliser des investissements importants pour moderniser le réseau. Le Canada a fourni des pièces et des moteurs destinés au réseau ferroviaire, et des services de conseil aux responsables cubains de ce secteur.

LE TRANSPORT AÉRIEN

Il y a des aéroports internationaux à La Havane, à Varadero, à Cayo Largo, à Santiago de Cuba, à Camagüey, à Holguín et à Ciego de Avila. Les villes de Nueva Gerona, Cienfuegos, Santa Clara, Manzanillo, Nicaro, Moa, Baracoa, Maisí et Guantánamo sont desservies par des aéroports nationaux. Une société canadienne a obtenu un contrat pour construire un troisième terminal à l'Aéroport international Jose Martí de La Havane.

La société aérienne nationale, *Cubana de Aviación*, offre des vols directs vers le Canada, l'Europe et l'Amérique latine. Il y a des vols hebdomadaires entre Toronto, Montréal et Varadero avec une correspondance vers La Havane. Ces avions transportent à la fois des passagers et des marchandises. Un accord de service aérien a été signé entre le Canada et Cuba mais, au début de 1997, il n'y avait pas encore de vol régulier entre les deux pays si ce n'est le vol du dimanche de *Cubana* à partir de Montréal. Les services de passagers et de marchandises sont assurés par Air Transat. Cette société offre un service à partir de Toronto et Montréal vers Varadero, avec une correspondance vers La Havane. Air Transat peut transporter des conteneurs de type LD-3 et LD-5 à bord d'avions L-1011 et B-757. En juin 1986, la société donnait des tarifs de 2,54 \$ par kg pour des poids compris entre 500 et 1 000 kg.

Canada 3000 assure également un service passagers et de marchandises pendant les mois d'hiver. Les vols relient Vancouver, Edmonton et Calgary, Winnipeg, Toronto, Montréal (Mirabel) et Halifax à La Havane et à Varadero. À compter de juillet 1997, la compagnie aérienne costaricaine *Lacsa* aura trois allers et retours par semaine entre Toronto et San José via La Havane, en passant par San Jose.

LE RÉSEAU ROUTIER

Cuba a environ 15 000 km de routes asphaltée. Une grande route relie Pinar del Río à Santiago de Cuba. Un autre grand axe va de La Havane à Varadero et de nouvelles routes relient les cayes des régions de Cayo Coco et de Cayo Guillermo. Le seul système de transport public est un système d'autobus qui a transporté 484 millions de passagers en 1996 contre en moyenne environ 730 millions pendant les années 1980. De ce chiffre, 273 millions de passagers utilisaient les systèmes de transport urbain en 1996, dont 194 millions à La Havane. Ce système est soumis à des pressions très fortes mais s'est amélioré récemment avec l'achat d'autobus d'occasion au Canada et en Hollande. Afin de réduire la consommation de carburant, on a construit, pour la capitale, des autobus semi-remorques appelés *Camellos* qui transportent un beaucoup plus grand nombre de passagers que les autobus conventionnels. Ils ont en effet, en 1996, transporté 44 pour 100 des passagers avec 22 pour 100 des voyages.

Les taxis officiels sont destinés presque exclusivement aux étrangers. On voit apparaître une flotte de taxis officieux, détenant ou non une licence, qui se consacrent essentiellement au transport des Cubains. Le recours à ces taxis est risqué et n'est pas recommandé. Il y a des taxis spéciaux pour les touristes, qui sont le plus souvent des voitures modernes et facturent en dollars US.

LE TRAFIC MARCHANDISE

En 1996, 46 millions de tonnes de marchandises ont été transportées. Soixante-quinze pour cent l'ont été par camion et 15 pour 100 par rail. Le sucre brut et le carburant représentaient plus de la moitié des marchandises empruntant le rail. Les expéditions par voie maritime représentaient environ dix pour cent des transports totaux de marchandises à Cuba en 1996 et plus de 40 pour 100 des marchandises utilisant cette voie étaient destinées à l'exportation. Il y a au-delà de dix sociétés d'expédition à offrir des services internationaux. Toujours en 1996, 11 500 tonnes de marchandises ont emprunté la voie aérienne, ce qui constitue une hausse par rapport à 9 400 tonnes l'année précédente. Plus de 80 pour 100 de ces marchandises relevaient du commerce extérieur.

LES TÉLÉCOMMUNICATIONS

Le système cubain de télécommunications est désuet. Jusqu'à récemment, il n'y avait que trois lignes téléphoniques pour 100 personnes. La mise en œuvre de réseaux numériques et d'un système de téléphonie cellulaire ont amélioré le service pour certains clients mais il est souvent difficile d'obtenir une ligne à La Havane pendant les heures de pointe, même si le coût des communications internationales reste très élevé. L'achat par la société italienne *Stet* d'une participation importante dans *Etecsa*, la société nationale de téléphone, devrait permettre d'améliorer ce système.

En 1995, *Etecsa* s'est surtout efforcé de réparer l'équipement qui ne fonctionnait plus. En 1996, de nouveaux centraux numériques ont été mis en place. L'expansion du système a commencé en 1997. D'après une étude publiée par le *Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC)*, Centre cubain des études économiques, 140 000 nouvelles lignes seront ajoutées au cours des trois ans à venir. Des plans à plus long terme prévoient une augmentation de la densité des lignes téléphoniques pour atteindre environ 10 lignes pour 100 habitants, soit environ la même densité qu'au Mexique.

LES ENTREPÔTS EN FRANCHISE DE DOUANE

Dans le cadre du système cubain de contrôle des importations, seuls les organismes approuvés peuvent importer des marchandises dans le pays. Une société étrangère enregistrée régulièrement peut importer des produits autorisés à son propre compte, mais elle ne peut pas les distribuer localement. Il faut pour cela passer par une agence d'importation cubaine.

Un certain nombre d'entrepôts en franchise, situés à proximité des grands ports, facilitent le stockage des marchandises. Les exportateurs canadiens peuvent avoir des stocks en consignation dans ces installations en faisant appel à un agent cubain jusqu'à ce qu'il trouve un importateur cubain autorisé à les acheter.

L'ÉLECTRICITÉ

La plus grande partie de l'électricité cubaine vient de *Empresa Eléctrica Cubana* qui relève du Ministère des Industries primaires. Le secteur du sucre produit la plupart de son énergie à partir de la bagasse, déchet de canne à sucre.

À la suite de la diminution des importations de pétrole brut soviétique, Cuba ne réussit pas à produire suffisamment d'électricité. Le pays éprouve également des difficultés techniques et financières dans les secteurs du raffinage et de la production d'électricité du fait de la pénurie de pièces et de l'utilisation de pétrole local lourd. Malgré cela, le Canada a réussi à accroître l'utilisation de la capacité de production d'électricité d'environ 30 pour 100 en 1993 à 64 pour 100 en 1996.

L'électricité est rationnée grâce à un système d'interruptions tournantes dans l'approvisionnement dont le nombre a diminué récemment. Jusqu'à maintenant, les hôtels réservés aux touristes, les usines en coentreprise et les zones franches n'étaient pas touchés par cette politique. Ils ne sont par contre pas protégés contre les pannes aléatoires et la plupart de ces installations disposent de systèmes de production en cas d'urgence.

À compter de janvier 1996, toutes les entreprises cubaines qui travaillaient en devises fortes devaient payer leur facture d'électricité en dollars US. On a proposé que cette politique soit étendue sous peu à toutes les entreprises et toutes les industries cubaines. Les particuliers paient une somme minimale en pesos pour leur consommation d'électricité. Les partenaires canadiens qui désireraient mettre sur pied des coentreprises dans le domaine de la production d'électricité devront traiter avec *Unión Eléctrica*.

LES AQUEDUCS ET LES ÉGOUTS

Cuba dispose de ressources suffisantes en eau mais ses systèmes d'aqueduc et d'égout ne sont pas en bon état. Il s'agit pour l'essentiel d'usines de traitement de conception américaine qui datent d'avant 1959 et qui ont été réparées en utilisant des pièces en provenance du bloc soviétique. On estime que l'approvisionnement en eau des installations touristiques et des entreprises étrangères est de bonne qualité, mais il faudra réaliser des travaux importants pour améliorer le système.

L'ARGENT ET LE SYSTÈME BANCAIRE

À quelques exceptions près, les coentreprises doivent traiter leurs affaires en dollars US. Cuba émet à la fois des pesos convertibles et non convertibles. Ces derniers servent surtout aux transactions officielles et sont convertis au taux de un peso pour un dollar américain. Le taux de change des pesos non convertibles flotte et se situait juste en dessous de 20 pesos pour un dollar américain au début de 1997. Les visiteurs d'affaires n'auront que très rarement, si c'est jamais le cas, à utiliser des pesos. Partout on accepte et on préfère les dollars US.

Jusqu'à récemment, la *Banco Nacional de Cuba (BNC)* remplissait à la fois les fonctions de banque centrale et de banque commerciale pour les pesos et les devises fortes. En 1996, la *BNC* a consolidé ses activités commerciales dans le cadre d'un nouveau groupe appelé *Grupo Nueva Banca* composé de cinq établissements différents. La *Banco Metropolitano* fournit des services bancaires personnels aux étrangers résidents. La *Banco Internacional de Comercio (Bicsa)* est une institution établie de longue date qui offre des services de lettres de crédit, de lettres de garantie et d'autres services destinés au commerce international. Elle correspond avec une quarantaine de banques dans des pays qui font des affaires avec Cuba. *Bicsa* ouvrira également des comptes en devises étrangères pour les étrangers et les organismes étrangers ainsi que pour les citoyens cubains. On estime que *Financiera Nacional (Finsa)* est une source fiable de renseignements locaux sur le crédit. La *BNC* se consacre maintenant aux fonctions traditionnelles de banque centrale.

Les services de financement à long terme relèveront probablement sous peu de la *Banco de Inversiones* et la *Finsa* s'intéressera au marché à court terme. *Interholdings*, une société de gestion financière, offre actuellement des services limités de financement, y compris l'affacturage sur les transactions commerciales pour les sociétés cubaines et étrangères et investit aussi dans des coentreprises implantées à Cuba.

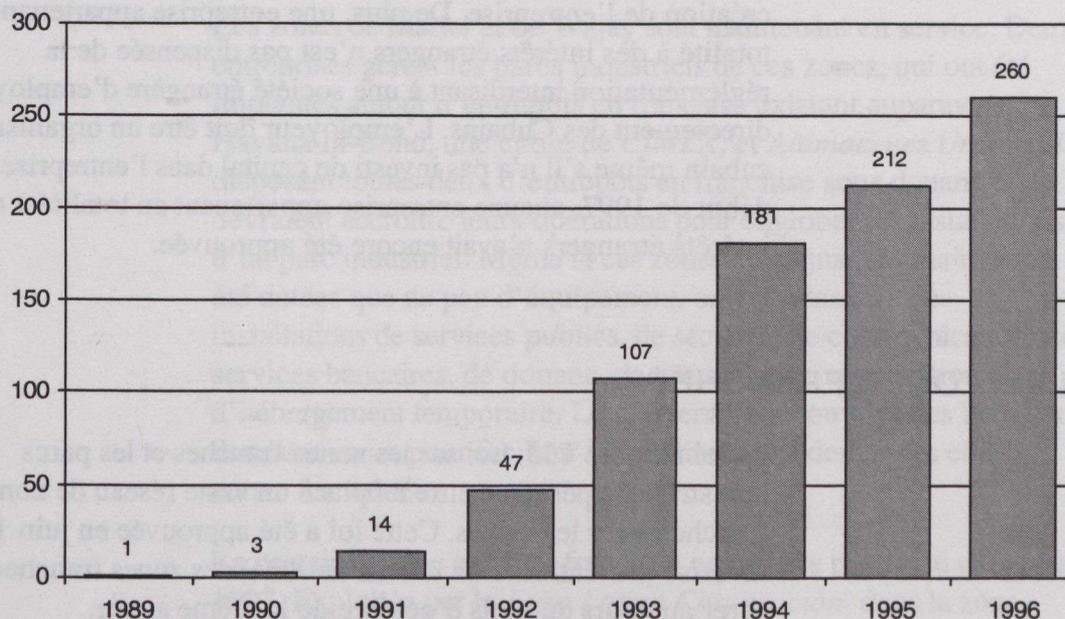
Les banques étrangères peuvent avoir des bureaux de représentation à Cuba en vertu de la loi numéro 84 de 1984, mais elles n'ont pas le droit de s'adonner directement à des activités bancaires. Au début de 1997, 13 banques étrangères avaient des bureaux à Cuba, dont la Banque Nationale du Canada. Celle-ci peut aider les sociétés canadiennes en faisant la compensation des lettres de crédit. La Société Générale, une banque française qui a des bureaux au Canada, a également un bureau de représentation à Cuba qui y représente sa filiale canadienne.

L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER

Le *Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica*, (*MINVEC*), Ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique, fait activement la promotion des coentreprises auprès des sociétés étrangères. *MINVEC* cherche des entreprises offrant des produits novateurs, des capitaux et de la technologie pour implanter des activités à Cuba en association avec des sociétés d'État.

Le nombre d'associations économiques et de coentreprises a augmenté régulièrement depuis que le gouvernement a commencé à en faire la promotion au tout début de 1988. À la fin de 1996, d'après la *Consultores Asociados (CONAS)*, 260 coentreprises avaient été approuvées.

Nombre d'associations économiques à Cuba



Source : *Consultores Asociados, S.A. (CONAS)*, 1997.

LA LOI SUR L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER

En vertu de la loi numéro 77, les sociétés étrangères peuvent conclure des partenariats avec des organismes du gouvernement cubain pour fabriquer des produits ou offrir des services à Cuba. Ces coentreprises sont vues essentiellement comme des moyens d'exportation mais il est aussi possible de négocier l'accès au marché local. Il y a trois types de partenariats. Une «coentreprise» est une société indépendante avec son propre capital-actions. Un «contrat d'association économique internationale» peut permettre de mener conjointement des activités sans créer d'entité juridique distincte de celles des partenaires. Une société dont le capital appartient en totalité à des intérêts étrangers est possible, même si on exige aussi dans ce cas une entente avec un partenaire cubain. La loi permet le rapatriement illimité des profits et offre une garantie contre les expropriations déraisonnables.

Les entreprises appartenant en totalité à des intérêts étrangers ne peuvent pas être constituées de façon totalement indépendante. Il faut d'abord obtenir l'approbation d'une société d'État étroitement engagée dans le secteur et celle-ci doit participer à la demande de création de l'entreprise. De plus, une entreprise appartenant en totalité à des intérêts étrangers n'est pas dispensée de la réglementation interdisant à une société étrangère d'employer directement des Cubains. L'employeur doit être un organisme cubain même s'il n'a pas investi de capital dans l'entreprise. Au début de 1997, aucune entreprise appartenant en totalité à des intérêts étrangers n'avait encore été approuvée.

LES ZONES FRANCHES

La loi numéro 165, Loi sur les zones franches et les parcs industriels, a permis mettre en place un vaste réseau de zones franches pour les usines. Cette loi a été approuvée en juin 1996 et a favorisé la création d'un bureau national des zones franches pour la gérer au cours du mois d'octobre de la même année.

Les nouvelles zones comprendront les entrepôts en franchise de douane qui existent déjà, mais la loi va aussi beaucoup plus loin. Les marchandises importées et exportées par les entreprises implantées dans ces zones ne seront pas frappées de droits de douane ni d'autres restrictions. Dans le cas des usines, elles sont totalement dispensées de l'impôt sur les revenus et sur la main-d'œuvre pendant douze ans et bénéficient ensuite d'une exonération de 50 pour 100 pendant cinq ans. Les entreprises de

service et les entreprises commerciales bénéficient de ces exemptions respectivement pendant trois et cinq ans. Les sociétés implantées dans une zone franche peuvent vendre 25 pour 100 de leur production à Cuba et plus avec une approbation spéciale.

D'après un exposé fait à la Table ronde de l'économie de 1997 par un dirigeant du Ministère du Commerce international et de la Coopération économique, quatre zones seront développées en priorité :

1. Mariel, qui est située à environ 30 km à l'ouest de La Havane sur la côte nord;
2. la zone de la vallée de Berroa, où se trouve actuellement Havana In-Bond;
3. la région «Wajay» dans Rancho Boyeros, à proximité de l'aéroport José Martí de La Havane; et
4. Cienfuegos, sur la côte sud, qui offre un excellent accès au canal de Panama.

Les zones de Mariel et de Wajay sont maintenant en service. Deux entreprises gèrent les parcs industriels de ces zones, qui ont été implantés autour d'entrepôts en franchise existant auparavant. Havana In-Bond, une entité de *CIMEX*, et *Alamacenes Universales* disposent toutes deux d'entrepôts en franchise sous douane et devraient accroître leurs opérations pour englober les installations d'un parc industriel. Même si ces zones n'ont jusqu'à maintenant été dotées que de peu d'équipement, on y aménagera des installations de services publics, de sécurité, de communication, de services bancaires, de douane, de transport, de restauration et d'hébergement temporaire. Le gouvernement ouvrira des bureaux dans ces zones pour faciliter le traitement des demandes et les autres formalités.

La première usine en zone franche a ouvert ses portes au début de 1997. Exploitée par la *Euro Latina Corporación*, dans la zone franche de Wajay, elle fabriquera dix boissons gazeuses parfumées qui seront exportées vers le Brésil, l'Argentine et les autres pays de la région. D'après des rapports récents, environ 30 sociétés étrangères ont fait des demandes pour s'implanter dans ces zones franches.

D'après certains observateurs, il y a des demandes d'implantation dans ces zones concernent des bureaux et non pas des activités industrielles. Le principal intérêt de ces emplacements est qu'une société étrangère peut ouvrir un bureau sans avoir à suivre le processus d'enregistrement fastidieux et rigoureux de la Chambre de commerce. On peut citer en particulier à ce titre le règlement de la Chambre qui impose à une société d'avoir fait des affaires à Cuba pendant trois ans avant de pouvoir ouvrir un bureau et qui ne s'applique pas aux zones franches.

LE COMMERCE EXTÉRIEUR

Il est difficile de caractériser le commerce extérieur cubain avec des chiffres parce que le gouvernement ne publie pas de statistiques officielles détaillées de façon courante. D'après les projections publiées par le *Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC)*, Centre cubain des études économiques, les importations de Cuba en 1997 pourraient atteindre 4 milliards de dollars US, soit environ la moitié du niveau atteint en 1989, mais le double du niveau de 1993. Les exportations dépasseront 2 milliards de dollars US, contre environ 5,8 milliards en 1989, mais en hausse par rapport à 1,6 milliard de dollars US en 1993.

Les données de la *CEEC* ne fournissent pas de détails pour chacun des partenaires commerciaux. Les données publiées par la *Banco Nacional de Cuba* pour 1995 montrent que 40 pour 100 du commerce bilatéral de Cuba se faisait avec les Amériques. Les principaux pays participant à ces échanges sont le Canada, le Mexique, le Venezuela et les Antilles hollandaises. Les échanges avec l'Europe représentent toutefois 42 pour 100 du commerce bilatéral, qui se fait essentiellement avec l'Espagne, la France, l'Italie et la Hollande. Les échanges avec l'Asie représentent près de 15 pour 100 du total.

Les chiffres de 1995 publiés dans le numéro de janvier 1997 de *CubaNews* montrent que pour cette année, les échanges bilatéraux les plus importants de Cuba ont été réalisés avec le Canada. Les échanges totaux ont été de 434 millions de dollars US, ce qui correspond aux évaluations de Statistique Canada pour cette année. Le Canada était suivi par l'Espagne et le Mexique.

Les représentants du gouvernement cubain indiquent que le commerce bilatéral avec le Canada est passé en troisième place en 1996, derrière les échanges avec la Russie et avec l'Espagne. Les données de Statistique Canada révèlent que le commerce du Canada avec Cuba a pris beaucoup d'expansion au cours des dernières années comme on le constate dans les tableaux ci-dessous. Les importations du Canada en provenance de Cuba ont augmenté de 25 pour 100 en 1996 alors que les exportations baissaient de plus de 5 pour 100.

Exportations du Canada vers Cuba, 1992 à 1996

En milliers de \$CAN

	1992	1993	1994	1995	1996
Pois, secs et écosés	3 293	—	19 225	9 959	29 796
Coupes et dépoilles comestibles (y compris les foies) de volaille domestique, de «gallus domesticus» congelées	—	—	—	—	14 402
Chlorure de potassium	2 013	1 258	5 274	21 345	13 914
Maïs nda (maïs, maïs sucré non compris)	4 760	2 244	—	19 258	13 434
Soufre de toutes sortes (à l'exclusion de sublimé, précipité et du soufre colloïdal)	—	—	—	—	7 471
Lait et crème en poudre	3 841	6 785	3 240	14 839	6 373
Pommes de terre (fraîches ou congelées), semence	4 511	4 227	5 873	4 422	6 117
Structures et pièces de structures (préfabriquées non comprises), fer ou acier	1 584	751	2 079	3 174	5 953
Amiante	—	—	—	1 964	5 216
Transactions de faible valeur et produits «confidentiels» (supprimées par Statistique Canada)	419	3 225	5 562	2 863	4 596
Portes, fenêtres (y compris les cadres ou les seuils de portes), fer ou acier	42	17	35	143	4 417
Pièces et accessoires de machines de traitement automatisé de données (y compris les ordinateurs) et unités de ces machines	68	387	794	1 312	3 438
Vêtements usagés et autres articles en textile usagés	—	—	362	1 133	2 609
Pièces de machines et appareils mécaniques nda ayant des fonctions individuelles	5 897	4 694	1 596	3 418	2 591
Pièces pour moteurs diesel et semi-diesel	809	520	450	428	2 447
Blé dur	1 035	—	—	1 684	2 439
Tracteurs routiers pour semi-remorque (tracteurs de camions)	—	528	834	1 111	2 007
Autres machines de traitement de données ou unités de celles-ci nda	—	—	—	—	1 980
Saucisses et produits similaires de viande, de déchets de viande ou de sang, préparations alimentaires de ces produits	518	516	758	1 620	1 836
Machinerie non domestique pour la fabrication de boissons chaudes ou pour cuire ou chauffer des aliments	395	377	354	1 119	1 763
Autres pièces de véhicules moteurs nda	87	891	1 165	1 837	1 753
Blé ou farine de blé méteil	18	294	644	1 085	1 739
Porc, coupes avec os, congelé	2 184	1 309	186	1 826	1 678
Bâtiments préfabriqués («bâtiments industrialisés»)	557	217	1 065	712	1 652
Machines et/ou appareils mécaniques nda ayant des fonctions individuelles	716	5 799	1 355	1 023	1 638
Sous-total	32 747	34 039	50 851	96 275	141 259
Autres	83 869	105 899	66 090	158 246	99 131
Total (tous les produits)	116 616	139 938	116 941	254 521	240 390

Source : Données de Statistique Canada fournies par Industrie Canada.

Exportations du Canada vers Cuba, 1992 à 1996

En milliers de \$CAN

	1992	1993	1994	1995	1996
Agglomérés d'oxyde de nickel et autres produits intermédiaires de la métallurgie du nickel	123 355 478	108 850 002	112 325 571	237 873 798	316 754 501
Sucre brut de canne	114 895 091	40 745 169	48 673 912	53 948 687	53 733 927
Langoustes et autres crustacés, congelés	5 648 210	5 455 971	11 514 024	8 203 611	5 909 628
Mélasses de canne	—	999 587	—	3 520 889	5 381 169
Crevettes congelées	4 586 602	5 987 317	11 113 366	5 657 493	4 725 870
Cigares et cigarillos (contenant du tabac)	669 131	931 033	1 537 402	2 529 639	3 151 972
Déchets et rognures de platine	1 100 000	1 632 533	1 885 500	1 528 622	2 900 000
Autres homards nda, non congelés	—	—	—	—	1 296 690
Chemises pour hommes et garçons, en laine (fibres chimiques)	750 316	1 147 604	1 291 875	1 628 349	974 589
Déchets et rognures de métaux précieux (autres que or ou platine)	1 882 600	—	1 826 018	—	869 661
Déchets ou rognures d'aluminium	—	—	10 975	—	425 152
Pyjamas pour hommes/garçons et chemises de nuit, en laine (fibres chimiques)	—	—	—	—	374 670
Café, non torréfié, non décaféiné	—	—	44 091	265 730	368 730
Homards préparés ou en conserve	—	—	85 260	—	363 007
Liants ou ficelle d'engergage, sisal (genus agave)	73 360	221 763	—	108 628	307 659
Alcool éthylique non dénaturé (moins de 80 % d'alcool); alcool et liqueur nda	—	—	—	—	228 875
Marbre et travertin brut ou dégrossi	—	—	—	—	207 088
Tiges et barres, fer/acier sans alliage (laminé à chaud, étiré, extrudé d'acier à couper)	—	—	284 528	525 747	202 524
Rhum et tafia	1 082 961	707 223	274 512	187 675	190 572
Tabac, non transformé (ni écoté ni rogné)	153 177	1 664	89 608	100 341	180 209
Pyjamas pour hommes et garçons et chemises de nuit, laine et coton	—	—	—	—	175 446
Collections, pièces pour collectionneurs de diverses disciplines scientifiques	—	—	75 444	244 619	164 293
Marchandises retournées	9 694	275 779	9 515	65 207	142 565
Conteneurs à marchandises pour le transport par un ou plusieurs modes de transport	—	—	—	—	142 026
Déchets et rognures de cuivre	—	—	146 725	255 106	138 912
Sous-total	254 206 620	166 955 645	191 188 326	316 644 141	399 309 735
Autres	1 938 085	4 545 548	3 229 266	4 270 269	1 854 224
Total (tous les produits)	256 144 705	171 501 193	194 417 592	320 914 410	401 163 959

Source : Données de Statistique Canada fournies par Industrie Canada.

LES ACHETEURS

Les importations à Cuba font l'objet d'un contrôle étroit dans le cadre des efforts du gouvernement pour gérer ses réserves de devises fortes. Seuls les organismes approuvés peuvent importer et la plupart d'entre eux sont limités à des groupes précis de produits. De façon traditionnelle, les principaux acheteurs étaient les ministères du gouvernement. Il y a dix ans, il n'y avait qu'environ 50 entreprises nationales autorisées à importer. Une modification apportée en 1992 à la Constitution a mis fin au monopole des importations du gouvernement et des réformes récentes ont aidé à diversifier le marché. Au début de 1997, environ 300 entreprises avaient obtenu des licences du *Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX)*, Ministère du Commerce extérieur, pour importer.

Les ministères et les instituts

La totalité de la production de biens et de services est suivie par des ministères du gouvernement cubain qui ont des responsabilités sectorielles. Les plus importants sont ceux de l'Agriculture, du Sucre, du Tourisme, de l'Industrie primaire, de l'Acier et de l'Industrie légère mais il y en a beaucoup d'autres. Les sociétés d'État qui dépendent de ces ministères sont les utilisateurs finaux d'une vaste gamme d'importations. Le processus d'achat peut être complexe étant donné que les dépenses en devises fortes sont souvent soumises au contrôle du ministre de tutelle plutôt qu'à celui de l'organisme acheteur. De plus, il n'y a pas d'appel officiel d'offres concurrentielles et les détails de l'attribution des contrats ne sont pas divulgués. Dans certains secteurs, les sociétés de production appartenant à l'État sont regroupées en conglomérats connus sous le nom d'*uniones* qui coordonnent la production dans tout le secteur. On peut citer en particulier l'*Unión del Papel*, l'*Unión del Plástico*, l'*Unión Molinera Confitera* et l'*Unión Suchel*.

Organismes cubains autorisés à importer		
Ministerio del Azúcar	MINAZ	Ministère du Sucre
Ministerio de la Agricultura	MINAGRI	Ministère de l'Agriculture
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente	CITMA	Ministère des Sciences, de la Technologie et de l'Environnement
Ministerio del Comercio Exterior	MINCEX	Ministère du Commerce extérieur
Ministerio del Comercio Interior	MINCIN	Ministère du Commerce intérieur
Ministerio de Comunicaciones	MINCOM	Ministère des Communications
Ministerio de la Construcción	MICONS	Ministère de la Construction
Ministerio de Cultura	MINCULT	Ministère de la Culture
Ministerio de Economía y Planificación	MEP	Ministère de l'Économie et de la Planification
Ministerio de Educación	MINED	Ministère de l'Éducation
Ministerio de Educación Superior	MES	Ministère de l'Enseignement supérieur
Ministerio de Finanzas y Precios	MFP	Ministère des Finances et des Prix
Ministerio de la Industria Alimenticia	MINAL	Ministère de l'Industrie alimentaire
Ministerio de la Industria Básica	MINBAS	Ministère de l'Industrie primaire
Ministerio de la Industria Ligera	MINIL	Ministère de l'Industrie légère
Ministerio de la Industria de Materiales de Construcción	MIMC	Ministère du Secteur des matériaux de construction
Ministerio de la Industria Pesquera	MIP	Ministère du Secteur de la pêche
Ministerio de la Industria Sidéreo Mecánica y la Electrónica	SIME	Ministère du Secteur de l'acier, de la mécanique et de l'électronique
Ministerio de Relaciones Exteriores	MINREX	Ministère des Affaires étrangères
Ministerio del Transporte	MITRANS	Ministère des Transports
Ministerio de Turismo	MINTUR	Ministère du Tourisme
Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica	MINVEC	Ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique
Ministerio de Salud Pública	MINSAP	Ministère de la Santé publique
Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba	IACC	Institut cubain de l'aéronautique civile
Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos	INRH	Institut national des ressources en eau
Instituto Nacional de Reservas Estatales	INRE	Institut national des réserves de l'État
Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación	INDER	Institut national des sports, de l'éducation physique et des loisirs
Instituto Cubano de Radio y Televisión	ICRT	Institut cubain de la radio et de la télévision
Banco Nacional de Cuba	BNC	Banque nationale de Cuba

Source : Centro para la Promoción de las Exportaciones de Cuba, 1996.

Les sociétés d'État semi-autonomes

Au cours des dernières années, le gouvernement a accordé un certain degré d'autonomie à diverses sociétés d'État. Celles-ci sont constituées en société et sont appelées *Sociedad Anónima (S.A.)*. Certaines d'entre elles sont enregistrées dans d'autres pays. Ces sociétés contrôlent généralement leurs propres revenus en devises fortes et peuvent décider par elles-mêmes de leurs achats. Les *S.A.* doivent verser un paiement mensuel au gouvernement. La quantité est négociée entre le gouvernement et les administrateurs de la société.

Ces organismes sont les partenaires les plus probables des sociétés canadiennes cherchant à constituer des coentreprises et ce sont aussi elles qui offrent les meilleures perspectives pour la vente de marchandises qu'elles achèteront à leur propre compte ou pour revendre. La majorité de ces organismes importent à leurs propres fins, mais il y en a de plus en plus qui se consacrent à la distribution de gros. On peut citer comme exemples *Cubametales, Alimport, Quimimport, Medicuba, Transimport* et *Maprinter*. D'autres entreprises régies par le gouvernement s'adonnent à la distribution de détail et on peut citer parmi elles *Cubanacán, Cubalse, Cimex* et *Gaviota*.

Les coentreprises

Les coentreprises et les associations économiques entre des investisseurs étrangers et des organismes du gouvernement cubain peuvent importer une gamme précise de biens et de services nécessaires pour leurs affaires. Elles constituent donc des clients éventuels pour une vaste gamme de produits. Elles ne peuvent toutefois pas importer pour revendre. On peut approcher, au Canada, les sociétés ayant des partenaires canadiens, en particulier si le fournisseur a déjà eu à traiter avec l'une de ces sociétés. Il est également possible d'envisager des coentreprises avec des partenaires européens et japonais pour des produits qui peuvent être livrés plus rapidement ou plus économiquement à partir du Canada qu'à partir de leur pays d'origine.

L'ANNUAIRE DES IMPORTATEURS

Les organismes gouvernementaux qui ont reçu l'autorisation d'importer sont inscrits dans un annuaire publié chaque année par la *Cámara de Comercio de la República de Cuba*, Chambre nationale de commerce. Cet annuaire fournit les noms, les adresses et les numéros de téléphone ainsi qu'une liste de produits dont s'occupe chaque importateur. L'édition de 1996-1997 donne les détails pour 234 importateurs et ne comprend pas environ 60 importateurs de plus qui avaient obtenu des licences d'importation du *MINCEX* en mars 1997.

LES IMPORTATIONS ET LES EXPORTATIONS

Le système des tarifs douaniers de la République est défini dans la loi numéro 124 de 1990. La loi numéro 162 de 1996 précise le rôle et le fonctionnement du système douanier. On peut trouver une version anglaise de cette loi dans le numéro 6 de 1996 de magazine *Cuba Foreign Trade*.

À la suite des réductions appliquées en 1991, le tarif douanier moyen sur 218 produits était d'environ 12 pour 100 pour les nations les plus favorisées d'après le *Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX)*, Ministère du Commerce extérieur. Les entreprises reçoivent l'autorisation d'importer une liste non-fixe de produits et peuvent se voir accorder des exemptions pour certains ou la totalité de leurs produits dans le cadre d'accords d'association économique ou de coopération. Cette question est négociable en même temps que les autres dispositions des traités. Les exportations sont également soumises à un système de permis. Les exportations cubaines bénéficient de conditions préférentielles accordées par 15 pays en vertu du tarif de préférence général (TFO).

Certaines sociétés canadiennes de logistique ont conclu des accords de coopération avec des sociétés ou douanes cubaines. Cela revient à dire que les documents peuvent être préparés au Canada puis relayés par le courrier cubain. On peut citer parmi les sociétés offertes ce service *Cuba Foreign and Maritime Flight Forwarding*.

L'ANNUAIRE DES IMPORTATEURS

Les entreprises canadiennes qui souhaitent importer des produits en provenance de Cuba peuvent trouver dans l'annuaire des importateurs des renseignements utiles sur les entreprises qui importent des produits cubains au Canada. Ces renseignements sont regroupés par secteur d'activité et par produit. Les entreprises canadiennes qui souhaitent importer des produits cubains peuvent également trouver dans l'annuaire des importateurs des renseignements utiles sur les entreprises qui importent des produits cubains au Canada. Ces renseignements sont regroupés par secteur d'activité et par produit. Les entreprises canadiennes qui souhaitent importer des produits cubains peuvent également trouver dans l'annuaire des importateurs des renseignements utiles sur les entreprises qui importent des produits cubains au Canada. Ces renseignements sont regroupés par secteur d'activité et par produit.

Ces organismes sont les partenaires de l'industrie canadienne cherchant à commercialiser leurs produits au Canada. Ils offrent des renseignements utiles sur les produits, les prix, les conditions de vente, les modalités de paiement, les délais de livraison, etc. Ils peuvent également offrir des services de conseil et de formation aux entreprises canadiennes qui souhaitent importer des produits cubains au Canada. Ces renseignements sont regroupés par secteur d'activité et par produit. Les entreprises canadiennes qui souhaitent importer des produits cubains peuvent également trouver dans l'annuaire des importateurs des renseignements utiles sur les entreprises qui importent des produits cubains au Canada. Ces renseignements sont regroupés par secteur d'activité et par produit.

Les entreprises

Les entreprises canadiennes qui souhaitent importer des produits en provenance de Cuba peuvent trouver dans l'annuaire des entreprises des renseignements utiles sur les entreprises qui importent des produits cubains au Canada. Ces renseignements sont regroupés par secteur d'activité et par produit. Les entreprises canadiennes qui souhaitent importer des produits cubains peuvent également trouver dans l'annuaire des entreprises des renseignements utiles sur les entreprises qui importent des produits cubains au Canada. Ces renseignements sont regroupés par secteur d'activité et par produit. Les entreprises canadiennes qui souhaitent importer des produits cubains peuvent également trouver dans l'annuaire des entreprises des renseignements utiles sur les entreprises qui importent des produits cubains au Canada. Ces renseignements sont regroupés par secteur d'activité et par produit.

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Indépendamment des réformes récentes, le gouvernement continue à diriger pratiquement tous les aspects de l'économie cubaine. En règle générale, les textes de loi ont davantage tendance à accorder certains pouvoirs qu'à fixer des règles définitives. Les lois cubaines confèrent le plus souvent aux fonctionnaires le pouvoir de négocier, mais donnent rarement des conditions précises. Chaque nouvelle demande d'investissement étranger est évaluée au cas par cas et une vaste gamme de conditions d'exploitation sont négociables.

LES IMPORTATIONS ET LES EXPORTATIONS

Le système des tarifs douaniers de la République est défini dans la loi numéro 124 de 1990. La loi numéro 162 de 1996 précise le rôle et le fonctionnement du système douanier. On peut trouver une version anglaise de cette loi dans le numéro 6 de 1996 du magazine Cuba Foreign Trade.

À la suite des réductions appliquées en 1991, le tarif douanier moyen sur 5 018 produits était d'environ 12 pour 100 pour les nations les plus favorisées d'après le *Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX)*, Ministère du Commerce extérieur. Les coentreprises reçoivent l'autorisation d'importer une liste donnée de produits et peuvent se voir accorder des exemptions pour certains ou la totalité de leurs produits dans le cadre d'accords d'association économique ou de coentreprises. Cette question est négociable en même temps que les autres dispositions des ententes. Les exportations sont également soumises à un système de permis. Les exportations cubaines bénéficient de conditions préférentielles accordées par 15 pays en vertu du tarif de préférence général (TPG).

Certaines sociétés canadiennes de logistique ont conclu des accords de coopération avec des courtiers en douane cubains. Cela revient à dire que les documents peuvent être préparés au Canada puis validés par le courtier cubain. On peut citer parmi les sociétés offrant ce service Cole Freight et Millenium Freight Forwarding.

LES ZONES FRANCHES

Les zones franches ont été autorisées par la loi numéro 165 de 1996 et sont devenues opérationnelles en 1997. Les concessions pour les activités dans les zones franches sont émises par le *Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC)*, Ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique, mais elles doivent auparavant être approuvées par le Comité exécutif du Conseil des ministres.

La loi reconnaît deux parties : les «concessionnaires» qui exploitent les installations et les «exploitants» qui font des affaires dans les zones. On prévoit une vaste gamme d'activités industrielles et commerciales dans ces zones, y compris la production de biens et la prestation de services. Un dirigeant précise que les demandes des exploitants seront traitées dans les quarante-cinq jours.

Les entreprises installées dans les zones franches peuvent vendre 25 pour 100 de leur production sur le marché local et elles peuvent s'adonner à des activités approuvées en dehors de ces zones. Elles peuvent également acheter des biens et des services sur le marché local. Elles ont le droit d'embaucher des étrangers pour occuper des postes techniques et des postes de gestion supérieure. Quand elles embauchent des résidents permanents de Cuba, il faut que ce soit par l'intermédiaire d'un organisme cubain. Si l'entreprise comporte un partenaire cubain, ce sera lui l'employeur. Si l'entreprise appartient à 100 pour 100 à des intérêts étrangers, le *MINVEC* et le Ministère du Travail et de la Sécurité sociale désigneront tous deux un «organisme employeur.» C'est le Ministère du Travail et de la Sécurité sociale qui fixe le salaire minimum et les conditions d'emploi.

Chronologie des réformes, 1993 à 1996	
Août 1993	La Banque nationale de Cuba publie la loi numéro 140 et ses règlements d'application qui décriminalisent la possession de devises étrangères pour les citoyens cubains.
Septembre 1993	Le Comité d'État sur le travail et la sécurité sociale et le Comité d'État sur les finances (qui sont tous deux devenus des ministères depuis) publient la loi numéro 141 et la résolution conjointe numéro 1 qui créent le cadre légal et la réglementation pour l'emploi autonome et qui font passer le nombre d'activités à son propre compte autorisées par la loi de 5 à 117. La <i>Gazette officielle</i> de la République publie la loi numéro 142 qui crée les unités de base de production coopérative (UBPCS) sur une partie des terres occupées par les fermes d'État. Trois mille huit cents UBPC sont créées entre septembre 1993 et août 1995 sur 64 pour 100 du total des terres de l'État.
Octobre 1993	On ajoute 18 autres catégories à la liste des activités auxquelles on peut s'adonner à son propre compte.
Avril 1994	Le Conseil d'État, avec la loi numéro 147, réorganise l'administration centrale de l'État. Quinze ministères et organismes nationaux sont éliminés et leurs fonctions sont prises en charge par d'autres.
Mai 1994	Pendant une séance spéciale, l'Assemblée nationale du peuple approuve un groupe de mesures pour améliorer les finances du pays. Le Comité exécutif du Conseil des ministres approuve la fixation de nouveaux prix pour des produits et des services (cigarettes, boissons alcooliques, carburant, électricité, transport et service postal).
Août 1994	La loi numéro 73 met en place des systèmes intégraux d'imposition dont les mesures sont appliquées par étapes.
Septembre 1994	La loi numéro 191 permettant l'ouverture de marchés d'agriculteurs entre en vigueur le 1 ^{er} octobre 1994. Ces marchés ont le droit de vendre des produits agricoles à des prix fixés par l'offre et la demande.
Octobre 1994	De nouveaux impôts entrent en vigueur. La loi numéro 192, qui crée les marchés industriels et d'artisanat, entre en vigueur. Ces marchés peuvent vendre des produits industriels aux prix du marché.
Juin 1995	Dix-neuf activités sont ajoutées à la liste de celles auxquelles on peut s'adonner à son compte dans la résolution conjointe numéro 3 du Ministère du Travail et de la Sécurité sociale et du <i>Ministerio de Finanzas y Precios (MFP)</i> , Ministère des Finances et des Prix. Avec la résolution numéro 4, le Ministère du Travail et de la Sécurité sociale autorise les centres de préparation et de vente d'aliments et de boissons appartenant à des intérêts privés en limitant leur capacité à 12 repas.
Juillet 1995	À compter de juillet 1995, l'emploi autonome est autorisé pour 140 professions et activités.
Septembre 1995	La loi numéro 77 sur l'investissement étranger est approuvée et remplace la loi numéro 50 de 1982. La Banque nationale de Cuba annonce à la population la création d'un nouveau service de comptes d'épargne personnels et de dépôts à terme en devises librement convertibles, avec des taux d'intérêt fixés par le marché.
1996	Les étrangers ont maintenant le droit d'investir dans le secteur immobilier et de posséder des biens immobiliers, même s'ils ne sont pas des résidents permanents de Cuba.

Source : *Consultores Asociados (CONAS)*.

L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER

L'investissement étranger est réglementé par la loi numéro 77 de 1995. Ce type d'investissement est possible dans pratiquement tous les secteurs de l'économie, à l'exception des établissements de santé, d'enseignement et des forces armées. La loi prévoit trois types différents d'investissements qui font tous appel à une forme quelconque de partenariat ou de coopération avec un organisme du gouvernement cubain.

Le Bureau des négociations du *Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC)*, Ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique surveille les négociations entre les investisseurs étrangers et l'organisme cubain. Le processus réglementaire prend du temps et nécessite plusieurs étapes :

- ◆ La société étrangère doit commencer par négocier une entente temporaire avec un partenaire cubain éventuel. L'entente de partenariat n'est pas tenue de prendre une forme quelconque.
- ◆ Les parties proposent ensuite conjointement leur ébauche d'accord au Bureau des négociations du *MINVEC*, qui procède à son analyse.
- ◆ Le Bureau peut proposer des modifications, auquel cas il faut tenir une nouvelle ronde de négociations.
- ◆ Une fois satisfait du résultat, le Bureau transmet la demande au Comité exécutif du Conseil des ministres ou à une commission du Comité exécutif qui prendra une décision dans les soixante jours.
- ◆ Une fois l'entreprise approuvée, la nouvelle société doit demander à être inscrite au registre des sociétés étrangères et au registre des importateurs et des exportateurs tenus par la Chambre de commerce.

La nouvelle société doit également s'inscrire auprès de l'administration fiscale et du Service des douanes de la République et obtenir une approbation de la banque centrale pour ouvrir des comptes bancaires. La publication *Legal Profile of Foreign Investment in Cuba* traite en détail de la loi numéro 77, ainsi que de la loi numéro 165 qui concernent les zones franches et les parcs industriels. On peut se procurer cette publication, ainsi que le texte complet des deux lois en anglais auprès de *Consultores Asociados (CONAS)*.

LA LÉGISLATION DU TRAVAIL

En vertu de la loi numéro 77, Loi sur l'investissement étranger, les entreprises étrangères ne peuvent pas embaucher ou payer directement des travailleurs cubains. Elles doivent se procurer les services de main-d'œuvre par l'intermédiaire d'un employeur cubain proposé par le Ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique, et autorisé par le Ministère du Travail. Ces règlements concernent à la fois les sociétés relevant de la Loi sur l'investissement étranger et de la législation sur les zones franches.

L'organisme employeur doit être le partenaire cubain dans une association d'affaires ou une agence d'emploi comme *Cubalse*. Les entreprises étrangères peuvent proposer d'embaucher certains travailleurs cubains, mais la décision finale incombe à l'organisme employeur cubain.

Pour les autres volets de l'investissement étranger, il y a place à certaines négociations. C'est ainsi que les sociétés étrangères peuvent convenir avec les dirigeants cubains d'une forme de prime de rendement en devises fortes à payer aux travailleurs locaux en plus de leur salaire en pesos qu'ils touchent de l'organisme employeur.

LE RÈGLEMENT DES CONFLITS

Canada et Cuba négocient une entente bilatérale qui protégera les investissements canadiens des expropriations déraisonnables. Quand cette entente sera signée, elle fera appel à des mécanismes de gouvernement à gouvernement.

Dans l'intervalle, les conflits entre les partenaires privés à une coentreprise ou une association économique cubaine doivent être réglés par le Tribunal cubain d'arbitrage du commerce extérieur. Ce tribunal, créé par la loi numéro 1303 de 1976, est géré par la *Cámara de Comercio de la República de Cuba*, Chambre nationale de commerce. La Chambre a un jury composé de 15 arbitres. La loi les autorise à mener leurs propres enquêtes, en plus d'entendre les arguments des parties. Un partenaire étranger qui n'accepte pas cet arbitrage peut s'adresser à la Cour suprême de Cuba ou à toute une gamme d'organismes internationaux. C'est ainsi que les conflits peuvent être soumis à la Cour de Madrid en Espagne ou à la *Copromex* de Mexico, qui sont toutes deux reconnues officiellement par la loi cubaine. On peut préciser lors des négociations commerciales les mécanismes d'arbitrage qui s'appliqueront.

LA FISCALITÉ DES ENTREPRISES ET LE RAPATRIEMENT DES PROFITS

Les coentreprises ont toute liberté pour distribuer leurs profits conformément à l'entente de partenariat et il n'y a pas de restrictions sur le rapatriement des profits. Les coentreprises doivent cependant conserver dans le pays un fonds de prévoyance qui correspond le plus souvent à cinq pour cent des profits jusqu'à ce que le montant accumulé représente 15 pour 100 du capital.

C'est la loi numéro 73 de 1995 qui définit le régime fiscal, avec toute une série de règlements. À compter de 1997, les sociétés étrangères sont tenues de payer leurs impôts en vertu de cette loi. Les bureaux de représentation enregistrés devront également payer des impôts, même si les taux de ceux-ci n'ont pas encore été fixés. Même si jusqu'à maintenant, ces impôts n'ont pas été appliqués ou perçus de façon systématique, certaines entreprises canadiennes peuvent être touchées. L'Ambassade du Canada recommande aux sociétés implantant des activités à Cuba de demander des conseils à une firme d'avocats ou de comptables.

Il y a un régime fiscal particulier pour les coentreprises autorisées en vertu de la loi numéro 77. Le taux officiel d'imposition est de 30 pour 100 des profits annuels nets. La loi autorise par contre le Comité exécutif du Conseil des ministres à accorder des exemptions totales ou partielles quand les profits sont réinvestis à Cuba ou dans les cas où c'est dans l'intérêt national. En d'autres termes, le taux d'imposition est en général négociable. L'impôt sur les profits peut atteindre 50 pour 100 pour les entreprises du domaine de l'extraction. Le taux qui s'applique officiellement aux sociétés appartenant en totalité à des intérêts étrangers est de 35 pour 100. Les impôts doivent être payés en devises librement convertibles, même si leur montant est calculé en pesos.

Les coentreprises doivent également verser une taxe sur le travail et des cotisations de sécurité sociale. Le taux pour les coentreprises et les associations économiques est de 11 pour 100 pour la taxe sur la main-d'œuvre, plus 14 pour 100 pour la sécurité sociale. Les deux taxes s'appliquent à la totalité de la rémunération facturée par l'organisme employeur cubain et non pas aux montants réellement versés aux travailleurs. Les investisseurs étrangers n'ont pas à payer de taxe sur les profits qu'ils touchent d'une coentreprise cubaine.

L'IMPÔT DES PARTICULIERS

Un impôt des particuliers peut être prélevé sur les étrangers qui résident à Cuba pour cent quatre-vingts jours ou plus dans l'année, si leur revenu est d'origine cubaine. Les taux sont progressifs avec un plafond de 50 pour 100 sur les revenus annuels supérieurs à 60 000 \$US. Il peut y avoir des exceptions pour les employés de coentreprises et d'entreprises mixtes. Le Canada n'a pas encore conclu d'entente fiscale avec Cuba qui empêcherait la double imposition.

LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La loi numéro 68 de 1983 et la loi numéro 160 de 1995 réglementent la propriété intellectuelle. Un étranger peut enregistrer une marque de commerce ou des droits d'auteur mais doit le faire en passant par un agent cubain. Cuba a signé les principales ententes internationales sur la propriété intellectuelle, y compris la Convention de Paris, la Convention interaméricaine sur la protection des marques de commerce et la Convention instituant l'OMPI.

LA RÉGLEMENTATION SUR LA SANTÉ PUBLIQUE

Le *Ministerio de Salud Pública (MINSAP)*, Ministère de la Santé publique, administre la réglementation cubaine qui régit l'importation de certains produits destinés à la consommation humaine. Ces produits doivent être enregistrés avant qu'on puisse obtenir un permis d'importation.

Les personnes qui veulent importer des produits et des additifs alimentaires ainsi que des cosmétiques doivent demander l'enregistrement de leurs produits auprès du National Food Health and Nutrition Institute. Il faut fournir des échantillons de produits en même temps que la demande.

Le *Ministerio de la Agricultura (MINAGRI)*, Ministère de l'Agriculture, a un système distinct de réglementation et d'inspection sanitaire et phytosanitaire. Tous les animaux et tous les produits à base d'animaux sont soumis au règlement d'application de la loi numéro 137 de 1993. Le Centre national de santé des végétaux réglemente l'importation des plantes et des produits à base de plantes en vertu de la résolution numéro 366 de 1990 et de la résolution numéro 435 de 1994. En règle générale, si la vente d'un produit est autorisée au Canada, elle répondra probablement aux exigences de la réglementation cubaine et des certificats sanitaires émis par les autorités canadiennes seront en général acceptés.

Certains produits végétaux, y compris les fleurs fraîches, le thé, les herbes, les pâtes, les fruits exotiques et l'artisanat fait de végétaux peuvent être dédouanés en petites quantités à la frontière par un inspecteur sans autorisation préalable.

LA RÉGLEMENTATION SUR L'ÉTIQUETAGE

Le Bureau national des normes réglemente l'étiquetage et l'emballage de certains produits de consommation. C'est ainsi que les produits alimentaires préemballés sont soumis à la réglementation sur l'étiquetage *CODEX STAN 1-1985*. Cuba reconnaît les normes des grands organismes internationaux de normalisation, dont l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et l'International Legal Metrology Organization (ILMO).

LE RÉGIME FONCIER

On fait en général l'acquisition de terres par l'intermédiaire des partenaires cubains à la coentreprise ou en la louant. La nouvelle réglementation, entrée en vigueur en 1996, permet aux étrangers d'investir dans le secteur immobilier et aux particuliers étrangers de posséder des propriétés foncières même s'ils ne sont pas résidents permanents à Cuba. Les limites à cette réforme ne sont pas encore clairement connues.

Des coentreprises avec des sociétés touristiques cubaines commenceront sous peu la construction d'appartements en copropriété. Les unités seront vendues pour une période fixe, probablement quarante-cinq ans. Dans le cas des développements immobiliers, le modèle le plus courant est que la société étrangère construit ou remet en état une propriété avec ses capitaux et ses compétences. L'apport cubain, en général 50 pour 100, se fait sous forme de terre.

LA LOI SUR LE LOGEMENT

Il y a actuellement une pénurie d'espace commercial et résidentiel disponible pour les étrangers et un certain nombre de sociétés ont ouvert des bureaux dans des maisons privées, en versant le loyer directement au propriétaire.

Le gouvernement cubain a décidé de mettre fin à cette pratique. La loi numéro 171 du 15 mai 1977 interdit la location d'espace appartenant à des particuliers cubains à des sociétés étrangères ou à leurs représentants. Les sociétés étrangères sont maintenant restreintes à la location de chambres d'hôtel, à un choix limité d'hôtels à appartements ou d'espaces appartenant à l'État.

La société d'État en matière de logement, *Cubalse*, a des listes d'attente qui peuvent atteindre un an. Il en coûte environ 3 000 \$US par mois pour louer un bungalow de trois chambres à La Havane. De l'espace additionnel pourrait devenir disponible sous peu dans des bâtiments commerciaux qui sont maintenant en cours de rénovation et dans plusieurs nouveaux immeubles à appartements en cours de construction qui devraient être terminés en 1998.

LE CONTRÔLE CANADIEN DES EXPORTATIONS

En vertu de la Loi sur les licences d'exportation et d'importation du Canada, il faut détenir pour certaines marchandises un permis d'exportation du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI). Entrent dans cette catégorie les marchandises inscrites sur la liste des marchandises contrôlées du Canada et les exportations vers les pays visés par contrôle. Toutes les marchandises en provenance des États-Unis sont sur la liste de contrôle des exportations du Canada, mais Cuba ne figure pas sur la liste des pays visés par contrôle. La réglementation s'applique donc uniquement aux marchandises sur lesquelles le Canada exerce son contrôle en vertu des ententes internationales et sur les marchandises provenant des États-Unis. Une liste des marchandises visées par contrôle est donnée dans la publication intitulée *Contrôle des exportations du Canada* qu'on peut se procurer auprès du MAÉCI par l'intermédiaire de l'InfoCentre.

Les exportateurs qui désirent expédier des marchandises inscrites sur la liste des marchandises contrôlées à l'exportation du Canada (qui comprend la catégorie 5400, les marchandises en provenance des États-Unis) doivent faire une demande de permis d'exportation. Si les marchandises proviennent des États-Unis, une copie de la licence d'exportation américaine autorisant la vente à un tiers pays doit être jointe. La licence générale d'exportation, qu'on peut utiliser pour certaines expéditions multiples de marchandises vers certains pays, ne s'applique pas à Cuba. Des demandes individuelles pour chaque expédition doivent être faites en utilisant le formulaire EXT-1024 du MAÉCI, Demande de licence pour exporter des marchandises. Ces demandes peuvent être adressées par messagerie à Ottawa et pour la plupart des marchandises, elles sont traitées dans les dix jours suivant leur réception. Il y a des frais de traitement de 14 \$CAN et les licences peuvent être renvoyées par service de messagerie aux frais de l'exportateur.

L'EMBARGO AMÉRICAIN

Le gouvernement des États-Unis a adopté un certain nombre de lois conçues pour empêcher ou freiner le commerce et les investissements à Cuba. Les États-Unis ont imposé une interdiction partielle sur les exportations vers Cuba en octobre 1960. En janvier suivant, ils ont rompu les relations diplomatiques et imposé un embargo commercial complet en vertu des Cuban Assets Control Regulations qui sont entrés en vigueur sous le Title 31 du US Code of Federal Regulations. Les citoyens américains n'ont pas le droit de se rendre en voyage à Cuba sauf s'ils obtiennent un permis du Treasury Department, Département du Trésor.

La réglementation américaine a été révisée maintes fois au cours des années en réaction aux événements politiques. Les restrictions aux déplacements ont été allégées ou resserrées à plusieurs reprises tout comme les limites fixées aux sommes d'argent versées par les Américano-Cubains à leurs familles restées à Cuba. En règle générale, le gouvernement américain a veillé à réduire les aspects extraterritoriaux de sa législation. Les demandes de sociétés mères américaines adressées au Département du Trésor pour permettre à leurs filiales étrangères d'exporter à Cuba étaient approuvées de façon courante, sous réserve des limites de contenu américain. En 1990, Cuba a importé pour une valeur supérieure à 700 millions de dollars US de produits de filiales américaines dans le cadre de transactions autorisées. Dans plus de 70 pour 100 des cas, il s'agissait d'aliments.

En 1992, la situation a changé de façon abrupte avec l'adoption de la Cuban Democracy Act, aussi connue sous le nom de Torricelli Act. Elle applique l'intégrité des Cuban Assets Control Regulations à toutes les filiales étrangères de sociétés américaines. Elle interdit également à des navires de tiers pays d'entrer dans les ports américains dans les six mois qui suivent leur départ d'un port cubain. Les navires qui transportent des passagers ou des marchandises en provenance de Cuba ou vers ce pays sont soumis aux mêmes interdictions.

Un grand nombre de pays se sont objectés à la dimension extraterritoriale de cette législation. Le Canada a réagi en adoptant un décret de blocage en vertu de la Loi sur les mesures extraterritoriales étrangères (LMEÉ) en 1992. Ce décret oblige les sociétés canadiennes qui reçoivent pour instructions de ne pas faire de commerce avec Cuba à ne pas tenir compte de ces instructions et à en faire rapport au Procureur général du Canada.

La situation s'est encore dégradée en 1996 avec l'adoption de la Cuban Liberty and Democratic Solidarity (Libertad) Act, plus connue sous le nom de loi Helms-Burton. Son objectif était d'étendre la dimension extraterritoriale de l'embargo américain en poussant les autres pays à ne pas investir ou à implanter de coentreprises à Cuba.

Le titre III de cette loi donne aux citoyens américains qui ont des réclamations concernant des propriétés nationalisées par le gouvernement cubain le droit de poursuivre les sociétés étrangères qui tirent profit de l'utilisation de ces propriétés. Ce droit s'étend aux Cubains qui n'étaient pas citoyens américains au moment où les propriétés ont été nationalisées. Les entreprises qui utilisent ces propriétés peuvent être poursuivies et voir leurs propriétés saisies sur le territoire des États-Unis. Les réclamations peuvent atteindre trois fois la valeur de la propriété cubaine, plus les frais juridiques. La loi précise qu'il s'agit de trafic dans le cas des propriétés nationalisées et définit cette expression de façon très vague. Elle englobe non seulement l'achat ou la location de propriétés mais également le fait de tirer profit de son utilisation dans des activités commerciales. Ces dispositions s'appliquent également aux marques de commerce ou aux licences réclamées par les sociétés américaines. Le président Clinton a approuvé l'entrée en vigueur de la loi mais suspendu l'application du titre III pour une période de six mois à compter du 1^{er} août 1996. Cette suspension a été prolongée pour une autre période de six mois commençant le 1^{er} février 1997, puis pour une autre de la même durée débutant le 1^{er} août 1997. Les sociétés qui «font le trafic» d'actifs nationalisés peuvent être poursuivies en vertu de cette loi parce que seul le droit de poursuivre a été suspendu.

Le titre IV de la loi autorise les autorités américaines à interdire les dirigeants de sociétés faisant le trafic de biens nationalisés d'entrer aux États-Unis. Cela s'applique aussi à leurs familles immédiates. Cette disposition a été utilisée contre plusieurs dirigeants de Sherritt International, mais il est peu probable qu'elle affecte la plupart des investisseurs canadiens.

LE MILIEU D

Le gouvernement canadien a réagi en modifiant la Loi sur les mesures extraterritoriales étrangères (LMEÉ) pour accroître la protection des entreprises canadiennes touchées par la loi Helms-Burton. Il s'agit de s'objecter aux lois étrangères qui ne s'appliquent pas au Canada. Les nouvelles dispositions permettent également aux Canadiens poursuivis aux États-Unis de récupérer tout montant attribué à l'autre partie si celle-ci a des actifs au Canada. Elle porte également l'amende maximale en cas de contravention à la LMEÉ à 1,5 million de dollars canadiens.

LES VISAS

Le gouvernement cubain a également réagi en adoptant une législation «antidote». La Loi sur la réaffirmation de la dignité et de la souveraineté cubaines (loi numéro 80) a été approuvée le 24 décembre 1996. Elle réaffirme la volonté de Cuba de négocier un règlement sur les réclamations concernant les propriétés émanant de personnes qui étaient citoyens américains au moment de la nationalisation. Elle précise cependant que toute personne qui fait appel aux dispositions de la loi Helms-Burton sera exclue des négociations sur le règlement des réclamations en suspens. Elle permet également de créer des «sociétés fiduciaires» ou fonds d'investissement pour détenir les biens faisant l'objet de conflit. Cette loi rend illégal pour toute personne de «collaborer» avec quiconque recherchant des renseignements à l'appui d'une poursuite en vertu de la loi Helms-Burton. Elle réaffirme enfin que les versements en provenance des membres de famille vivant aux États-Unis ne seront pas taxés.

Le gouvernement cubain a également adopté un certain nombre de procédures administratives en réaction à la nouvelle législation américaine. Il a ainsi décidé, entre autres mesures, de ne plus publier les listes des investissements étrangers approuvés à Cuba.

Les sociétés canadiennes qui ont des actifs aux États-Unis devraient se demander si la législation américaine peut les toucher. Le MAÉCI conseille fortement aux sociétés canadiennes travaillant à Cuba d'obtenir des conseils juridiques professionnels sur cette question. La situation évolue et les entreprises canadiennes présentes à Cuba devraient se tenir informées de cette évolution.

Le gouvernement cubain a récemment adopté une loi sur les entreprises étrangères qui vise à attirer davantage d'investissements étrangers et à promouvoir le développement économique du pays. Cette loi permet aux entreprises étrangères d'acquiescer à des parts de capital dans les entreprises cubaines et de bénéficier de certaines exemptions fiscales et douanières. Elle vise également à faciliter l'accès des entreprises étrangères aux marchés cubains et à promouvoir la coopération commerciale entre le Canada et Cuba.

Le Canada a toujours été un partenaire commercial important de Cuba. Les entreprises canadiennes ont investi dans divers secteurs de l'économie cubaine, notamment dans l'énergie, les services financiers, le tourisme et l'agriculture. Le gouvernement canadien soutient activement ces investissements et cherche à élargir les opportunités commerciales entre les deux pays.

Le présent guide a été élaboré pour fournir aux entreprises canadiennes des informations utiles sur le cadre réglementaire cubain et les possibilités d'affaires. Il vise à faciliter l'accès des entreprises canadiennes au marché cubain et à promouvoir la coopération commerciale entre le Canada et Cuba.

Faire des affaires à Cuba nécessite une bonne compréhension des caractéristiques uniques de son milieu des affaires. Il y a un certain nombre de domaines dans lesquels près de quatre décennies d'expérience révolutionnaire cubaine ont donné à la culture hispanique sous-jacente un parfum unique et créé des conditions d'affaires très particulières.

LES VISAS

Les dirigeants d'entreprises canadiennes qui se rendent à Cuba pour affaires ont besoin de visas d'affaires. Ils peuvent les obtenir auprès de l'Ambassade de Cuba à Ottawa en échange de frais d'environ 100 \$CAN. Ces visas peuvent, sur demande, être apposés sur une feuille volante distincte du passeport. Ces visiteurs d'affaires doivent indiquer en détail, sur le formulaire de demande, l'objet de leur voyage et les noms des organisations qu'ils rencontreront. Les touristes peuvent entrer à Cuba en utilisant une carte de touriste qu'ils achètent au coût de 10 \$US auprès d'un agent de voyage autorisé à réserver des places sur des avions à destination de Cuba. Dans le cas de sociétés ayant des relations d'affaires établies à Cuba, il est possible d'obtenir des visas d'affaires à entrées multiples. Le fait de perdre son visa ou sa carte de touriste peut être à l'origine de problèmes avec les responsables de l'immigration au moment du départ.

On recommande vivement aux visiteurs d'affaires se rendant à Cuba d'être en possession du visa d'affaires nécessaire afin d'être certain d'avoir pleinement accès aux responsables et négociateurs gouvernementaux. On peut obtenir un visa d'affaires auprès de la *Cámara de Comercio de la República de Cuba*, Chambre nationale de commerce, après être arrivé, en utilisant une carte de touriste mais cela peut prendre un certain temps.

LES VOYAGES

On peut se rendre par avion à La Havane en semaine sans avoir à coucher en route en passant par Dallas/Fort Worth puis Cancun. Certains Canadiens préfèrent éviter d'avoir à passer par les États-Unis et choisissent de rester une nuit à Mexico. Il y a tous les dimanches un vol de *Cubana* de Montréal vers Varadero qui permet de prendre une correspondance vers La Havane. Magna Holidays affrète tous les dimanches un vol similaire à partir de Toronto. Canada 3000 offre des vols nolisés en hiver entre Cuba et l'Ouest du Canada ainsi qu'avec Toronto, Montréal et Halifax. Air Transat de Montréal a des droits d'atterrissage à La Havane et la compagnie aérienne costaricaine *Lacsa* offrira une liaison Toronto-San José via La Havane avec trois vols hebdomadaires à compter de juillet 1997.

Les sociétés canadiennes qui font des réservations sur des vols nolisés à destination de Cuba sont *Air Transat*, *Canadian Holidays* et *Royal Holidays*. *Havanatur*, une société d'État cubaine, vend des billets et des réservations d'hôtel à partir de son bureau de Nassau. On peut également prendre des correspondances en passant par Kingston, en Jamaïque. Certains voyageurs estiment que le vol de Mexico sur *Aero México* est le plus pratique. *Cubana* offre également un service aérien à partir de Mexico et on peut faire des réservations sur ces avions par l'intermédiaire du système international de réservations.

Les procédures d'immigration et de dédouanement à Cuba sont simples même si les voyageurs doivent s'attendre à de longues files et à des retards à La Havane. Les visiteurs doivent franchir les kiosques de contrôle de l'immigration à l'arrivée et à la sortie du pays et les sacs peuvent être inspectés à chaque fois.

L'HABILLEMENT

La température moyenne à Cuba est agréable avec 23 degrés Celsius mais atteint 28 degrés et une forte humidité en août. Les hommes d'affaires cubains portent de façon traditionnelle la *guayabera*, qui est une veste chemise en coton brodé. Dans le cas des hommes qui se rendent en visite à Cuba, des chemises de sport et des pantalons en coton sont bien adaptés. On portera des costumes, des cravates et des vestes pour les réunions avec les hauts dirigeants ou pour les occasions officielles mais pas dans les autres occasions. Les femmes porteront des robes ou des complets veste-pantalon en coton ou en lin aussi bien pour les réunions d'affaires que pour les déjeuners ou les réceptions. Il est pratique d'avoir une veste légère pour les soirées d'hiver.

LES TAXIS

Il y a à La Havane plusieurs flottes de taxis modernes pour les touristes parmi lesquels *Taxis OK*, *Turistaxi* et *Panataxi*. Il y a aussi beaucoup de taxis privés, détenteurs ou non de licences, mais on conseille aux étrangers d'éviter de les prendre. Leurs voitures sont en général en assez mauvais état. Les taxis officiels ont des compteurs qui appliquent des tarifs réglementés par le gouvernement. Un voyage de l'aéroport vers les hôtels du centre-ville coûte entre 15 et 25 \$US et un déplacement dans la ville entre 5 et 20 \$US. Il est indispensable d'avoir de petites coupures sur soi étant donné que les chauffeurs de taxi ne peuvent parfois pas rendre la monnaie. L'Ambassade du Canada recommande d'utiliser *Panataxi* dont les tarifs et le service sont raisonnables et qui peut donner des reçus.

LES HÔTELS

Il y a à La Havane plusieurs hôtels destinés aux étrangers dont les prix sont fixés en dollars américains. Ces prix vont de 250 \$US la nuit pour une suite complète au *Meliá Cohiba*, le meilleur hôtel d'affaires, à environ 70 \$US par nuit dans des hôtels touristiques de second niveau. Les autres hôtels populaires parmi les Canadiens sont le *Château Miramar* et le *Copacabana* qui, comme le *Cohiba*, sont à proximité de l'Ambassade du Canada. L'*Hotel Nacional de Cuba* et le *Habana Libre* sont situés dans le centre de La Havane, près des principaux ministères du gouvernement.

Tous ces hôtels disposent d'un centre d'affaires avec des ordinateurs et des télécopieurs. La qualité des grands hôtels cubains se compare à celle des hôtels canadiens. On y a accès à la télévision par satellite, y compris à la chaîne CNN, à HBO et à d'autres postes américains.

LES REPAS

La nourriture cubaine n'est pas aussi variée que la nourriture canadienne. Malgré cela, on trouve une grande diversité dans les hôtels et les restaurants, surtout quand on sait qu'il y a une pénurie d'aliments dans le pays. On peut trouver du bœuf, du porc, des œufs et d'autres produits rares et il y a en général une grande diversité de fruits locaux dont des papayes, des mangues, des bananes et des citrons. Il y a un grand nombre de restaurants privés travaillant en devises fortes qui offrent une qualité raisonnable mais où le choix est limité. Les prix dépendent de la quantité de produits importés.

Les prix pratiqués dans les restaurants des hôtels se comparent en général à ceux qui sont en vigueur au Canada, même si les aliments de luxe peuvent coûter beaucoup plus. Un repas dans un restaurant privé cubain, appelé *paladar*, situé le plus souvent dans une maison ou un appartement, coûte en général entre 5 et 15 \$US.

Prendre ses repas d'affaires dans des restaurants d'État est une bonne façon d'établir des relations amicales avec des associés cubains. Il ne faut pas inviter les dirigeants cubains à manger dans un *paladar* parce qu'ils n'ont pas le droit de se rendre dans les restaurants privés. C'est au visiteur qu'il incombera de s'occuper de l'addition d'un repas parce que le coût d'un restaurant en devises fortes est prohibitif pour la plupart des Cubains.

LES CARTES DE CRÉDIT

Les cartes de crédit MasterCard et Visa sont acceptées dans tous les grands hôtels à condition que la carte n'ait pas été émise aux États-Unis. American Express n'est pas acceptée. Il y a un centre de cartes de crédit au centre-ville de La Havane où on peut obtenir des avances en liquide sur des cartes de crédit, tout comme à l'hôtel *Château Miramar*.

En théorie, une vaste gamme de restaurants et de magasins pour touristes acceptent également les cartes de crédit. Les visiteurs ne doivent toutefois pas compter sur la possibilité d'utiliser leurs cartes dans ces commerces parce qu'il est difficile d'obtenir des autorisations qu'il faut demander par téléphone au Mexique. Dans les endroits où les cartes de crédit sont acceptées, il faut présenter un passeport pour les utiliser. Il faut également un passeport dans certains restaurants et dans certains magasins pour payer des montants supérieurs à 50 \$US.

L'ACHEMINEMENT DU COURRIER

Le service postal cubain n'est pas une bonne solution pour les sociétés canadiennes parce qu'il est relativement lent.

DHL Worldwide Express offre un service de messagerie vers Cuba. Les frais pour livrer une enveloppe de Toronto à La Havane étaient d'environ 40 \$US au début de 1997. DHL s'occupe du dédouanement de ses paquets. Les expéditions passent par l'Irlande ou la Belgique, ce qui entraîne un retard de trois ou quatre jours. Les bureaux de DHL à Cuba vendent également des journaux et des revues étrangères qu'il est difficile de se procurer ailleurs. Millenium Freight Forwarding de Mississauga, en Ontario, offre également un service d'acheminement de petits paquets vers Cuba.

LES TÉLÉCOMMUNICATIONS

Certains visiteurs évitent la piètre qualité du système local de téléphone en louant des téléphones cellulaires à leur hôtel. Ces téléphones leur permettent d'appeler à l'étranger et d'éviter les difficultés qu'il y a parfois à accéder au système local. Il est cependant encore courant d'obtenir la tonalité d'une ligne occupée pour les appels locaux et il se révèle parfois impossible de rejoindre un numéro donné pendant deux ou trois heures au cours des périodes d'affaires.

LES CONSEILS JURIDIQUES

La loi interdit aux avocats étrangers de pratiquer leur métier à Cuba. Cela peut causer des difficultés aux sociétés canadiennes qui négocient des contrats à Cuba parce qu'elles n'ont pas accès à des conseils indépendants. Il y a un certain nombre de grandes firmes juridiques cubaines dont certaines sont spécialisées en contrats d'investissement étranger. *Bufete Internacional* est probablement la plus importante de ces entreprises et celle qui a le plus d'expérience puisqu'elle représente *Cubanacán* et d'autres sociétés cubaines. Les autres cabinets juridiques sont *Consultoria Juridico*, qui fait partie de *Cimex*, et *Conas S.A.*, qui fait partie du Ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique. Les sociétés canadiennes ne doivent pas oublier que toutes ces firmes sont associées au gouvernement cubain.

En vertu de la loi cubaine, les conflits impliquant des sociétés étrangères peuvent être transférés à des tribunaux mexicains ou espagnols ou à tout autre arbitre sur lequel les parties se sont entendues. Les investisseurs éventuels devraient obtenir des conseils professionnels d'avocats spécialisés en droit international au Canada. Il y a un petit nombre de firmes canadiennes d'avocats qui ont l'expérience de Cuba.

LA SÉCURITÉ

L'afflux de visiteurs étrangers aisés, qui se mélangent avec une population disposant de peu de revenu disponible, fait apparaître les mêmes problèmes que dans d'autres régions du monde. Le vol à la tire est un problème et on ne recommande pas de transporter sur soi des choses dont on n'a pas besoin. Les étrangers sont visibles dans les rues et on a rapporté des cas de vol et d'agression, en particulier de femmes. Par contre, le vol à main armée est un crime très grave à Cuba et est en pratique absent des régions fréquentées par les étrangers. La meilleure solution est d'avoir peu de choses sur soi et d'éviter les bijoux voyants et les autres articles ostentatoires. Les grands hôtels offrent tous des services de coffre-fort.

LA LANGUE

Certains dirigeants aiment tenir des réunions en anglais mais, si les questions à traiter sont complexes, on préférera en général l'espagnol. Comme dans les autres pays d'Amérique latine, les Cubains parlent espagnol avec un accent qui leur est propre. Ils sont en général moins guidés que les autres Latino-Américains et utilisent souvent le «*tu*» au lieu du *usted* même avec quelqu'un qu'ils viennent de rencontrer. On peut obtenir les services d'un interprète en s'adressant à l'Ambassade du Canada pour un prix d'environ 60 \$US par jour.

LA CULTURE DES AFFAIRES

Les Cubains ont beaucoup en commun avec les autres Latino-Américains mais leur culture d'affaires se distingue de façon sensible par certains aspects. Comme les autres Latino-Américains, les Cubains sont amicaux et ouverts et ont facilement le sens de l'humour. Ils aiment entretenir des relations d'amitié avec les personnes avec qui ils traitent.

Par contre, il ne leur faut pas des heures ni même des jours pour apprendre à connaître un visiteur avant de lui parler d'affaires. Les réunions commencent à l'heure et le plus souvent avec une formule du genre «Que puis-je faire pour vous?». Les Canadiens devraient s'efforcer de ne pas faire perdre leur temps à ces dirigeants en leur posant des questions vagues. Ils devraient expliquer immédiatement ce qu'ils font et indiquer à la personne en face d'eux ce qu'elle peut faire pour les aider. Plus l'information est précise et mieux cela vaut. On échange des cartes d'affaires au début des réunions. La chaleur de l'accueil varie beaucoup d'un cas à l'autre. On sert parfois des jus, du café ou des gâteaux. On offre moins fréquemment des cigares. La réunion prend fin quand on a épuisé les sujets ou quand la personne qu'on rencontre a un autre rendez-vous. Les usages en vigueur au Canada sont parfaitement acceptables à Cuba.

La plupart des Canadiens rencontreront des dirigeants cubains lors de réunions d'affaires officielles. Il faut parfois du temps pour organiser ces réunions. Les cadres intermédiaires doivent d'abord obtenir la permission de rencontrer un étranger et réserver ensuite une salle de réunion. La plupart des cadres supérieurs, surtout ceux qui se trouvent en dehors de la structure gouvernementale, peuvent rencontrer des visiteurs dans leur bureau. Ils sont cependant souvent très occupés et il faut parfois du temps avant de réussir à les rencontrer.

Il arrive souvent que même les cadres supérieurs ne sont pas en mesure de donner des publications. Ces publications gouvernementales sont le plus souvent vendues et le visiteur devra toujours offrir de les payer et avoir sur lui le montant voulu en devises américaines. Le prix des petites publications se situe souvent entre 10 et 30 \$US et on remet un reçu officiel à l'acheteur. Si une publication est offerte gratuitement, c'est probablement que le dirigeant est intéressé par ce que le visiteur fait et il faut l'accepter en remerciant.

LA POLITIQUE

Il y a certains aspects de la situation économique actuelle qui sont délicats et qu'il vaut mieux éviter dans les conversations. La «période spéciale en temps de paix» s'est accompagnée de beaucoup de privations. L'ampleur réelle de ces privations et de ces difficultés sera probablement minimisée par les dirigeants cubains. Ils ont de plus tendance à imputer ces difficultés aux dysfonctionnements du marché qui ont été provoqués par l'effondrement de l'ancienne Union soviétique et par le «blockade» américain. Le fait que Cuba ait dépendu pendant de nombreuses années, de façon déraisonnable, d'un petit nombre de marchés pour ses produits bruts et fabriqués en grande quantité, à des prix subventionnés, n'est pas abordé.

Le fait que l'économie cubaine soit en général inefficace et utilise souvent des technologies périmées et nuisibles à l'environnement est aussi en général un sujet tabou. Quand un Cubain mentionne une usine en précisant qu'on y trouve «la dernière technologie soviétique», il ne s'agit pas d'une contradiction volontaire. Les offres canadiennes de transfert de technologie devraient insister sur l'aspect sophistiqué et la facilité d'application aux utilisations cubaines, mais devraient éviter de critiquer les systèmes du bloc soviétique déjà en place.

Un autre sujet à éviter est l'importance des subventions que Cuba recevait autrefois des Soviétiques. On ne reconnaît pas encore vraiment que l'économie cubaine ne se suffisait pas à elle-même à l'époque de l'influence soviétique. La plupart des dirigeants se contentent de dire que le pays bénéficiait d'un certain nombre de «crédits» qui faisaient naturellement partie de ses «partenariats socialistes». Les analystes indépendants estiment que la subvention totale reçue par Cuba a été d'environ 40 milliards de dollars US entre 1962 et 1989. Au cours de certaines années, la subvention a représenté jusqu'à un quart du PIB de Cuba.

Sources d'information

La présentation du milieu des affaires et de la politique cubaine dans ce guide s'inspire d'entrevues en profondeur avec des Canadiens travaillant à Cuba, ainsi que de discussions avec un certain nombre de dirigeants des gouvernements canadiens et cubains.

Les renseignements qui sont donnés ici cadrent avec les conclusions d'un certain nombre de chercheurs indépendants qui ont écrit sur Cuba, mais elles ne représentent pas les positions officielles du gouvernement du Canada ni du gouvernement de Cuba. L'objet est simplement de fournir des conseils de nature générale aux dirigeants canadiens qui vont pour la première fois sur le marché cubain. Les exportateurs et les investisseurs d'expérience arriveront par eux-mêmes à leurs propres conclusions.

L'explication que le gouvernement cubain donne des réformes économiques est qu'elles sont destinées à renforcer le système socialiste et non pas à le remplacer. Un petit nombre d'observateurs indépendants estiment que le système communiste ne pourra pas éviter de subir des modifications profondes à la suite de l'arrivée des investisseurs en provenance de démocraties occidentales et de la «dollarisation» des marchés intérieurs. Les dirigeants du pays ne tiennent toutefois pas, en règle générale, le même discours. En vérité, ils s'efforcent de minimiser l'ampleur de cette «dollarisation» et le mot «privatisation» est encore un mot à proscrire.

Les Canadiens devraient éviter d'utiliser le terme «expropriation». Ce terme est utilisé à Cuba pour mentionner la saisie des biens des criminels, y compris ceux qui avaient des relations avec le régime Batista. Dans le cas de la terre que l'État s'est appropriée après avoir imposé un régime socialiste, on dit qu'elle a été «nationalisée».

Enfin, les Canadiens doivent savoir que les Cubains ne sont pas aussi pauvres que certains journaux étrangers le laissent entendre. Il y a des pénuries de biens de consommation pour les Cubains qui ne peuvent pas se procurer de dollars. Les Cubains seront toutefois insultés si on leur laisse entendre qu'ils sont dans une situation désespérée. Alors que de nombreuses familles consacrent énormément de temps à l'acquisition des produits de base, la plupart d'entre elles font face à la «période spéciale» avec dignité. Si un salaire courant de 10 à 30 \$US par mois semble faible, il faut savoir qu'une partie importante de la consommation se fait sous forme de biens sociaux. C'est par exemple le cas du logement, des services publics, des soins de santé et de l'enseignement qui sont pour l'essentiel assurés gratuitement. Si les rations alimentaires semblent rudimentaires, il y a toutefois des approvisionnements largement suffisants de riz et de fèves et des approvisionnements également limités d'œufs et de poisson qui sont rationnés essentiellement parce qu'ils sont vendus à des prix nettement inférieurs à ceux du marché. C'est ainsi qu'une livre de riz rationné coûte 0,24 peso, soit environ un cent. Chaque personne a droit à quatre livres par mois à ce prix. Par contre, une livre de riz sur le marché privé se vendait environ 4,3 pesos (21 cents) à la fin de 1996, en baisse par rapport à 7 pesos l'année précédente, d'après le *Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC)*. Le rationnement ne limite donc pas les quantités d'aliments que quelqu'un peut acheter. Malgré les difficultés récentes, les Cubains les plus pauvres sont encore dans une situation nettement meilleure que celle des autres populations les plus pauvres d'Amérique latine.

LE RÔLE DES FEMMES

Les femmes cubaines sont bien représentées dans la hiérarchie. Elles occupent beaucoup de postes de cadres supérieurs du gouvernement et sont très présentes dans le milieu scientifique.

Les femmes d'affaires canadiennes seront traitées avec respect par leurs homologues cubains mais elles doivent s'attendre à sentir percer le machisme des hommes. Il peut s'agir par exemple de commentaires sur l'apparence d'une femme qui seraient jugés inadaptés au Canada. Les femmes canadiennes ont constaté que même s'il faut parfois du temps pour établir des relations d'affaires avec les hommes cubains, elles peuvent travailler et réussir à Cuba. Les femmes dirigeantes qui ont l'expérience de Cuba insistent sur le fait qu'une femme ne peut pas mettre de côté son sexe comme au Canada et qu'il faut beaucoup de tact pour conserver les relations au niveau des affaires.

Les Cubains, comme beaucoup d'autres Latino-Américains, ont une attitude plus libérale envers le sexe que les Canadiens. Dans la rue, les femmes peuvent faire l'objet de commentaires sur leur corps et même recevoir éventuellement des propositions à caractère sexuel. Les femmes cubaines ne se sentent pas offensées et en rien le plus souvent ou répondent gentiment. Les femmes d'affaires canadiennes réagiront à leur façon, mais il vaut mieux qu'elles le sachent à l'avance.

Le gouvernement cubain a pris des mesures strictes pour contrôler la prostitution et a réussi dans une large mesure. Certaines femmes cubaines, qui sont des «amies» des hommes d'affaires en visite cherchent plutôt à obtenir de l'alimentation et des vêtements que de l'argent liquide. C'est pourquoi elles ne semblent pas être des prostituées au sens classique. Les Canadiens se rendant en visite à Cuba doivent toutefois savoir que les dirigeants cubains ne font pas cette distinction. Ces *jineteras*, comme on les appelle, constituent une gêne. D'un point de vue d'affaires, un Cubain n'aura pas une bonne opinion de quelqu'un se tenant avec une *jinetera*.

LES DROITS DE LA PERSONNE

On a beaucoup écrit sur la question des droits de la personne à Cuba. Il y a eu des modifications politiques mineures, y compris l'élection directe à l'Assemblée nationale du peuple en 1993, et celle d'environ 14 000 responsables municipaux en 1995. Cuba continue cependant à limiter la contestation politique et il y a des restrictions importantes à la liberté individuelle de regroupement et de parole. On traite ici uniquement des aspects de cette question auxquels le visiteur canadien d'affaires peut être confronté.

Les citoyens cubains entrant dans des hôtels pour touristes peuvent être soumis à certaines restrictions, mais ces règles sont appliquées uniquement de façon sélective. Il est également techniquement illégal pour un Cubain de se trouver dans la même automobile qu'un étranger si le véhicule est enregistré à titre privé. Ces véhicules portent des plaques d'immatriculation particulières. Cette réglementation est appliquée de façon rigoureuse à Varadero, mais uniquement de façon sélective à La Havane. Les autorités cubaines expliquent ces restrictions et d'autres comme une tentative de contrôler la prostitution, le vol à la tire et les fraudes contre les étrangers. La situation chaotique qui régnait à Varadero avant une descente de police récente expliquerait l'application plus rigoureuse de cette réglementation.

Les visiteurs doivent également réaliser que cette application sélective de la réglementation est conforme aux autres aspects du système juridique cubain et que cette marge de manœuvre semble tolérée, sinon acceptée, au moins pour l'instant. Les Cubains savent que le crime organisé a déferlé sur la Russie et sur d'autres pays qui étaient communistes et dont les économies ont été libéralisées. Il arrive à l'occasion que l'application de ces règlements par des agents de la paix inexpérimentés soit difficile à comprendre pour des Canadiens.

LES STRATÉGIES DE PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

Les sociétés canadiennes qui veulent pénétrer le marché cubain ne peuvent pas simplement se rendre dans ce pays et ouvrir un bureau de représentation, comme c'est le cas dans de nombreux autres pays. Jusqu'à récemment, les sociétés choisissant cette voie disposaient de deux choix. Elles pouvaient vendre leurs produits à partir du Canada ou participer à une relation d'investissement avec un partenaire cubain sous contrôle gouvernemental. On voit maintenant apparaître de nouvelles solutions alors que les politiques gouvernementales se libéralisent. En 1996, l'entrée en vigueur de la loi numéro 206 a permis la promulgation de règlements sur le registre national des filiales et des agents d'associations commerciales étrangères. Au début de 1997, les nouveaux parcs industriels en franchise offrent une quatrième solution : la constitution d'une filiale cubaine consacrée essentiellement à l'exportation.

LA VENTE À PARTIR DU CANADA

Les Canadiens peuvent obtenir des visas d'affaires et se rendre à Cuba, rester dans un hôtel, appeler des clients éventuels, montrer des échantillons et réaliser des ventes. S'ils développent un marché, ils peuvent alors passer un contrat avec un agent cubain d'importation pour expédier ces produits vers un entrepôt en franchise et faire distribuer leurs produits par la suite à partir de celui-ci. Les sociétés canadiennes ne peuvent toutefois pas ouvrir de bureau de vente à Cuba et leurs dirigeants ne peuvent pas y avoir de résidence, à moins de s'être d'abord implantés sur le marché. Les responsables cubains ont une vision très large de ce qu'est un bureau illégal. Des Canadiens ont reçu des amendes pour avoir tenu des bureaux non autorisés dans des résidences et, au moins dans un cas, dans un hôtel.

LES AGENCES ET LES BUREAUX ENREGISTRÉS

La loi numéro 206 de 1996 autorise les bureaux de représentation des sociétés étrangères. Des permis sont émis par la *Cámara de Comercio de la República de Cuba*. Les sociétés, pour être enregistrées, doivent avoir vendu sur le marché cubain pendant trois ans et avoir existé dans leur pays d'origine pendant cinq ans. Le formulaire de demande impose de donner énormément de détails sur la situation juridique de la société étrangère, ses capacités techniques et sa stabilité financière. Les documents étrangers doivent être notariés à Cuba. Si le bureau envisagé doit être une filiale, le représentant doit être un citoyen étranger.

La loi précise que les demandes doivent être approuvées ou rejetées dans les soixante jours ouvrables. Les permis ou licences sont accordés pour cinq ans et sont renouvelables pour des durées de trois ans. Au début de 1997, 650 bureaux de représentation avaient été enregistrés. Une licence de bureau de représentation n'autorise pas la société à s'adonner à la distribution de gros ou de détail. Elle doit être le consignataire d'une expédition importée mais ne peut pas en prendre possession directement. Elle doit embaucher un agent qui s'occupera physiquement des marchandises. Cet enregistrement ne permet pas non plus de faire de commercialisation ni de service après-vente.

Les organismes cubains approuvés peuvent être enregistrés comme agents de sociétés étrangères à condition que leur relation d'affaires ait duré au moins trois ans. Un agent cubain peut être le consignataire d'expéditions importées uniquement s'il a reçu l'autorisation d'importer. Il faut pour cela l'approbation expresse du *Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX)*, Ministère du Commerce extérieur, ainsi que l'enregistrement auprès de la *Cámara*. D'après la résolution numéro 507 de 1995 du *MINCEX*, une société étrangère doit avoir un contrat avec un agent cubain autorisé comme importateur avant de pouvoir utiliser les installations des entrepôts en franchise. L'entreprise canadienne doit également avoir un marché bien précis pour son produit. Les exploitants des entrepôts en franchise, *Havana In Bond* et *Almacenes Universales*, peuvent servir d'agent.

LES COENTREPRISES

Une société canadienne qui cherche à constituer un partenariat avec un organisme gouvernemental local devra se demander lequel offre les meilleures possibilités. En règle générale, les organisations cubaines s'intéressent à des propositions relativement précises et non pas à des concepts généraux. L'entreprise canadienne doit disposer de capitaux, de technologie et de compétence en gestion pour mener à bien le projet. De façon idéale, l'entreprise devrait avoir des capacités uniques pour le type de projet. Les sociétés qui remettent des propositions faisant état uniquement de bonnes idées auront de fortes chances de les voir mises de côté au profit de propositions complètes venant de concurrents.

Les dirigeants cubains indiquent qu'un contrat de coentreprise ou d'association économique peut être mis au point dans un délai de deux mois. Les dirigeants d'entreprises canadiennes qui ont l'expérience de Cuba conseillent d'être prêts à négocier durant un an ou plus. Cette approche ne conviendra donc pas aux sociétés ne disposant que d'un fonds de roulement limité. En règle générale, elle convient aux entreprises qui ont une stratégie à moyen terme et des ressources financières suffisantes.

Le fait qu'il est obligatoire que le gouvernement soit «l'organisme employeur» peut empêcher d'offrir des stimulants aux travailleurs. La société étrangère est facturée au taux du peso convertible de 1 \$US par peso de salaire, plus les avantages sociaux. Les travailleurs sont par contre payés en pesos non convertibles. L'entreprise canadienne pourra avoir à payer à l'organisme employeur 500 \$US par mois pour un employé qui reçoit en réalité moins de 500 pesos cubains d'une valeur d'environ 25 \$US. Les entreprises canadiennes peuvent bonifier leur offre pour les travailleurs en offrant des avantages additionnels en dehors de la rémunération comme des repas et des services de transport. Il est également possible dans certains cas de négocier des ententes en vertu desquelles les travailleurs reçoivent une partie de leur revenu en pesos convertibles.

Si une coentreprise a pour fonction essentielle d'exporter, elle peut s'implanter dans une des nouvelles zones franches. On n'a pas encore eu le loisir de voir le fonctionnement réel de ces zones. En théorie, elles sont parmi les plus libérales d'Amérique latine. La loi accorde des avantages fiscaux importants et l'accès à la main-d'œuvre la plus qualifiée de la région.

LES ÉTUDES DE MARCHÉ

La cueillette de renseignements et d'information sur le marché est un élément essentiel de la préparation d'une stratégie d'exportation. C'est là une tâche plus difficile à Cuba que dans d'autres pays parce qu'il n'y a pratiquement pas de sources d'information ou d'analyse indépendantes du gouvernement. Il arrive souvent que les statistiques officielles de l'industrie soient incomplètes. Certaines sont divulguées oralement lors de discours de dirigeants mais il n'y a pas de source intégrée de renseignements comparable à ce qu'on peut trouver à Statistique Canada. L'information doit être recueillie au moyen d'entrevues, le plus souvent auprès de dirigeants du gouvernement et de cadres de sociétés d'État. Le gouvernement cubain s'efforce de moderniser ses systèmes de modélisation et de cueillette d'information statistique.

Les trois principaux services d'étude de marché à Cuba sont décrits dans les sections suivantes. Les sociétés canadiennes doivent bien réaliser que ces organisations sont en relation étroite avec les organismes gouvernementaux et être conscientes de la nécessité de protéger des renseignements commerciaux confidentiels.

Centro Para la Promoción de Exportaciones Cubanas

Le *Centro para la Promoción de Exportaciones Cubanas (CEPEC)*, Centre cubain de la promotion des exportations, a été créé en 1995 pour réaliser des études de marché et aider à mettre en relation les exportateurs cubains et les acheteurs étrangers. Le *CEPEC* fait partie du *Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX)*, Ministère du Commerce extérieur. Il a publié un annuaire des exportateurs qui utilise la classification du système harmonisé. Il incombe également au *CEPEC* de diffuser ce qu'on appelle les «offres d'exportation de Cuba» par l'intermédiaire de ses délégations commerciales à travers le monde.

Le *CEPEC* offre également des services d'étude de marché aux sociétés étrangères qui sont intéressées à exporter à Cuba ou à créer des coentreprises avec des organismes cubains. Il a une base de données des importateurs cubains et réalisera à contrat des études de marché pour les sociétés canadiennes. Un dirigeant du *CEPEC* indique que les demandes de devis seront traitées rapidement.

Consultores Asociados

Consultores Asociados (CONAS) a été créée en 1991 par le *Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC)*, Ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique. Son mandat est d'aider les sociétés étrangères à créer des coentreprises et des associations économiques à Cuba. La société offre également des services aux organisations cubaines. On y retrouve cinq divisions :

- ◆ **Négociations** — La société aide les entreprises étrangères à trouver des partenaires cubains, à négocier une entente et à accélérer l'approbation gouvernementale de la proposition de partenariat.
- ◆ **Services juridiques** — Cette division s'occupe des documents juridiques qui vont de pair avec l'incorporation et l'enregistrement et donne des conseils sur les dimensions juridiques du fonctionnement courant des partenariats.
- ◆ **Services économiques** — *CONAS* fournit des conseils économiques, fiscaux et comptables et réalise des études de faisabilité, des vérifications et des inventaires.
- ◆ **Services douaniers** — La société est un agent des douanes approuvé et peut dédouaner les expéditions arrivant par air ou par mer.
- ◆ **Publications** — Une vaste gamme de publications sur les volets juridique et économique des affaires à Cuba est disponible au *CONAS*. On retrouve parmi celles-ci les principales lois en langue anglaise. On peut les acheter dans la plupart des hôtels cubains pour touristes.

En plus de ses bureaux à La Havane, *CONAS* a des succursales dans les provinces cubaines de Matanzas et de Santiago de Cuba.

CONAS sera le choix privilégié pour les sociétés canadiennes intéressées par des coentreprises relativement importantes, dans lesquelles l'aptitude à accéder aux cadres supérieurs est un élément essentiel. L'entreprise fournira un devis à la suite de toute demande donnant des renseignements précis.

Business Tips on Cuba (TIPS)

Au départ, en 1992, TIPS était une lettre d'information internationale en anglais et en espagnol. Elle était publiée par *Sistema de Promoción de Información Tecnológica y Comercial*, Système de promotion de l'information technologique et commerciale de Cuba. TIPS a évolué depuis en un magazine d'affaires mensuel complet, avec des éditions dans sept langues, distribuées dans 76 pays. On trouve cette publication sur Internet (<http://www.tips.cu/tips.html>). TIPS produit en plus une série de bulletins sectoriels auxquels on peut s'abonner. Ce magazine est distribué au Canada par un agent local. Les publications comportent également un calendrier des événements commerciaux à venir.

Maintenant, TIPS est également une entreprise de conseil. Elle peut établir des contacts avec n'importe quel organisme cubain susceptible de se révéler un client ou un partenaire éventuel. Elle a des bureaux dans les 14 États de Cuba. Un dirigeant de la société a indiqué lors d'une entrevue récente qu'elle allait bientôt terminer une phase d'expansion à la fin de laquelle elle aurait des bureaux dans les 168 municipalités cubaines.

TIPS peut se révéler un choix intéressant pour les PME canadiennes cherchant des renseignements sur le marché parce qu'elle conserve une base de données de renseignements sectoriels. Les entreprises peuvent en devenir membres pour un prix modeste, ce qui leur permet d'avoir accès à des renseignements sectoriels choisis et à deux consultations initiales avec le personnel de TIPS. Les bulletins sectoriels sont publiés de façon hebdomadaire, même si les abonnés étrangers reçoivent un cahier mensuel. L'adhésion autorise également les clients à bénéficier de rabais dans les hôtels cubains. On peut obtenir des services de conseil adaptés à des prix raisonnables. Il faut ajouter à cela que certains observateurs estiment que TIPS est l'organisme le plus indépendant qui fait des études de marché à Cuba.

TIPS se révèle également un bon moyen de faire de la publicité pour les sociétés canadiennes qui cherchent à faire connaître leurs produits. Les gammes de prix vont de 2 000 \$US pour une annonce d'une pleine page à 500 \$US pour un sixième de page.

Cuba sur Internet

Il n'y a probablement pas de pays au monde où la gestion de l'information et la désinformation jouent un rôle aussi important qu'à Cuba. Il n'y a que peu de sites traitent de Cuba sur Internet à avoir un point de vue indépendant. Nombre d'entre eux sont gérés par des dissidents cubains dans d'autres pays et ont une tonalité fortement politique. Tous les sites situés à Cuba sont contrôlés par le gouvernement. Ceux qui ont une vocation d'affaires peuvent être scindés entre ceux qui sont conçus pour promouvoir les affaires à Cuba maintenant et ceux qui sont destinés aux Américains intéressés à l'ère post-castriste.

CUBA TODAY (<http://www.cubatoday.com/>) est un site orienté vers les affaires aujourd'hui à Cuba et publié par *Ecomatrix*, un fonds d'investissement cubain situé au Canada. On y trouve des nouvelles sur les affaires et des liens vers d'autres sites. (Français, anglais, espagnol)

LE SITE DU GOUVERNEMENT CUBAIN — CUBAWEB (<http://www.cubaweb.cu/>) contient des liens vers un certain nombre de publications dont *Granma*, le journal officiel. On y trouve également le texte intégral des principales lois et un calendrier des événements commerciaux à venir (anglais et espagnol et certaines publications en français).

PRENSA LATINA (<http://www.prensa-latina.org/>) est un nouveau service d'information par abonnement exploité par le gouvernement cubain. On peut trouver en ligne des échantillons d'articles. (Espagnol et un peu d'anglais)

BUSINESS TIPS ON CUBA (<http://www.tips.cu/tips.html>) est un magazine mensuel d'affaires publié par le groupe de promotion du commerce qui appartient au gouvernement cubain. Ce site Web donne accès aux textes complets des numéros récents du magazine et est une bonne source d'information sur ce qui se passe dans le milieu des affaires. (Sept langues dont l'anglais, le français et l'espagnol)

DESDE CUBA (<http://voicenetsl.com/desdecuba>) comporte une série d'articles qu'on dit publiés par des «journalistes» cubains indépendants. Leur contenu est parfois intéressant même si le ton est fortement antigouvernemental. (Espagnol avec quelques traductions en anglais)

CUBAWEB (<http://www.cubaweb.com/eng/index.html>) est un site américain portant le même nom que le site officiel du gouvernement cubain. Il s'intéresse à l'ère post-castriste à Cuba. Malgré cela, on y trouve un ensemble relativement équilibré de nouvelles affaires. (Anglais)

CUBATRADE (<http://www.cubatrade.org/>) est publié par le US-Cuba Trade and Economic Council de New York. Il s'agit d'un site sans vocation politique qui s'intéresse aux affaires. On y trouve beaucoup d'information unique, dont une liste de sociétés étrangères présentes à Cuba ainsi que les noms des 30 sociétés américaines qui détenaient 56 pour 100 de toutes les réclamations officialisées contre Cuba. (Anglais)

UNIVERSITY OF TEXAS Centre d'information sur l'Amérique latine (<http://www.lanic.utexas.edu/la/ca/cuba/>). Un site universitaire donnant des liens vers des sources importantes de renseignement sur Cuba. (Anglais)

SOUTHAM ON THE WEB (<http://www.southam.com/nmc/waves/depth/trade/cubamenu.html>) Un compendium d'articles canadiens sur Cuba. (Anglais)

THE WASHINGTON POST (<http://www.washingtonpost.com/wp-srv/inatl/longterm/worldref/country/cuba.htm>) Une collection d'articles récents sur Cuba. (Anglais)

LES SOURCES DE CAPITAUX

Cuba n'est pas membre du Fonds monétaire international (FMI) et ne reçoit pas non plus de financement des institutions internationales de prêt. Il n'y a pratiquement pas de financement de dette possible à Cuba.

Au Canada, la Société pour l'expansion des exportations (SEE) a fourni une aide limitée, essentiellement sous la forme d'assurance à court terme. L'Agence canadienne de développement international, dans le cadre de son programme de coopération industrielle (ACDI/INC) offre également un programme de partage des coûts pour les études de faisabilité et pour la formation. Il est également possible d'obtenir du financement auprès de Cuba Growth Fund Limited, un fonds mutuel consacré au financement des entreprises canadiennes à Cuba. Beta Gran Caribe Limited gère un fonds comparable. On peut obtenir des conseils sur les sources de financement auprès des Centres de commerce international situés partout au Canada.

LES FOIRES COMMERCIALES

Les foires commerciales sont une façon peu coûteuse pour les sociétés canadiennes d'accéder au marché cubain et d'établir des contacts avec des clients et des partenaires éventuels. Plusieurs événements spécialisés par secteur d'activité ont lieu de façon régulière, et nombre d'entre eux se déroulent dans le complexe *PabExpo* de La Havane. La plus importante foire commerciale regroupant plusieurs secteurs d'activité, la Foire internationale de La Havane, a lieu à *ExpoCuba* à la fin du mois d'octobre de chaque année. On peut trouver sur Internet un calendrier des événements à venir (voir encadré).

ÊTES-VOUS PRÊT POUR CUBA? NELLE

Les renseignements fournis dans ce profil du marché cubain montrent clairement que, s'il y a de nombreuses possibilités à Cuba, ce n'est pas non plus un marché pour les sociétés qui ont peur du risque ou qui sont mal préparées. Ce marché évolue constamment. Pour l'essentiel, Cuba n'a pas les devises fortes nécessaires pour répondre à certains de ses besoins. Les entreprises canadiennes ne devraient pas songer à pénétrer ce marché cubain tant qu'elles n'ont pas trouvé de débouché solide pour leurs produits ou leurs services. Il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées. Une entreprise canadienne doit avoir un produit, une technologie ou une façon de faire les choses qui ne peut pas être facilement copiée par les concurrents. Autrement, les dirigeants cubains demanderont à des concurrents latino-américains, européens ou asiatiques de leur fournir des devis complets pour le même produit ou la même idée.

La réglementation qui régit les nouvelles zones franches de Cuba est une des plus libérales d'Amérique latine et pratiquement tous les aspects de la création d'une coentreprise sont négociables. Les réductions d'impôt et les concessions ne suffisent toutefois pas à faire un plan d'affaires solide. Avant d'aller de l'avant, l'entreprise canadienne devra disposer d'une stratégie d'exportation bien conçue et avoir acquis une compréhension complète du milieu cubain des affaires. Elle doit également disposer des ressources qui lui permettront de rester sur le marché pendant une longue période parce qu'il faut parfois un an ou plus pour conclure un accord de coentreprise ou d'association économique. Il arrive même qu'il faille faire plusieurs voyages à Cuba pour organiser la livraison de marchandises en provenance de l'extérieur. Les entreprises devraient donc se demander attentivement si elles sont prêtes à engager les ressources nécessaires avant de se lancer sur ce marché et se poser les questions suivantes :

- ◆ **L'entreprise a-t-elle un produit ou un service concurrentiel ou unique?** Il y a de nombreuses façons d'être concurrentiel. Il peut s'agir d'un produit avec une part de marché importante au Canada ou ayant des applications uniques à Cuba.
- ◆ **Y a-t-il un «champion» au sein de la société qui fera la promotion de l'entreprise cubaine?** Il doit y avoir au moins une personne qui se consacre à Cuba, qui connaît bien le pays et qui est capable de tenir une conversation en espagnol. Cette

personne doit bien connaître les problèmes des exportations en général et le milieu cubain en particulier. Il faut un appui manifeste de la haute direction.

- ◆ **L'entreprise dispose-t-elle de ressources financières suffisantes?** Étudier le marché cubain est une démarche coûteuse. Il faut réaliser des études de marché et lancer un produit sur un marché mal connu. Il faudra aussi que des représentants de la société se rendent en personne plusieurs fois dans le pays avant de pouvoir espérer conclure une entente.
- ◆ **La capacité de production est-elle suffisante?** L'entreprise doit être prête à faire face à une augmentation de la demande et à adapter le produit aux besoins ou aux goûts uniques du marché cubain.

Les sociétés qui sont prêtes à exporter et qui ont fait leurs études de marché pourront obtenir de l'aide auprès du personnel de l'Ambassade du Canada à Cuba. Ce personnel peut les aider à trouver des contacts au sein du gouvernement cubain et faciliter les présentations. Les représentants canadiens ne pourront toutefois pas faire grand-chose pour les entrepreneurs canadiens qui se rendent à Cuba à la recherche d'idées.

Les consultants qui représentent des investisseurs ou des exportateurs anonymes ne seront pas les bienvenus à Cuba car les dirigeants estiment que les intermédiaires absorbent des ressources rares pour les projets envisagés. De plus, des représentants de l'Ambassade du Canada voudront connaître avec précision les capacités et l'expérience d'exportation des partenaires intéressés à un projet. Afin de protéger la crédibilité du Canada sur ce marché, le personnel de l'Ambassade du Canada doit être prudent et ne faire des présentations à des dirigeants cubains que quand cela lui paraît justifié.

Malgré ces précautions, il y a de nombreux débouchés à Cuba pour les sociétés canadiennes qui ont des produits, le financement et le savoir-faire nécessaires et la volonté de s'engager sur ce marché.

OÙ OBTENIR DE L'AIDE ADDITIONNELLE

MINISTÈRES ET SERVICES DU GOUVERNEMENT CANADIEN AU CANADA

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI)

Le MAÉCI est le ministère du gouvernement fédéral canadien auquel il incombe le plus directement de travailler au développement des échanges commerciaux. Pour obtenir des conseils sur la façon d'exporter, on commencera par s'adresser à l'**InfoCentre**, qui est en mesure de donner des renseignements sur les programmes et les services touchant aux exportations. Ce centre aide à trouver rapidement des solutions aux problèmes d'exportation et à accéder au réseau de renseignements commerciaux du MAÉCI. Il peut aussi fournir aux entreprises intéressées des publications spécialisées dans le domaine des exportations.

InfoCentre

Téléphone : 1 800 267-8376 ou (613) 944-4000

Télécopieur : (613) 996-9709

FaxLink* : (613) 944-4500

Internet : <http://www.dfait-maeci.gc.ca>

*FaxLink est un système de réponse automatique par télécopieur. Pour obtenir les documents voulus, il suffit, à partir d'un télécopieur, de composer le numéro indiqué ci-dessus puis de suivre les instructions vocales du système.

Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles s'occupe de la promotion des échanges commerciaux avec Cuba. Deux délégués commerciaux sont en poste à l'Ambassade du Canada à La Havane. Ils peuvent fournir toute une gamme de services, comme présenter les sociétés canadiennes à d'éventuels clients à Cuba, fournir des conseils sur les canaux de commercialisation, aider ceux qui souhaitent participer à des foires commerciales, contribuer à trouver des sociétés mexicaines qui conviennent comme agent et compiler des renseignements de crédit et d'affaires sur les éventuels clients étrangers.

Secteur de l'Amérique latine et des Antilles (LCR)

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
 Édifice Lester B. Pearson
 125, prom. Sussex
 Ottawa (Ontario) K1A 0G2
 Téléphone : (613) 996-6129
 Télécopieur : (613) 944-0760

Centres de commerce international (CCI)

Les Centres de commerce international sont répartis dans tout le pays afin que les entreprises implantées dans les régions puissent facilement s'y adresser pour obtenir diverses formes d'aide à l'exportation. Les centres relèvent du MAÉCI et ont tous des délégués commerciaux à temps plein. Ils aident les entreprises à déterminer si elles sont ou non prêtes à exporter, à mener à bien leurs travaux de recherche et de planification des marchés. Leur personnel donne aussi aux entreprises l'accès aux programmes gouvernementaux conçus pour promouvoir les exportations et obtient l'aide de la Direction du développement du commerce à Ottawa et des conseillers commerciaux à l'étranger. Adressez-vous au Centre de commerce international le plus proche.

Terre-Neuve

Centre de commerce international
 Place Atlantic
 215, rue Water, bureau 504
 C.P. 8950
 St. John's (Terre-Neuve) A1B 3R9
 Téléphone : (709) 772-5511
 Télécopieur : (709) 772-2373

Île-du-Prince-Édouard

Centre de commerce international
 Mail Confederation Court
 134, rue Kent, bureau 400
 C.P. 1115
 Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) C1A

7M8

Téléphone : (902) 566-7443
 Télécopieur : (902) 566-7450

Nouvelle-Écosse

Centre de commerce international
 1801, rue Hollis, 5^e étage
 C.P. 940, succursale postale «M»
 Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 2V9
 Téléphone : (902) 426-7540
 Télécopieur : (902) 426-2624

Nouveau-Brunswick

Centre de commerce international
1045, rue Main, unité 103
C.P. 1210
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1H1
Téléphone : (506) 851-6452
Télécopieur : (506) 851-6429

Québec

Centre de commerce international
5, Place Ville-Marie, bureau 800
Montréal (Québec) H3B 2G2
Téléphone : (514) 283-6328
Télécopieur : (514) 283-8794

Ontario

Centre de commerce international
Édifice Dominion Public
1, rue Front Ouest, 4^e étage
Toronto (Ontario) M5J 1A4
Téléphone : (416) 973-5053
Télécopieur : (416) 973-8161

Manitoba

Centre de commerce international
400, av. St. Mary, 4^e étage
C.P. 981
Winnipeg (Manitoba) R3C 4K5
Téléphone : (204) 983-5851
Télécopieur : (204) 983-3182

Saskatchewan

Centre de commerce international
Édifice S.J. Cohen
119, 4^e Avenue Sud, bureau 401
Saskatoon (Saskatchewan) S7K 5X2
Téléphone : (306) 975-5315
Télécopieur : (306) 975-5334

Centre de commerce international
1919, ch. Saskatchewan, 6^e étage
Regina (Saskatchewan) S4P 3V7
Téléphone : (306) 780-6124
Télécopieur : (306) 780-6679

Alberta

*Le bureau d'Edmonton
dessert également les
Territoires du Nord-Ouest.*

Centre de commerce international
Place Canada
9700, av. Jasper, pièce 540
Edmonton (Alberta) T5J 4C3
Téléphone : (403) 495-2944
Télécopieur : (403) 495-4507

Centre de commerce international
510, 5^e Rue S.-O., bureau 1100
Calgary (Alberta) T5P 3S2
Téléphone : (403) 292-6660
Télécopieur : (403) 292-4578

Colombie-Britannique

Le bureau de Vancouver dessert également le Yukon.

Centre de commerce international
300, rue West Georgia, bureau 2000
C.P. 11610
Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 6E1
Téléphone : (604) 666-0434
Télécopieur : (604) 666-0954

**Réseau mondial d'information sur les exportations
(Exportations WIN)**

Exportations WIN est un système informatisé conçu par le MAÉCI pour aider les agents de développement du commerce du Canada en poste à l'étranger à faire correspondre les besoins qu'ils y constatent aux capacités des sociétés canadiennes. Ce système fournit à l'utilisateur des renseignements sur les capacités, l'expérience et l'intérêt de plus de 24 000 exportateurs canadiens. Pour de plus amples renseignements de nature générale, téléphonez à (613) 944-4WIN (4946); pour s'inscrire au réseau Exportations WIN, téléphonez au (613) 996-5701, ou télécopiez au 1 800 667-3802 ou au (613) 944-1078.

Programme de développement des marchés d'exportation (PDME)

Le PDME est le principal programme de promotion des exportations du MAÉCI. Il vient en aide à toute une gamme d'activités afin d'aider les sociétés canadiennes à accroître leur part des marchés d'exportation.

Le PDME peut fournir une aide financière allant jusqu'à 50 pour 100 des dépenses admissibles. Il est à noter qu'il s'agit d'une contribution remboursable et non d'une subvention, et qu'elle doit être préalablement approuvée par les autorités responsables. Les activités admissibles comprennent, entre autres :

- ◆ les stratégies de développement des marchés qui peuvent bénéficier d'une aide financière pour les voyages, de la participation à des foires commerciales et des activités d'appui à la commercialisation, dans le cadre d'un des volets du plan de commercialisation de l'entreprise;
- ◆ les entreprises novices à l'exportation qui peuvent recevoir de l'aide pour cerner des possibilités précises d'exportation, soit au moyen de visites d'identification de marchés d'exportation ou de participations à des foires commerciales internationales;

- ◆ la préparation de soumissions pour des projets d'immobilisations à l'étranger dont les appels d'offres ont été lancés à l'échelle internationale;
- ◆ les activités des associations commerciales ou industrielles nationales qui ne sont pas des organisations de vente, menées pour le compte des sociétés qui en sont membres.

Pour obtenir des renseignements de nature générale, téléphoner à l'InfoCentre au numéro 1 800 267-8376. Pour présenter une demande d'aide, s'adresser au Bureau du commerce international le plus près de chez vous. Au Québec, le PDME est administré par les 13 bureaux régionaux du Bureau fédéral de développement régional (BFDR[Q]) dont les coordonnées sont données plus loin dans cette liste.

Industrie Canada (IC)

Industrie Canada s'est vu confier à sa création un vaste mandat pour améliorer la capacité concurrentielle de l'industrie canadienne en stimulant la croissance des entreprises canadiennes, en favorisant un milieu d'affaires juste et efficace tant pour les sociétés que pour les consommateurs, et en encourageant le commerce dans les domaines des sciences et de la technologie. En ce qui concerne les petites entreprises, ce ministère a été doté de responsabilités particulières :

- ◆ élaborer, mettre en œuvre et promouvoir des politiques nationales favorisant la capacité concurrentielle de l'industrie canadienne à l'échelle internationale, l'amélioration du développement industriel, scientifique et technologique, et l'amélioration de la productivité et de l'efficacité de l'industrie;
- ◆ promouvoir la mobilité des biens, des services et des facteurs de production au Canada;
- ◆ développer et mettre en œuvre des politiques nationales mettant l'accent sur l'entrepreneuriat ainsi que le lancement, la croissance et l'exportation des petites entreprises;
- ◆ élaborer et mettre en œuvre des politiques et des programmes nationaux concernant les avantages industriels découlant des politiques d'achats de biens et de services par le gouvernement du Canada; et

- ◆ promouvoir et fournir des services de soutien à la commercialisation des biens, des services et de la technologie provenant du Canada.

Les bureaux régionaux travaillent directement avec les sociétés canadiennes afin de promouvoir le développement industriel, scientifique et technologique. Ils aident leurs clients à tirer parti des possibilités sur un marché international concurrentiel en leur fournissant des services dans le domaine des renseignements d'affaires, du développement technologique et industriel ainsi que du développement commercial et des marchés. Industrie Canada assure également la promotion et la gestion de tout un ensemble de programmes et de services.

Les bureaux régionaux d'IC offrent les avantages particuliers suivants :

- ◆ l'accès aux renseignements et à l'expertise sur le commerce et la technologie;
- ◆ l'accès à des réseaux nationaux et internationaux;
- ◆ une base de connaissances du secteur industriel;
- ◆ des locaux communs avec les Centres de commerce international en liaison avec le MAÉCI et les représentations commerciales canadiennes à l'étranger;
- ◆ un intérêt particulier pour les nouvelles sociétés et les compagnies seuil; et
- ◆ des renseignements d'affaires.

Centre de services aux entreprises

Industrie Canada

235, rue Queen, 1^{er} étage, Tour Est

Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 941-0222

Télécopieur : (613) 957-7942

Strategis

Strategis, le plus important site Web d'affaires du Canada, donne aux entreprises abonnées à Internet un accès direct aux dernières informations disponibles sur certains secteurs d'activité, sur les possibilités d'exportation, les capacités d'entreprises, leur fournit des renseignements sur les affaires internationales et des contacts d'affaires. On y trouve également des renseignements sur les nouvelles technologies et les nouveaux processus, les coordonnées de spécialistes des marchés, des détails sur les services de mise en marché, sur les programmes gouvernementaux, des recherches microéconomiques et beaucoup plus encore. Outre ces renseignements, Strategis donne accès facilement aux spécialistes d'Industrie Canada. Les sociétés canadiennes peuvent parcourir ce site pour y trouver des débouchés au Canada et à l'étranger, des technologies de pointe, pour trouver des partenaires à des alliances, des ressources de formation et les programmes gouvernementaux qui les intéressent. Une section du site, Réseau international d'informations d'affaires, contient des informations de première main sur les produits en demande, l'état du marché, les concurrents et les débouchés à l'étranger.

Strategis

Industrie Canada

235, rue Queen

Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 954-5031

Télécopieur : (613) 954-1894

Internet : <http://www.hotline.service@strategis.ic.gc.ca/>

Agence canadienne de développement international (ACDI)

Une source importante de financement éventuel des entreprises canadiennes à Cuba est le fonds spécial disponible par le canal de l'ACDI dans le cadre du Programme de coopération industrielle connu sous le nom d'INC. Ce programme vise à aider financièrement les sociétés du secteur privé canadien qui cherchent à établir des relations d'affaires à long terme comme des coentreprises ou à conclure des accords de licence dans des pays en développement. L'INC appuie donc le développement des liens avec le secteur privé cubain. Il encourage les sociétés canadiennes qui échangent leurs compétences et leurs expériences avec des partenaires cubains et d'autres pays. Toute une série de mécanismes de l'INC aident les entreprises à mettre en place des accords de collaboration mutuellement avantageux pour des transferts de technologie et des créations d'emplois à Cuba.

Cinq mécanismes de l'INC aident les entreprises canadiennes admissibles à réaliser des études et fournissent des conseils professionnels aux clients éventuels. Quand un projet concerne l'amélioration de l'environnement, le transfert de technologie, l'aide au développement pour les femmes, la formation ou la création d'emplois, il est fortement recommandé de s'adresser à l'ACDI dès le début du projet. Un critère important pour l'ACDI est que le projet crée des emplois à Cuba sans en menacer d'autres au Canada. En vérité, la plupart des projets qui ont reçu l'aide de l'ACDI ont entraîné des augmentations nettes d'emplois au Canada. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Direction de la coopération industrielle

Agence canadienne de développement international
200, prom. du Portage
Hull (Québec) K1A 0G4
Téléphone : (819) 997-7905
Télécopieur : (819) 953-5024

Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA)

Les entreprises du Canada atlantique qui veulent exporter à Cuba peuvent être admissibles à l'aide de l'Agence. Celle-ci travaille conjointement avec des entrepreneurs de la région atlantique dans le but de promouvoir une activité économique autosuffisante dans cette partie du pays.

L'APÉCA vient en aide aux entreprises qui veulent développer leurs marchés actuels en élaborant des plans de commercialisation.

Les efforts de l'agence portent sur le suivi des possibilités commerciales découlant de l'évolution économique mondiale ainsi que sur des communications visant à promouvoir la région, des missions commerciales et des activités connexes et une meilleure coordination avec les organismes fédéraux et provinciaux qui ont un rôle à jouer dans les domaines des possibilités commerciales et des investissements. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec l' :

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Centre Blue Cross

644, rue Main

C. P. 6051

Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 9J8

Téléphone : 1 800 561-7862

Télécopieur : (506) 851-7403

Bureau fédéral de développement régional, Québec (BFDR[Q])

Le Bureau fédéral de développement régional (Québec), BFDR (Q), est une agence fédérale de développement économique régional. Par son engagement à offrir un service adapté à ses clients, le BFDR (Q) appuie le développement du potentiel économique des régions du Québec et la création d'emplois viables en favorisant un climat d'affaires qui permet à la PME de se développer et de prospérer. Le BFDR (Q) canalise l'expertise pertinente et recherchée de l'appareil fédéral pour l'arrimer à l'esprit d'entreprise des québécois et des québécoises de toutes les régions et pour améliorer leur position concurrentielle. Il cherche aussi, par ses actions structurantes et les partenariats du milieu, à améliorer le climat des affaires, élément essentiel à la croissance des PME.

Le BFDR (Q) est un point d'accès privilégié aux services et programmes fédéraux offerts à la PME, notamment dans les domaines de l'innovation, de la recherche et du développement (R et D), du design, du développement des marchés et de l'entrepreneurship. Ainsi le BDFR (Q) donne accès par le biais de ses 13 bureaux d'affaires CENTRACCÈS PME aux services et aux programmes d'Équipe Canada en matière d'exportation, que ce soit pour la sensibilisation et la préparation à l'exportation, l'information, la mise en réseau, l'aide et les conseils, le financement ou l'accès au financement.

En matière d'accès au financement, le PMDE, exception faite du volet sur la préparation des soumissions pour les projets, est livré à partir des CENTRACCÈS PME. IDÉE-PME, un programme du

BFDR (Q), peut également appuyer les entreprises dans leur démarche à l'exportation. De plus, par le biais d'alliances avec les banques, les conseillers des CENTRACCÈS PME peuvent faciliter l'accès au financement pour les projets de stratégie de commercialisation à l'étranger.

CENTRACCÈS PME

Abitibi-Témiscamingue
906, 5^e Avenue
Val d'Or (Québec) J9P 1B9
Téléphone : (819) 825-5260
Télécopieur : (819) 825-3245

CENTRACCÈS PME

Bois-Francs
Place du Centre
150, rue Marchand, bureau 502
Drummondville (Québec) J2C 4N1
Téléphone : (819) 478-4664
Télécopieur : (819) 478-4666

CENTRACCÈS PME

Estrie
1335, rue King Ouest, bureau 303
Sherbrooke (Québec) J1J 2B8
Téléphone : (819) 564-5904
Télécopieur : (819) 564-5912

CENTRACCÈS PME

Laval-Laurentides-Lanaudière
Tour du Triomphe II
2540, boul. Daniel-Johnson, bureau 204
Laval (Québec) H7T 2S3
Téléphone : (514) 973-6844
Télécopieur : (514) 973-6851

CENTRACCÈS PME

Montérégie
Complexe Saint-Charles
1111, rue Saint-Charles Ouest,
bureau 411
Longueuil (Québec) J4K 5G4
Téléphone : (514) 928-4088
Télécopieur : (514) 928-4097

CENTRACCÈS PME

Outaouais
259, boul. Saint-Joseph, bureau 202
Hull (Québec) J8Y 6T1
Téléphone : (819) 994-7442
Télécopieur : (819) 994-7846

CENTRACCÈS PME

Bas Saint-Laurent-Gaspésie-
Îles-de-la-Madeleine
212, rue Belzile, bureau 200
Rimouski (Québec) G5L 3C3
Téléphone : (418) 722-3282
Télécopieur : (418) 722-3285

CENTRACCÈS PME

Côte-Nord
701, boul. Laure, bureau 202B
C.P. 698
Sept-Îles (Québec) G4R 4K9
Téléphone : (418) 968-3426
Télécopieur : (418) 968-0806

CENTRACCÈS PME

Île de Montréal
800, Tour de la Place Victoria, bureau 3800
C.P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Téléphone : (514) 283-2500
Télécopieur : (514) 496-8310

CENTRACCÈS PME

Mauricie
Immeuble Bourg du Fleuve
25, rue des Forges, bureau 413
Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4
Téléphone : (819) 371-5182
Télécopieur : (819) 371-5186

CENTRACCÈS PME

Nord du Québec
800, Tour de la Place Victoria, bureau 3800
C.P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Téléphone : (514) 283-5174
Télécopieur : (514) 283-3637

CENTRACCÈS PME

Québec-Chaudière-Appalaches
905, av. Dufferin, 2^e étage
Québec (Québec) G1R 5M6
Téléphone : (418) 648-4826
Télécopieur : (418) 648-7291

CENTRACCÈS PME

Saguenay-Lac-Saint-Jean
170, rue Saint-Joseph Sud, bureau 203
Alma (Québec) G8B 3E8
Téléphone : (418) 668-3084
Télécopieur : (418) 668-7584

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DÉO)

DÉO assure la coordination des activités fédérales qui ont des conséquences sur la croissance de l'économie dans l'Ouest. Le Ministère travaille en partenariat avec les gouvernements des provinces de l'Ouest, les associations d'affaires et industrielles et les communautés afin de stimuler l'économie de cette partie du pays.

Le programme «New Directions» contribuera à un meilleur positionnement des sociétés de l'Ouest sur les marchés d'exportation en améliorant leur compétitivité sur les marchés nationaux et mondiaux.

Le Ministère n'accorde plus de prêts individuels aux sociétés; il cherche plutôt à créer des partenariats novateurs dans les secteurs public et privé. Ces partenariats pourront répondre aux divers besoins d'information, de services commerciaux et de capital des petites et moyennes entreprises, particulièrement dans les secteurs à forte croissance essentiels à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

L'un des nouveaux produits axé sur le développement des exportations offert par DÉO est le programme de personnel en commerce international, une initiative fédérale-provinciale qui relie les sociétés d'exportation de l'Ouest et les nouveaux diplômés du niveau postsecondaires. Le programme atteint deux objectifs socioéconomiques d'importance : fournir aux entreprises le personnel supplémentaire dont elles ont besoin pour pénétrer les nouveaux marchés, et donner aux nouveaux diplômés l'occasion d'acquérir une précieuse expérience. Les projets de développement des exportations acceptés dans le cadre de ce nouveau programme peuvent être planifiés sur une période d'une à trois années et seront admissibles à une aide financière pouvant totaliser entre 7 500 \$ pour un an et 37 500 \$ pour trois ans, par diplômé. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Édifice Cargill
240, av. Graham, bureau 712
C.P. 777
Winnipeg (Manitoba) R3C 2L4
Téléphone : (204) 983-4472
Télécopieur : (204) 983-4694

Société pour l'expansion des exportations (SEE)

La SEE aide les exportateurs canadiens à faire concurrence sur les marchés internationaux en assurant une vaste gamme de services de financement et de gestion du risque, y compris des assurances sur le crédit à l'exportation, du financement destiné aux acheteurs de biens et de services canadiens à l'étranger et des garanties.

Les programmes de la SEE entrent dans quatre grandes catégories :

- ◆ des assurances sur le crédit à l'exportation, couvrant les crédits à moyen et à long terme;
- ◆ des assurances et des garanties de bonne fin protégeant les exportateurs et les institutions financières en cas d'exécution des divers instruments de garantie de bonne fin émis généralement par des banques ou d'autres établissements de sécurité;
- ◆ des assurances sur les investissements à l'étranger couvrant, entre autres, les risques politiques auxquels les nouveaux investissements canadiens à l'étranger sont exposés; et
- ◆ le financement à moyen et à long terme des exportations pour les acheteurs étrangers de produits et de services canadiens.

La SEE a établi de solides relations avec les principaux organismes des secteurs public et commerciaux de Cuba. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la gamme de services offerts, veuillez vous adresser aux équipes suivantes :

Produits de base et semi-finis :	Téléphone : (613) 598-2823 Télécopieur : (613) 598-2525
Biens de consommation :	Téléphone : (613) 597-8501 Télécopieur : (613) 598-2525
Exportateurs débutants :	Téléphone : 1 800 850-9626 Télécopieur : (613) 598-6871

Institutions financières :	Téléphone : (613) 598-6639 Télécopieur : (613) 598-3065
Industrie forestière :	Téléphone : (613) 598-2936 Télécopieur : (613) 598-2525
Ingénierie et services professionnels :	Téléphone : (613) 598-3162 Télécopieur : (613) 598-3167
Équipement industriel :	Téléphone : (613) 598-3163 Télécopieur : (613) 597-8503
Technologies de l'information :	Téléphone : (613) 598-6891 Télécopieur : (613) 598-6858
Transport :	Téléphone : (613) 598-3164 Télécopieur : (613) 598-2504

Pour de plus amples renseignements sur la gamme complète des services de la SEE, s'adresser à l'un des bureaux suivants :

Ottawa	Société pour l'expansion des exportations 151, rue O'Connor Ottawa (Ontario) K1A 1K3 Téléphone : (613) 598-2500 Télécopieur : (613) 598-6858
Vancouver	Société pour l'expansion des exportations One Bentall Centre 505, rue Burrard, bureau 1030 Vancouver (Colombie-Britannique) V7X 1M5 Téléphone : (604) 666-6234 Télécopieur : (604) 666-7550
Calgary	Société pour l'expansion des exportations 510, 5 ^e Rue S.-O., bureau 1030 Calgary (Alberta) T2P 3S2 Téléphone : (403) 292-6898 Télécopieur : (403) 292-6902
Winnipeg	Société pour l'expansion des exportations 330, av. Portage, 8 ^e étage Winnipeg (Manitoba) R3C 0C4 Téléphone : (204) 983-5114 Télécopieur : (204) 983-2187
Toronto	Société pour l'expansion des exportations Édifice de la Banque nationale 150, rue York, bureau 810 C.P. 810 Toronto (Ontario) M5H 3S5 Téléphone : (416) 973-6211 Télécopieur : (416) 862-1267

London

Société pour l'expansion des exportations
Centre Talbot
148, rue Fullarton, bureau 1512
London (Ontario) N6A 5P3
Téléphone : (519) 645-5828
Télécopieur : (519) 645-5580

Montréal

Société pour l'expansion des exportations
Tour de la Bourse
800, Square Victoria, bureau 4520
C.P. 124
Montréal (Québec) H4Z 1C3
Téléphone : (514) 283-3013
Télécopieur : (514) 878-9891

Halifax

Société pour l'expansion des exportations
Purdy's Wharf, Tour 2
1969, rue Upper Water, bureau 1410
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3R7
Téléphone : (902) 429-0426
Télécopieur : (902) 423-0881

Corporation commerciale canadienne (CCC)

La Corporation commerciale canadienne (CCC), une société d'État, apporte une aide précieuse aux exportateurs canadiens qui vendent leurs produits ou leurs services à des gouvernements étrangers ou à des organismes internationaux. Elle joue alors le rôle d'un entrepreneur ou mandataire principal et garantit au client étranger la vente des produits ou des services canadiens.

La CCC atteste des moyens financiers et techniques de l'exportateur auprès de l'acheteur étranger et lui garantit le respect des dispositions du contrat. La participation de la CCC dans une vente constitue, pour les fournisseurs canadiens, un appui tangible de leur gouvernement. Leur crédibilité et leur capacité concurrentielle en sont rehaussées aux yeux de leurs clients étrangers. Ils sont alors souvent en mesure de négocier des dispositions contractuelles et des conditions de paiement plus avantageuses.

La CCC a récemment mis au point, en collaboration avec les institutions financières du Canada, son programme de paiements échelonnés. Ce programme rend le financement avant expédition des exportations plus accessible aux PME exportatrices. Celles-ci peuvent en effet négocier une marge de crédit auprès de leur principale institution financière qui sera affectée à une vente à l'exportation précise. Le plus souvent, le coût de cet emprunt sera comparable à celui d'une marge de crédit classique. Le programme

est disponible pour les transactions faites aussi bien avec des gouvernements étrangers qu'avec des acheteurs du secteur privé.

Pour obtenir de plus amples informations sur la CCC et ses programmes, s'adresser à la :

Corporation commerciale canadienne

50, rue O'Connor, 11^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Téléphone : (613) 996-0034
Télécopieur : (613) 995-2121

CONTACTS IMPORTANTS AU CANADA

Organisations d'affaires et organisations professionnelles

Le Conseil canadien pour les Amériques (CCA) est un organisme à but non lucratif. Il a été créé en 1987 pour promouvoir les intérêts commerciaux en Amérique latine et aux Antilles. Le CCA assure la promotion d'événements et de programmes destinés à augmenter le volume des affaires et à mettre en place des réseaux de contacts entre le Canada et les pays de la région.

Conseil canadien pour les Amériques

Bureaux de la direction
360, rue Bay, bureau 300
Toronto (Ontario) M5H 2V6
Téléphone : (416) 367-4313
Télécopieur : (416) 367-5460

Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada

99, rue Bank, bureau 250
Ottawa (Ontario) K1P 6B9
Téléphone : (613) 238-8888
Télécopieur : (613) 563-9218

Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada

75, boul. International, 4^e étage
Etobicoke (Ontario) M9W 6L9
Téléphone : (416) 798-8000
Télécopieur : (416) 798-8050

Chambre de commerce du Canada

55, rue Metcalfe, bureau 1160
Ottawa (Ontario) K1P 6N4
Téléphone : (613) 238-4000
Télécopieur : (613) 238-7643

Université Carleton — Projet Cuba

Carleton International
1506, Tour Dunton, Université Carleton
1125, prom. Colonel By
Ottawa (Ontario) K1S 5B6
Téléphone : (613) 520-2519
Télécopieur : (613) 520-2521

Tory Tory DesLauriers & Binningham

Avocats
Aetna Tower
Toronto-Dominion Centre, bureau 3000
C.P. 270
79, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5K 1N2
Téléphone : (416) 865-0040
Télécopieur : (416) 865-7380
Internet : <http://www.torytory.ca>

Cuba Growth Fund

a/s Ecomatrix S.A.
Courrier électronique : cpvillen@batelnet.bs

Services passagers et marchandises vers Cuba

Canada 3000 Airlines Limited

27, prom. Fasken
Toronto (Ontario) M9W 1K6
Téléphone : (416) 674-0257
Télécopieur : (416) 674-6492

Royal Airlines Inc.

6000, Côte de Liesse, bureau 503
Montréal (Québec) H4T 1E8
Téléphone : (514) 739-7000
Télécopieur : (514) 739-7993

Cubana Airlines

Un Place Ville-Marie, bureau 1535
Montréal (Québec) H3B 2B5
Téléphone : (514) 871-1222
Télécopieur : (514) 871-1227

Air Transat Cargo

11600, rue Cargo A-1
Aéroport International de Montréal (Mirabel)
Mirabel (Québec) J7N 1G9
Téléphone : (514) 476-1011
Télécopieur : (514) 476-0526

SERV Transitaires canadiens travaillant à Cuba

Cole Freight Inc.

Siège social
138, 4^e Avenue S.-E., bureau 840
C.P. 2718, Succursale M
Calgary (Alberta) T2P 3C2
Téléphone : (403) 262-2771
Télécopieur : (403) 262-7165

Millenium Freight Forwarders

5955, rue Airport, bureau 312
Mississauga (Ontario) L4V 1R9
Téléphone : (905) 671-3300
Télécopieur : (905) 671-3907

Beacon International Despatch Limited

5925, rue Airport, bureau 110
Mississauga (Ontario) L4V 1W1
Téléphone : (905) 678-7150
Télécopieur : (905) 678-0573

Atlas International Freight Forwarding Inc.

2450, prom. Anson
Mississauga (Ontario) L5S 1G2
Téléphone : (905) 673-5005
Télécopieur : (905) 673-5079

Hellmann International Forwarders

407, rue McGill, bureau 705
Montréal (Québec) H2Y 2G3
Téléphone : (514) 842-8142
Télécopieur : (514) 842-8975

Bureaux du gouvernement cubain au Canada

L'Ambassade et les consulats cubains peuvent fournir de l'aide et des conseils aux sociétés canadiennes qui veulent en savoir plus sur la façon de faire des affaires à Cuba. Pour de plus amples informations, s'adresser à :

Ambassade de Cuba

388, rue Main
Ottawa (Ontario) K1S 1E3
Téléphone : (613) 563-0141
Télécopieur : (613) 563-0068

Délégation commerciale cubaine au Canada

1415, av. Pine Ouest
Montréal (Québec) H3G 1B2
Téléphone : (514) 845-0191
Télécopieur : (514) 982-9034

Cubanacán International

372, rue Bay, bureau 1902
Toronto (Ontario) M5H 2W9
Téléphone : (416) 610-0343/0344
Télécopieur : (416) 601-0346
Courrier électronique : cubnacan@istar.ca

Autres consulats cubains au Canada

Consulat de Cuba

1415, av. Pine Ouest
Montréal (Québec) H3G 1B2
Téléphone : (514) 843-7559
Télécopieur : (514) 845-1063

Consulat de Cuba

5353, rue Dundas Ouest
Square Kipling, bureau 401
Toronto (Ontario) M9B 6H8
Téléphone : (416) 234-8181
Télécopieur : (416) 234-2754

Office cubain du tourisme

440, boul. René-Lévesque, bureau 1402
Montréal (Québec) H2Z 1V7
Téléphone : (514) 875-8004
Télécopieur : (514) 875-8006

Office cubain du tourisme

55, rue Queen Est, bureau 705
Toronto (Ontario) M5C 1R5
Téléphone : (416) 362-0700
Télécopieur : (416) 362-6799

SERVICES DU GOUVERNEMENT CANADIEN À CUBA

Section des affaires commerciales, Ambassade du Canada à Cuba

La Section des affaires commerciales de l'Ambassade du Canada à Cuba peut fournir une aide précieuse aux Canadiens qui envisagent d'exporter dans ce pays. Les délégués commerciaux connaissent bien le marché et feront tout en leur pouvoir pour aider une entreprise canadienne à s'installer à Cuba.

Section des affaires commerciales Ambassade du Canada à Cuba

Calle 30, No. 518 esq. 7ma

Miramar, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 24-2516/2517/2527/2382/2752

Télécopieur : (52-7) 24-2044

CONTACTS ADDITIONNELS À CUBA

Gouvernement

Centro para la Promoción de las Exportaciones de Cuba (CEPEC)

Centre cubain pour la promotion des exportations

Infanta No. 16, esq. 23

Vedado, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 74-2714, 78-6414

Télécopieur : (53-7) 66-2220, 68-6243

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA)

Ministère des Sciences, de la Technologie et de l'Environnement

Industria y Barcelona, Capitolio Nacional

La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 62-0420/0491

Télécopieur : (53-7) 24-8654

Ministerio de la Agricultura (MINAGRI)

Ministère de l'Agriculture

Av. Independencia esq. Conill y Santa Ana

La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 81-2875/3775

Télécopieur : (53-7) 24-5086

Ministerio de Comunicaciones (MINCOM)

Ministère des Communications

Av. Independencia y 19 de Mayo

Plaza, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 82-0088/0876

Télécopieur : (53-7) 24-5253

Ministerio de la Salud Pública (MINSAP)

Ministère de la Santé publique

Calle 23 No. 21, esq. a. N

Vedado, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 32-2560/3541

Télécopieur : (53-7) 24-3081

Ministerio de Turismo (MINTUR)

Ministère du Tourisme

Calle G y Malecón

Vedado, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 24-4319/4323

Télécopieur : (53-7) 24-0546

*Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración
Económica (MINVEC)*

**Ministère de l'Investissement étranger et de la
Coopération économique**

1ra No. 1404 esq. 18 y 20

Miramar, Playa

La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 22-3873

Télécopieur : (53-7) 24-0797

Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX)

Ministère du Commerce extérieur

Infanta No. 16, esq. 23

Vedado, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 74-3273/2265

Télécopieur : (53-7) 78-6234

**Associations, chambres de commerce et autres organismes de
recherche sur le commerce**

Cámara de Comercio de la República de Cuba

Chambre de commerce de Cuba

Calle 21, No. 661, esq. A

Vedado, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 30-3356/3357/3358

Télécopieur : (53-7) 24-3042

Centro de Estudios de la Economía Cubana

Centre cubain des études économiques

Av. 41 No. 707 esq. 7ma y 9na

Playa, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 22-1391

Télécopieur : (53-7) 24-0987

Courier électronique : ceec@tinored.cu

Consultores Asociados, S.A. (CONAS)

5ta Avenida No. 16210

Playa, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 24-6011

Télécopieur : (53-7) 24-6012

Business Tips on Cuba (TIPS)

Calle 30 No. 302, esq. a 3ra

Miramar, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 24-1797

Télécopieur : (53-7) 24-1799

Internet : <http://www.tips.cu/tips.html>

Banques, institutions financières et intermédiaires

Banco Financiero Internacional

Línea No. 1
Vedado, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-3003/3148/3423

Banco Internacional de Comercio

20 de Mayo y Ayestarán
Plaza, CP 6113
La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-5115, 81-4353
Télécopieur : (53-7) 24-5112

Banco de Inversiones

Lamaparilla No. 161, esq. Cuba
Habana Vieja, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 61-4532

Bufete Internacional S.A.

Calle 47, No. 815, esq. Conill y Santa Ana
Nuevo Vedado, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-5459
Télécopieur : (53-7) 24-5448

Banco Metropolitano

Línea No. 63 esq. a M
Vedado, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 32-6427/9894
Télécopieur : (53-7) 53 7 24-421

Entidad Casas de Cambio (CADECA)

Agúar N. 411 esq. Lamparilla
La Habana Vieja
Cuba
Téléphone et télécopieur : (53-7) 24-5673

Bureaux d'avocats à Cuba

Conas S.A.
5ta. Avenida No. 16210
Miramar, Playa
La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-6011
Télécopieur : (53-7) 24-6012

Consultoria Juridica Internacional
Calle 16 No. 314
Miramar, Playa, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-2490
Télécopieur : (53-7) 24-2303

Rado y Asociados
Oficios No. 152
La Habana Vieja
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-8186
Télécopieur : (53-7) 24-8185

Claim (under GAMMA)
Calle 14 No. 308
Miramar, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 22-2525
Téléphone et télécopieur : (53-7) 24-1325

Bufete Lex S.A. (propriété industrielle, brevets et marques de commerce)
Calle 10 y 1ra.
Miramar, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-9093
Télécopieur : (53-7) 24-9533

Services publics

Empresa Telecomunicaciones de Cuba (Etecsa)

Egido No. 610 esq. Gloria y Apodaca

La Habana Vieja

Cuba

Téléphone : (53-7) 24-8886

Télécopieur : (53-7) 24-8304

Cuba Petróleo (Cupet)

Calle 11, No. 511

Vedado, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 24-3406

Télécopieur : (53-7) 24-3072

Unión Eléctrica

Syndicat de l'électricité

Av. Salvador Allende

No. 666 esq. Oquendo y Soledad

Centro Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 79-8636

Télécopieur : (53-7) 24-5824

Instituto de Recursos Hidráulicos

Virtudes No. 680 esq. Belascoaín y Gervasio

Centro Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 79-1742

Télécopieur : (53-7) 79-7190

Transport*Cubana de Aviación***Compagnie aérienne nationale cubaine**

Calle 23 No. 64, La Rampa

Vedado, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 37-4961 à 69

*Ferrocarriles de Cuba***Chemins de fer nationaux cubains**

Estacion Central, Egido Arsenal

La Habana Vieja

Cuba

Téléphone : (53-7) 62-5091

Télécopieur : (53-7) 24-8628

Havanatur (La Havane)

Sta Av. No. 8409, entre 84 y 86

Miramar, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 24-1399/6121

Télécopieur : (53-7) 24-1760

Havanatur (Bahamas) Ltd.

P.O. Box EE16319

Mel Don Mall

Mackey Street, Nassau

Téléphone : (242) 394-7195

Télécopieur : (242) 394-5196

Internet : <http://www.cubaweb.cu/havanatu/index.html>**Melfi Marine Corporation**

410 Luz Acosta

La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 81-4142/1175

Cubana Airlines

Calle 23 No. 64, La Rampa

Vedado, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 24-4446/49

Télécopieur : (53-7) 24-5150

Importateurs et distributeurs

Alimport

Importateurs de produits alimentaires

Infanta No. 16, 3er piso
Vedado, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 74-3163/2272/2171
Télécopieur : (53-7) 24-3151

Almacenes Universales

14 No. 305
Miramar, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-0156, 22-2586, 84-4113
Télécopieur : (53-7) 24-0155

CIMEX

Calle 8 No. 303 y 3ra y 5ta
Miramar, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-2609/2834
Télécopieur : (53-7) 24-1837

Cubalse

Calle 3ra, esq. C y Final
Miramar, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-2264/2576
Télécopieur : (53-7) 24-2282

Cubametales

Infanta No. 16, 4to piso
Vedado, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 74-3172
Télécopieur : (53-7) 24-1255

GeoMinera

Calle 13 No. 509, Apto. 7, entre D y E
Vedado, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-3832
Télécopieur : (53-7) 24-3833

Gaviota

Calle 16 No. 504, esq 5ta y 7ma
Miramar, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 81-2908, 23-4684
Télécopieur : (53-7) 24-2780

Grupo Cubanacán

Calle 68, No. 503, esq. 5ta y 5ta
Miramar, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-9152
Télécopieur : (53-7) 24-1656
Internet : <http://www.cubanacan.cu/grupo1.html>

Havana in Bond

Carretera de Berroa, Km 1
La Habana del Este
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-8137, 65-7513/7323/6886
Télécopieur : (53-7) 24-8140/8165

Maprinter

Infanta No. 16
Vedado, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 74-2971
Télécopieur : (53-7) 24-3535

Marina Hemingway

Calle 248 y 5^a Avenida
Santa Fe
Cuba
Téléphone : (53-7) 24 1150/1156, 21 6225
Télécopieur : (53-7) 24 1149/1536
Internet : <http://www.cubanacan.cu/hemingw1.html>

Medicuba

Máximo Gómez No. 1, esq. a Egido
La Habana Vieja
Cuba
Téléphone : (53-7) 62-3975, 62-3976
Télécopieur : (53-7) 24-8516

Quimimport

Calzado de Vento No. 4163
Cerro, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 40-2531 à 2533
Télécopieur : (53-7) 24-8758

Servimed

Calle 39 No. 2208, esq. Av. 41
Playa, La Habana
Cuba
Téléphone : (53-7) 24-1651
Télécopieur : (53-7) 24-1330

Transimport

Calle 102 esq. 63

Playa, La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 20-0325

Télécopieur : (53-7) 24-9050

Foires commerciales annuelles et semestrielles

Buro de Convenciones Cuba

Bureau des conventions

Edif. Focsa Calle M esq. 17 y 19

Vedado, Havana

Cuba

Téléphone : (53-7) 31-3600 et 32-3516

Télécopieur : (53-7) 24-4261

Courrier électronique : buroconi@buroconv.mit.cma.net

Calendrier des conventions de 1997 accessible à :

<http://www.cubaweb.cu/eventos/eventoi.html>

Feria Internacional Habana (FIHAV)

Foire commerciale internationale de La Havane

Feria Internacional del Caribe (EXPOCARIBE)

Foire commerciale internationale des Antilles

Salón Internacional de Tecnología y Productos de la Industria Turística (TECNOTUR)

Exposition internationale de technologies et de produits pour l'industrie touristique

Feria Internacional del Libro

Salon international du livre

Feria Internacional de Informática, Automatización Industrial y Comunicaciones (INFORMATICS)

Salon international de l'informatique, de l'automatisation industrielle et des communications

Feria Internacional de la Alimentación, el Frío, el Envase, el Embalaje y las Artes Gráficas

Salon international de l'alimentation, de la réfrigération, de l'emballage et de l'impression

Feria Internacional de Tecnología, Equipos, Piezas de Segunda Mano y Productos de Ocasión (METANICA)

Salon international de la technologie, de l'équipement, des pièces d'occasion et des produits saisonniers

Feria Internacional de Artesanía (FIAT)
Salon international de l'artisanat

Feria Salud para Todos
Salon de la santé pour tous

Feria Internacional de la Alimentación (ALIMEXPO)
Salon international de l'alimentation

Presse

Business TIPS on Cuba

Publié par le Bureau national du système de promotion de l'information
technologique à Cuba.

Calle 30, No.302, esq. a 3^a

Miramar, CH 11300

La Habana

Cuba

Téléphone : (53-7) 24-1797/1798

Télécopieur : (53-7) 24-1799

Internet : <http://www.tips.cu/tips.html>

CubaNews

Miami Herald Publishing Company

One Herald Plaza

Miami FL 33132

États-Unis

Téléphone : 1 800 376-3324, (305) 376-3324

Télécopieur : (305) 995-8026

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01041016 8

DOCS

CA1 EA997 97C73 FRE

Cuba : guide pour les entreprises
canadiennes

16139393



Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international

