



**HAL**  
open science

# Le tourisme à Cuba : l'insertion et le développement du tourisme face au poids des héritages

Lucas Suarez-Pazos

► **To cite this version:**

Lucas Suarez-Pazos. Le tourisme à Cuba : l'insertion et le développement du tourisme face au poids des héritages. Gestion et management. 2021. dumas-03601707

**HAL Id: dumas-03601707**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03601707>**

Submitted on 8 Mar 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITÉ PARIS 1  
**PANTHÉON SORBONNE**

---

**IREST**

*« Le tourisme à Cuba : l'insertion et le  
développement du tourisme face aux poids des  
héritages »*

Mémoire présenté pour l'obtention du

**Diplôme de Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

MASTER MENTION "TOURISME"  
Parcours EDTI

Par : Lucas SUAREZ-PAZOS

Directeur du mémoire : Linda Boukhris

**Septembre 2021**

## **Avant-propos**

« L'université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les mémoires et thèses. Ces opinions doivent être considérés comme propres à leurs auteurs. »

## Résumé

*Patria y Vida*, « La Patrie et la Vie » en français, voilà le mot d'ordre des nombreux cubains manifestant à l'été 2021 en faveur d'un véritable changement structurel. Alors que l'île semble arriver dans une impasse à la fois économique et politique, l'arrêt du tourisme a bouleversé une population qui semblait en dépendre de plus en plus. Mais la situation actuelle du tourisme ne peut être étudiée sans une analyse de son avènement et son évolution. Apparu à l'aube du siècle dernier, le tourisme s'est inséré dans une société à l'économie agraire profondément inégalitaire, dominée par les États-Unis depuis 1998 et la guerre hispano-américaine. Malgré une popularité croissante, le tourisme va connaître un coup d'arrêt à la suite de la révolution cubaine et du gel des relations cubano-étasuniennes, entraînant le plus long embargo de l'histoire. La reprise est progressive, mais les difficultés économiques, et en particulier depuis la chute de l'URSS, vont contraindre le gouvernement à développer massivement le tourisme aux côtés de l'agriculture. Mais dans un cadre structurel relativement peu flexible, où l'État est omniprésent (*Patria o Muerte*, « La Patrie ou la Mort », comme devise nationale), l'économie du tourisme prend une forme unique, où le développement du secteur privé ne semble se faire de manière unilatérale : les idéaux de la Révolution sont toujours présents. Sans bouleverser son cadre historique et structurel, le tourisme s'insère et se développe donc dans une société encore profondément marquée par le poids des héritages.

**Mots clés** : Héritages – Cuba – Agriculture – Tourisme – Secteur public – Secteur privé

## Remerciements

Ce mémoire est le fruit de deux ans d'étude et de recherches approfondies. Je tiens à remercier ceux qui m'ont aidé et soutenu durant cette période, afin de m'aider à terminer ce projet.

Premièrement, je tiens à remercier Madame Linda Boukhris, ma directrice de mémoire, pour ses conseils, ses orientations et sa disponibilité tout au long de cette étape. Je tiens ensuite à remercier tous les enseignants et d'intervenants de l'IREST, qui m'ont permis d'acquérir des connaissances dans ce domaine d'activité que j'affectionne tant.

Ensuite, je souhaite remercier toutes les personnes ayant pris le temps de répondre à mes questionnaires et à mes entretiens, malgré les difficultés de communication qui ont rendu plus complexes les échanges.

Je remercie mon frère Adélio pour m'avoir donné cette force d'arriver jusqu'ici, ainsi que mes parents, grands-parents, beaux-parents et amis pour leur présence et leurs conseils pour l'élaboration de ce mémoire. Je tiens également à adresser un grand remerciement à tous ceux qui n'ont jamais cessé de croire en moi.

Enfin, je remercie cette personne qui m'a soutenu tout au long de cette dernière année, et qui m'a donné la force de terminer ce mémoire en dépit des nombreuses difficultés.

## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>I- L'insertion du tourisme dans la sphère économique et sociale cubaine .....</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 1 : Le développement progressif d'un système agraire moteur de l'économie cubaine.....</b>	<b>10</b>
1) L'économie de plantation Cubaine : naissance et essor.....	10
2) Les guerres d'indépendance et les premières limites du modèle d'économie de plantation coloniale	16
<b>Chapitre 2 : La mainmise des États-Unis et l'essor du tourisme comme moteur de développement économique.....</b>	<b>18</b>
1) La mainmise des États-Unis : entre rupture économique et continuité coloniale.....	18
2) La naissance et l'essor rapide du tourisme .....	19
3) Un système inégalitaire et dominé par les entrepreneurs américains qui génère une opposition croissante : des limites économiques ou sociales ? .....	21
<b>Conclusion de la première partie .....</b>	<b>23</b>
<b>II- La naissance d'un État socialiste fort qui marque la fin d'un premier modèle de développement touristique .....</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre 3 : Cuba de 1959 à la chute de l'URSS : le début de l'ère socialiste et la volonté d'encadrement de l'État. ....</b>	<b>25</b>
1) La réforme agraire et le retour à une économie purement sucrière : une réelle indépendance pour Cuba ?.....	25
2) Le tourisme de la révolution jusqu'en 1989 : premières réformes d'un secteur encore marginal.....	27
3) La chute de l'économie agraire cubaine et la « période spéciale ».....	29
<b>Chapitre 4 : Les enjeux et les perspectives contemporaines du tourisme à Cuba : de la planification agricole aux politiques touristiques.....</b>	<b>31</b>
1) Le tourisme en réponse à une économie suffocante .....	31
2) Une croissance rapide du tourisme qui accompagne des politiques de développement de l'offre.....	33
<b>Conclusion de la deuxième partie .....</b>	<b>36</b>
<b>III- Un lent développement du secteur privé face aux défis de l'après-URSS .....</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre 5 : Un État cubain toujours omniprésent dans le secteur touristique.....</b>	<b>38</b>
1) Une réglementation en amont et en aval des différents ministères impliqués (Organisation du secteur, contrats de travail, taxation).....	38
2) La mainmise sur le tourisme du ministère des armées et de son entreprise publique : Gaviota.....	42
3) Des décisions historiques qui façonnent le paysage hôtelier et infrastructurel.....	49
<b>Chapitre 6 : Une offre privée qui émerge progressivement, toujours encadrée par l'État.....</b>	<b>52</b>
1) Un difficile développement des entreprises étrangères face aux limites posées par la structure politique et économique .....	52
2) Le développement progressif et inévitable d'une offre privée .....	56
3) Un secteur informel vital et causé par un la volonté de contrôle de l'État .....	61
<b>Conclusion de la troisième partie.....</b>	<b>63</b>
<b>IV- Le poids des héritages dans le tourisme : les difficultés d'un développement face à la volonté de préserver un cadre historique .....</b>	<b>65</b>
<b>Chapitre 7 : Une efficacité limitée face au poids des héritages et à la place de l'État.....</b>	<b>65</b>
1) Une efficacité contrastée du secteur face aux défaillances organisationnelles nées du lien entre l'État et les acteurs privés.....	65
2) L'impact décisif des relations internationales dans le développement et l'orientation de l'offre touristique cubaine.....	67
3) Des bénéfices du tourisme sur l'économie et la société cubaine fortement corrélés à l'histoire économique et structurelle cubaine .....	73
4) Une restructuration du secteur au croisement entre collectivisme et entrepreneuriat privé .....	77

<b>Chapitre 8 : l'État face aux premières limites du développement touristique : vers une ouverture accélérée.....</b>	<b>79</b>
1) Un État contraint d'évoluer face aux insuffisances du secteur agricole .....	79
2) Les signes d'une décadence du tourisme annoncée .....	81
3) De nombreux procédés mis en œuvre pour répondre aux carences structurelles du tourisme .....	85
4) L'élément perturbateur d'un système devenu inefficace : la crise de la Covid-19 .....	88
<b>Conclusion de la quatrième partie .....</b>	<b>91</b>
<b><i>Conclusion.....</i></b>	<b>93</b>
<b><i>Bibliographie (Ouvrages, articles, rapports, thèses).....</i></b>	<b>100</b>
<b><i>Documents électroniques .....</i></b>	<b>103</b>
<b><i>Annexes .....</i></b>	<b>108</b>

## Introduction

La fin de l'ère Castro, après soixante ans à la tête de l'État cubain, marque la fin symbolique d'une ère, sans bouleversement politique majeur. La recomposition de la société cubaine autour de l'industrie du tourisme s'est réalisée dans un cadre de continuité politique et historique. Bien que les récentes mesures laissent penser à une plus grande ouverture économique, les différents héritages historiques, politiques et structurels semblent impacter véritablement le développement de l'entreprise capitaliste qu'est le tourisme.

Le tourisme à Cuba présente des particularités encore importantes, et le poids des héritages, de l'époque coloniale à l'époque contemporaine, est encore visible. Il est ainsi pertinent de s'intéresser au développement de l'économie du tourisme au sein d'une société marquée par le poids des héritages.

Mon master réalisé à l'Institut de Recherches et d'Études Supérieures du Tourisme, à l'Université Panthéon – Sorbonne m'a permis d'enrichir mes connaissances dans l'industrie du tourisme et son fonctionnement. Mais le cas de Cuba m'a rapidement interpellé : à travers quels procédés un pays aux caractéristiques structurelles, politiques et sociétales si distinctes peut développer son tourisme ? L'étude du développement du tourisme dans un pays à l'identité communiste et très marqué par ses différents héritages me permettait donc de développer des connaissances additionnelles dans un domaine que j'affectionne particulièrement.

Apparu à Cuba à l'aube du vingtième siècle après une longue révolution face à la couronne espagnole – qui faisait de l'île une plaque tournante de l'exportation de produits agricoles, le tourisme est rapidement devenu un moteur économique du territoire, avec de nombreux investissements étrangers. L'immense majorité de ceux-ci provint des États-Unis. Jouissant d'une popularité croissante, l'industrie touristique demeure pour le moins presque entièrement dépendante des États-Unis, qui imposent une mainmise sur l'économie de l'île. La révolution Cubaine, initiée en 1953, et achevée officiellement le premier janvier 1959, sonne le glas de cette époque.

Tournée vers l'URSS et le bloc soviétique, le gouvernement communiste cubain décide de privilégier la planification de l'économie de plantation sucrière, au détriment du secteur touristique. L'ensemble des compagnies détenues par des entrepreneurs étasuniens sont



nationalisées, ce qui provoque la colère des États-Unis, entraînant un embargo toujours en place depuis 1962. La chute de l'Union Soviétique plonge Cuba dans une grave crise économique et alimentaire, le gouvernement de l'île est contraint de trouver une alternative de développement économique. Obligé de restructurer son économie, l'État relance le tourisme international, qui s'insère et évolue dans un cadre historique en dépit des nombreuses réformes et du développement de l'offre privée interne et externe. Mais la croissance de tous les indicateurs du tourisme ne reflète pas les limites structurelles que peut admettre le système touristique cubain, et pouvant limiter son développement.

Au sein de ce mémoire, nous nous interrogerons sur les impacts économiques et structurels du tourisme dans une société constamment marquée par le poids des héritages.

Afin de répondre à la problématique posée, nous avons établi un plan de recherche, lequel admet plusieurs procédés. D'une part, deux questionnaires ont été partagés :

- Auprès des résidents cubains
- Auprès de la population travaillant dans le secteur du tourisme.

Parallèlement, plusieurs entretiens virtuels ont été réalisés auprès de professionnels du tourisme à Cuba. L'usage des données et rapports fournis par l'ONEI, l'institut national de statistiques et de recherches de Cuba, ainsi que d'autres sources officielles cubaines et du bassin caribéen, ont permis d'étoffer notre recherche empirique, complétée par de nombreuses lectures. À partir de nos lectures et de nos recherches à ce sujet, notre questionnement nous fait retenir trois hypothèses.

La première hypothèse se centre sur le cas de Cuba, où le développement du tourisme a constitué une stratégie de diversification d'une économie dont elle en est devenue l'un des moteurs, face aux activités primaires encore importantes. Pour étudier la véracité de cette hypothèse, il me faudra étudier l'avènement et l'évolution du tourisme à Cuba, dans un contexte marqué par de nombreux bouleversements structurels, et mesurer l'apport du tourisme dans l'économie cubaine. Cette analyse des différentes phases du tourisme nécessite une mise en contexte des différentes époques considérées. L'état actuel du tourisme et de l'économie cubaine, devront être analysés afin de vérifier cette hypothèse.

La seconde hypothèse est que l'État garde à ce jour une très grande place dans le secteur touristique, bien que ses orientations stratégiques et politiques publiques tendent à un assouplissement de son emprise. La validation de cette hypothèse nécessite une prise en compte historique des différentes phases du tourisme et de la place de l'État dans la gestion de celui-ci. Une analyse détaillée de l'ensemble des actions de l'État et de ses différents ministères dans le tourisme, ainsi que des directives et politiques touristiques permettront de vérifier cette hypothèse.

La troisième hypothèse est que l'on observe aujourd'hui, avec les perspectives de croissance touristique, à une diversification des acteurs du tourisme. Afin de vérifier cette hypothèse, une analyse de l'ensemble du squelette touristique cubain permettra de vérifier la véracité à cette hypothèse. Cela passera par une analyse du secteur public, ainsi que des différents acteurs privés impactant l'offre touristique de l'île. L'évolution des différentes parties prenantes permettra de dégager la tendance de développement de l'ensemble des acteurs du tourisme à Cuba.

Nous analyserons dans un premier temps le développement du tourisme dans la sphère économique et sociale cubaine, afin de rendre compte des caractéristiques structurelles historiques de l'économie cubaine (partie I). Dans un Second temps, nous étudierons l'avènement du socialisme d'État au sein d'une société profondément inégalitaire, et les conséquences sur l'économie du tourisme (partie II). La chute de l'URSS et la mise au premier plan du tourisme a nécessité une restructuration de l'économie, et un développement des acteurs du tourisme, dont l'analyse sera nécessaire pour rendre compte de l'évolution du secteur face aux héritages structurels (partie III) avant de traiter la question de l'efficience du secteur et des difficultés de développer le tourisme et l'économie tout en préservant un cadre historique (partie IV).

## **I- L'insertion du tourisme dans la sphère économique et sociale cubaine**

### *Chapitre 1 : Le développement progressif d'un système agraire moteur de l'économie cubaine*

#### **1) L'économie de plantation Cubaine : naissance et essor**

Les cultures agraires dites de “plantation” forment un héritage commun entre Cuba et de nombreux territoires du bassin caribéen. Ces cultures, caractérisées par la production intensive de plantes à forte valeur économique, et destinées à être revendues, admettent des spécificités propres aux systèmes colonialistes, plus précisément du Royaume d'Espagne, de France et du Royaume-Uni. Celle-ci étaient organisées de façon que les États colonisateurs puissent en tirer profit au maximum, dans des fins de revente sur le marché international ou de consommation intérieure. Par conséquent, l'immense majorité de la production issue des plantations était ainsi destinée à être exportée. Cependant, chaque territoire présente des aspects qui lui sont propres.

Plaque tournante du commerce entre la péninsule et les colonies d'Amérique Latine, Cuba est dotée d'une situation géographique stratégique pour les échanges commerciaux entre l'Espagne et les colonies de la couronne espagnole d'Amérique Latine.

D'abord peu peuplée, et même dépeuplée de sa population amérindienne d'origine avec l'arrivée des conquérants espagnols, l'île sert principalement, au cours des quinzième et seizième siècles, d'escale obligatoire pour tout voyage entre le continent américain et le vieux continent. Jusqu'alors, l'agriculture cubaine et en particulier la culture du sucre sont limitées. Les terres sont sous-exploitées, et le principal système est celui des « latifundios », des grandes terres agricoles détenues par quelques grands propriétaires terriens qui organisent, souvent sans véritable structure sociale de travail, l'exploitation de leur domaine. Cette exploitation rejoint souvent les caractéristiques des agricultures extensives, avec une faible main d'œuvre et une sous-exploitation des terres (Herrera, 2020). De ce fait, malgré l'existence de différentes classes sociales, les relations entre les travailleurs et les propriétaires terriens étaient relativement proches et les tensions entre les différentes classes peu fréquentes. Bien que les travailleurs fussent parfois esclaves, ils n'étaient pas tous destinés à travailler la terre. L'esclavage est, peu après l'arrivée des espagnols sur l'île, perçu comme inhumain et contraire aux principes de base, notamment ceux énumérés par la religion chrétienne.

L'affranchissement de certains esclaves et la pluralisation ethnique de la population mettent en avant l'importance moindre donnée à l'esclavage au sein de l'économie et de société cubaine.

Ses réserves d'or rapidement épuisées, et terre non privilégiée par la couronne espagnole pour l'exploitation des ressources et des terres, l'économie de l'île commence à développer à la fin du seizième siècle l'industrie sucrière, celle-ci suivant les caractéristiques des « latifundios », représentatifs de l'agriculture cubaine peu après l'arrivée des espagnols à Cuba (Lamore, 2007). La couronne espagnole va monopoliser l'ensemble du commerce de produits agricoles, et on voit apparaître, dès le dix-septième siècle, un creusement des inégalités au sein de la société cubaine, avec un développement de ce système agraire. Favorisés par le développement de la production de canne à sucre mais aussi de tabac, quelques grands propriétaires commencent à émerger, et voient leurs revenus augmenter significativement.

Cependant, l'un des premiers tournants de l'économie cubaine se réalise au cours du dix-huitième siècle, en 1762, alors que la Grande-Bretagne envahit Cuba. Bien que cette occupation ne dure que plusieurs mois, avant que l'île ne soit rendue à l'empire espagnol après un traité entre les deux puissances, celle-ci a une véritable importance historique, car celle-ci va entraîner une croissance du commerce à Cuba. De ce fait, cela va entraîner un développement massif de l'agriculture et du système des plantations, favorisé par l'ouverture au commerce avec d'autres pays, et notamment les colonies britanniques d'Amérique du Nord (Begard, 2007). Le commerce s'étend à d'autres territoires, et la demande devient plus élevée, en particulier pour les produits agricoles, notamment le sucre, dont les surfaces productives seront plus importantes après la présence de la Grande Bretagne. Le port de La Havane est aménagé pour le développement du commerce, et la plus grande forteresse de la région est bâtie à la capitale cubaine. Cuba s'est développé économiquement à la suite de cet épisode, et l'agriculture devient le moteur de cette économie.

Comme l'explique Capron (2014), la *Real Cédula* de 1789, une ordonnance du roi d'Espagne, marque le début du commerce d'esclave à grande échelle, et donc un nouveau tournant dans l'économie cubaine. Cuba présente la particularité d'avoir entamé son processus de développement massif des plantations plus tard que la plupart des autres colonies de la région. La Réal Cédula intervient un an après le premier débat au parlement anglais à propos de l'abolition de celle-ci. Alors que la main-d'œuvre agricole n'était pas nécessairement esclave, l'ordonnance prononcée par le roi d'Espagne Carlos IV le 14 avril 1789 et publiée le

18 juin 1790, énonçant les conditions de la traite d'esclave, fut le point de départ du développement massif de l'économie des plantations à Cuba, bien que, comme le décrit Capron, une période de transition avec l'ère "pré plantationnelle" a été observée tout au long du dix-huitième siècle, marqué par une croissance des échanges avec l'extérieur, une croissance démographique ainsi que par la suppression des taxes à l'export en Espagne, ce qui a permis l'ouverture au commerce avec les "Indes". Le développement du commerce d'esclaves a amené Cuba à se spécialiser sur l'agriculture de plantation. En effet, l'île possédait un ensemble de caractéristiques facilitant la spécialisation de l'économie sur le secteur agricole, telles que de nombreuses terres fertiles encore inutilisées, souvent près des côtes, ce qui facilitait l'exportation des produits, ainsi que des forêts permettant l'approvisionnement en bois, nécessaire pour la construction d'outils et d'infrastructures. La libéralisation du commerce d'esclaves a permis de combler le manque de main-d'œuvre présente à Cuba. Dès lors, Cuba produit et exporte une grande partie de sa production de sucre, de Café ou encore de tabac. L'esclavage est au centre du modèle des plantations. Les propriétaires terriens vont acheter et exploiter des esclaves afin de maximiser le rendement de leurs plantations. Le véritable changement apporté par la libéralisation du commerce d'esclaves va donc consister en la maximisation de la productivité des terres, afin de tirer un profit idéal pour les propriétaires. Le modèle des plantations, qui a suivi le modèle agricole préexistant depuis le développement de la production de canne à sucre à la fin du seizième siècle, est donc une organisation économique et sociale basée autour de la maximisation de la productivité des terres, par le biais de main d'œuvre esclave, dans un but d'échange sur les marchés internationaux. Capron énonce que l'esclavage se développe grandement à Cuba, où les paysages sont de plus en plus transformés en terres de culture de plantations. En 1792, le recensement d'esclaves travaillant dans les champs en compte 23 530 sur l'île, et 70 000 en 1807.

Le développement des plantations est très rapide et prend une grande ampleur. Plusieurs territoires de l'île sont destinés à la production sucrière, produit principal des plantations cubaines. Dans certaines régions, la plantation de sucre devient l'unique moteur économique, et les anciennes productions sont arrêtées, en particulier à Güines, où les terrains de tabac ont été remplacés par des terrains de plantation sucrière. Le nombre de plantations se multiplie grandement au cours du dix-huitième siècle, notamment au centre de l'île, dans la province de Matanzas, principale lieu de production sucrière, ainsi que dans la partie occidentale, près de La Havane et dans la région de Piñar Del Rio, comme présenté par Capron. Bien que les

productions de café et, dans une moindre mesure, de tabac, soient aussi effective dans certaines régions, c'est bien la plantation de sucre qui est la plus répandue et le moteur économique de l'île. Le nombre de « ingenios », nom donné aux moulins de production sucrière, va grandement augmenter au cours de la première moitié du dix-neuvième siècle, avec plusieurs centaines de nouvelles plantations entre 1804 et 1834, notamment dans les régions précédemment citées, mais aussi dans la partie orientale de l'île, comme le rappelle Capron. L'impact des plantations sur la société est non négligeable. Les données statistiques de l'île de 1827 et celles de 1846, énoncées par Capron, mettent en avant le bouleversement de la société et de ses modes de vies. La démographie cubaine se voit modifiée, avec une augmentation de la population dans certaines provinces, en particulier autour des principales zones de plantations.

L'économie de plantation cubaine prit une nouvelle dimension à la suite de la Révolution haïtienne (1791-1795). En effet cette révolution a ruiné les plantations françaises, ce qui fut profitable pour Cuba, qui pris une importance considérable au sein du marché européen (Lamore, 2007). Parallèlement, quelques colons français de Haïti décidèrent de s'installer à Cuba afin de poursuivre leur économie de plantation sucrière, au côté des propriétaires de l'île, notamment la « bourgeoisie créole ». Ce phénomène amplifia l'importance des plantations de sucre au détriment des autres plantations. Capron met en avant les caractéristiques des plantations de tabac, fertiles et généralement situées près des forêts, lesquelles sont très utiles pour les ingenios ; le bois étant une matière privilégiée pour la construction d'infrastructures et combustible, pour expliquer les conflits entre les petits producteurs de café et les producteurs de sucre. Ces derniers, plus nombreux depuis l'immigration de colons français d'Haïti, sont devenus plus influents auprès des autorités cubaines, et n'ont pas éprouvé de difficultés à accaparer des terres dédiées à la production de tabac.

La place du sucre à Cuba est alors devenue essentielle. Devenu l'un des premiers producteur mondial, Capron explique que cela peut entraîner des effets pervers, liés à la dépendance à une seule ressource et donc à la volatilité du marché, alimenté par des rivalités entre les puissances. Dès le début du dix-neuvième siècle, la chute du prix du sucre à l'international fut néfaste pour l'économie cubaine. L'empire français développa le sucre de betterave dans la première moitié du dix-neuvième siècle, qui fit concurrence au sucre cubain, et cela contraignit les producteurs à faire évoluer leurs techniques de production et leurs

technologies, ce qui n'était pas faisable pour tous, à cause des coûts élevés. La place de l'esclavage était donc primordiale afin d'assurer la vitalité économique des plantations, face au développement de nouvelles techniques et à l'aversion à la traite. Les termes de « course contre la montre » évoquée par la même auteure mettent en avant la nécessité de développer au plus vite l'industrie sucrière face au déclin du mode de production colonial dans le monde.

La production de café, moins rapidement rentable que le sucre, fut maintenue peu après la libéralisation de la traite d'esclaves, afin de faire face notamment aux problèmes éventuels liés au sucre, et en particulier à la baisse des prix du marché. Organisés de la même manière que les productions sucrières, celles-ci ont été privilégiées à la fin du dix-huitième siècle et au début du dix-neuvième siècle, par suite de la hausse du prix de marché et la crise du sucre provoquée par la disparition de Haïti, qui provoqua un déséquilibre dans la production sucrière, comme expliqué par Capron. Alors que les plantations de sucre et de café se complètent sur le plan géographique, il est arrivé que celles-ci soient partagées sur un même terrain. Bien que le prix du sucre soit plus volatile lors du développement massif des plantations à Cuba, sa rentabilité reste supérieure, pour une parcelle de terrain identique. Les plantations cubaines vont donc peu à peu s'adonner à la production de sucre, pour des facteurs internes à sa production, liés à sa rentabilité, mais aussi externes, notamment avec la taxation des importations de café aux États-Unis dès 1934, la concurrence du café brésilien ou encore les intempéries sur l'île, dévastant les productions. Les plantations de café diminuèrent fortement au profit de la production sucrière, avec 397 « cafetales » en moins contre 446 nouveaux « ingenios » entre 1827 et 1846. Preuve de ce transfert d'importance de l'économie autour des plantations sucrières, Barcia Zequeira (1985) énonce le nombre d'esclaves dédiés aux plantations de café, divisé par quatre entre 1841 et 1860, afin de transférer la main d'œuvre des « cafetales » aux « ingenios ».

Le lien étroit entre le nombre de plantations et d'esclaves est révélateur de l'organisation économique et sociale de Cuba dans la première moitié du dix-huitième siècle. Leur main d'œuvre est primordiale pour assurer le bon fonctionnement des plantations, et assurer une production élevée, comme le décrit Barcia Zequeira. La majorité des esclaves vivent dans la partie occidentale, où se trouvent la plupart des plantations. Leur concentration est située autour des principales zones de plantations. En témoignent la part de la population esclave dans les principales villes de production sucrière, avoisinant les 81% à Cayajabos, et dépassant les 60% dans de nombreuses villes de la région (García Rodríguez, 1981). Par ailleurs, Capron souligne

que la distribution d'esclaves était principalement rurale, comme l'était l'ensemble de l'économie cubaine, articulée autour de l'exportation de produits agraires. De ce fait, une estimation anonyme réalisée en 1853 et présentée par Capron énonce que 92,7% des esclaves travaillaient dans les plantations, dont 75% dans les plantations de sucre. Par conséquent, leur démographie démontre les caractéristiques de la société cubaine de cette même époque. La conséquence démographique sur l'île est très marquée. L'esclavage a été au centre de toute l'économie de plantation coloniale, marquée par de grandes inégalités et un développement massif des plantations sucrières. La société est marquée par l'économie de plantation, et la nouvelle organisation géographique imposée *de-facto* par le même système, modifie la structure économique et sociale de l'île.

Les propriétaires terriens et notamment la « bourgeoisie créole » seront les principaux bénéficiaires de l'effondrement de l'empire colonial espagnol au début du dix-neuvième siècle, marqué par la révolution engendrée par Tupac Amaru dans l'actuel Pérou, ou encore celle menée par Simon Bolívar dans l'actuel Venezuela. De ce fait, bien que la métropole politique espagnole exerce toujours une influence conséquente sur l'organisation de la production et du commerce des produits issus de plantations, elle n'était plus le principal partenaire commercial de Cuba (Fraginals, 1995) où il chiffre à 15% la part des exportations cubaines entre 1826 et 1830 allant vers l'Espagne, contre 25% vers les États-Unis, qui atteint 85% en 1891. Alors que dans les autres colonies de la couronne espagnole, l'indépendance était réclamée par la bourgeoisie, la situation n'est pas identique à Cuba, où la bourgeoisie créole opte pour un « statu quo », comme le présente Lamore. La baisse d'influence de la couronne espagnole et la présence croissante des entrepreneurs étasuniens bénéficie à la bourgeoisie locale, qui va voir son influence croître sur le territoire et réduire la dépendance à la péninsule ibérique. Pour autant, une indépendance n'est pas souhaitée par cette classe de la société cubaine, qui aimerait profiter des avantages de la main d'œuvre issue de la traite, dans des fins de maintenir le commerce de plantations sucrières, dont le modèle est basé autour de la main d'œuvre esclave. Le même auteur explique que ce statut est accepté par les États-Unis, qui voient à Cuba l'opportunité de s'émanciper économiquement, une fois que l'Espagne, qui devra se séparer de ses colonies, sera mise à l'écart. Cette politique est représentée par la déclaration de Monroe, qui énonce que les territoires au Sud des États-Unis devaient, au moment venu, répondre aux exigences nord-américaines. Dans un contexte international d'aversion, voire d'opposition à la traite, la place des esclaves évoluant au cours du dix-neuvième siècle à Cuba, la situation était vouée à se dégrader pour les propriétaires de terres agricoles. Plus chers et plus rares car venant



d'autres territoires en Afrique que d'Afrique de l'Ouest, parfois arrêtés par des contrebandiers ou par la marine britannique, les esclaves n'étaient plus aussi accessibles qu'avant. Face à cette situation, de nombreux esclavagistes prônèrent un meilleur traitement des esclaves, afin de les maintenir en vie plus longtemps. L'affranchissement d'esclaves commence à être de plus en plus important à Cuba, et des premières solutions à la baisse de la main d'œuvre et au coûts lié au meilleur traitement de ces derniers sont envisagés, avec notamment une main d'œuvre de substitution et une immigration « blanche » (Boutang, 2002).

Face au mécontentement de la population esclave, et d'une partie de la population créole, des réformistes tentèrent en vain de réaliser une série de réformes de la société cubaine, trop ancrée dans son système plantationnel. Cependant, Madrid ne tint pas compte des réclamations des réformistes, et décida d'augmenter les taxes auprès de la bourgeoisie créole. Lemieux présente cette mesure comme l'un des actes fondateurs de l'indépendantisme cubain, et de la fin du système économique et social colonial orienté autour des plantations. De nombreux esclaves sont affranchis pour faire face aux décisions de la couronne espagnole et une opposition croissante à l'occupant apparaît à Cuba, menée par les créoles aux côtés d'une partie de la population esclave affranchie. Un nouveau tournant de l'histoire cubaine est en marche.

## 2) Les guerres d'indépendance et les premières limites du modèle d'économie de plantation coloniale

Face aux contraintes commerciales imposées par la péninsule, plusieurs membres de la haute société créole entamèrent une révolte contre la couronne espagnole. Le 10 octobre 1868 le premier cri d'indépendantisme de Cuba par Carlos Manuel de Céspedes marqua le début de la « Guerre des dix-ans ». Capron précise que, le même jour, l'organisation révolutionnaire de Cuba, la *Junta Revolucionaria*, rédige un manifeste dans lequel les principales valeurs et revendications sont énoncées. Dans le cas de l'esclavage, bien que l'égalité des Hommes soit clairement évoquée, le document n'énonce pas explicitement une intention de l'abolir, afin de ne pas perdre le soutien de la part de la population esclavagiste, qui centre toujours son commerce autour du système colonial des plantations. Cependant, Céspedes, nommé chef des révolutionnaires cubains en 1869, incite à la rébellion d'esclaves dans la partie centre de l'île, afin d'y définitivement mettre fin. Capron précise que « même si, bien évidemment, le département occidental, sucrier et esclavagiste, ne suivit pas cet exemple, l'existence de cette déclaration provoqua certainement une lueur d'espoir pour les esclaves de toute l'île. » (p.171)

Cela expose les conflits d'intérêts pouvant freiner le mouvement rebelle, et la difficulté à s'écarter des méthodes coloniales dans le modèle des plantations. La libération des esclaves est essentielle pour la guerre d'indépendance et la conformité aux revendications de liberté de certains chefs révolutionnaires, et notamment Céspedes. Pour autant, en 1969, comme le montre Capron, la Chambre des représentants de la République en Armes reste sur ses positions de maintenir l'esclavage en vigueur, afin de maximiser les retombées économiques : la loi Moret, éditée en 1870, et bien que donnant liberté aux futurs enfants nés d'une mère esclave, fut complétée en 1872 par un nouveau règlement qui incitait à la prolongation de l'esclavage sous une forme camouflée, en parlant de « patronato » ou encore de « liberos » pour définir les différents rapports entre esclaves et maîtres. Bien qu'ayant -juridiquement- plus de liberté, les esclaves ne vont voir leur situation que peu s'améliorer, face à l'abstentionnisme de la couronne espagnole en leur faveur, et à la stagnation de la guerre d'indépendance, violente et non-fructueuse pour les indépendantistes. Le pacte de Zanjón signé en 1878, qui scella la paix entre les espagnols et les rebelles, laissa Cuba dans une situation particulière, comme l'explique Lamore. Malgré dix ans de lutte et durant lesquelles de nombreux esclaves ont été affranchis, le système plantationnel des cannes à sucre a été maintenu. La situation sociale est semblable à celle d'avant-guerre, avec une grande inégalité et une économie toujours centrée autour de la plantation de sucre, malgré la destruction de nombreux domaines de production. Néanmoins, la « Guerre des dix ans », bien que ne se soldant ni par l'indépendance de l'île, ni par l'abolition de l'esclavage, désirés par les révolutionnaires, fut un des facteurs de la perte d'influence de l'Espagne sur Cuba.

À l'issue de la guerre, de nombreux propriétaires sont ruinés, la main d'œuvre est raréfiée et c'est à ce moment qu'on assiste à un véritable changement d'influence étrangère. La grande majorité des terrains de production de canne sont achetés par des propriétaires étasuniens. L'économie patauge et la couronne espagnole tarde à agir. L'esclavage est aboli en 1886, mais les conditions économiques et sociales sont désastreuses et la révolution menée par l'intellectuel José Martí en 1895 sonna le glas de la domination espagnole, comme l'explique Lemieux. Leader de la révolution, actant depuis les États-Unis pour unir le pays contre l'occupant espagnol, il organise une lutte nationale, unissant à la fois les séparatistes des couches aisées et populaires. Le 24 février 1995, José Martí et ses troupes arrivent sur le territoire cubain et entament leur longue lutte révolutionnaire, face à une Espagne décidée à ne pas lâcher sa colonie. L'armée révolutionnaire, décimée de José Martí mort au combat en mai 1995, gagne du terrain, mais il fallut attendre le 15 février 1898 et l'explosion du « Marine »,

attribué aux espagnols, navire militaire étasunien, pour que les États-Unis entrent en guerre et sonnent le glas définitif de l'Espagne à Cuba. C'est le 10 décembre 1898, et à l'issue de la guerre d'indépendance et de la guerre opposant les États-Unis et l'Espagne (25 avril - 12 août 1998), que Cuba est officialisé comme nation indépendante.

Dans son ouvrage, Ferrer (1999) met lui aussi en avant l'ensemble des faits historiques qui ont amené aux guerres de révolutions et à la perte de contrôle de l'Espagne. Cette perte de contrôle a eu, comme le présente l'auteur, plusieurs incidences. Au niveau économique, l'économie des plantations est moins performante, et l'abolition de l'esclavage a amplifié le phénomène. Les plantations étaient organisées uniquement autour de l'exploitation de la main d'œuvre esclave, et la société tournait autour d'une économie de plantation aux caractéristiques sociales profondément inégalitaires. Au niveau sociétal, l'île n'a d'indépendance véritable que son statut. Les États-Unis restent présents militairement sur l'île, et ont une mainmise sur Cuba, au niveau économique, social et politique. La situation ne s'est guère améliorée avec l'intervention étasunienne et un sentiment d'injustice est ressenti par les cubains. Propriétaires de nombreux biens et terrains, les États-Unis dominent l'économie cubaine et décident, face à la situation économique compliquée, aux inégalités persistantes et l'impossibilité de relancer un ancien modèle de plantation, de développer un nouveau secteur.

## *Chapitre 2 : La mainmise des États-Unis et l'essor du tourisme comme moteur de développement économique*

### *1) La mainmise des États-Unis : entre rupture économique et continuité coloniale*

Bien que les États-Unis ne prissent pas possession de Cuba, et qu'ils n'en fissent pas une colonie, ils occupèrent militairement l'île, et assurèrent qu'ils ne partiraient qu'une fois l'amendement Platt, signé par le Congrès étasunien en février 1901, intégré à la nouvelle constitution cubaine. Cet amendement laissait aux États-Unis la liberté d'intervenir sur le territoire cubain en cas de menace des principes fondamentaux de liberté et de la démocratie cubaine. En d'autres mots, comme l'explique Howard (2002) : Cet amendement autorisait les États-Unis à « intervenir en faveur de la sauvegarde de l'indépendance cubaine et du maintien d'un gouvernement attaché à la protection de la vie, de la propriété et de la liberté individuelle » (p.355). Cependant, il réservait également aux États-Unis la liberté de mettre en place des bases militaires et des installations minières à quelques sites particuliers de l'île.

Cet amendement est perçu par le peuple cubain comme une trahison de la part des États-Unis, qui s'étaient engagés à aider Cuba à obtenir son indépendance. Plusieurs rassemblements anti-impérialistes ont lieu à Cuba et aux États-Unis afin de contester la décision du gouvernement américain de contraindre Cuba à se soumettre à ses exigences, assimilées à une forme camouflée de colonialisme, mais l'ensemble de ces contestations seront ignorées par les États-Unis, décidés à faire intégrer cet amendement au sein de la constitution cubaine, comme le décrit Howard.

Le comité de réponse à cet amendement, réalisé par les cubains, stipulait qu'accepter l'ensemble des articles de celui-ci revenait à se soumettre aux États-Unis et que les cubains ne pourraient donc pas élire un gouvernement dont les idées ne seraient conformes aux américains. Howard explique que cela reviendrait à empêcher les cubains d'élire un gouvernement défendant réellement les intérêts de Cuba avant ceux des États-Unis. La possibilité de réaliser des activités militaires et minières sur l'île est formellement rejeté par les cubains et par ce même rapport, qui voient en cela une privation de l'indépendance par l'État venu en aide pour les aider à y parvenir. À la suite de ce rapport, l'amendement Platt est rejeté par la Convention Cubaine. Cependant, après trois mois de pression et d'occupation militaire, et face à l'impossibilité des cubains de former leur gouvernement, l'amendement Platt est adopté, et les États-Unis entamèrent une mainmise sur l'île, qui allait perdurer pendant plus de la moitié du vingtième siècle.

## 2) La naissance et l'essor rapide du tourisme

L'abolition de l'esclavage, principale main-d'œuvre dans les plantations, fut le principal facteur de la diversification de l'économie cubaine, et son ouverture au tourisme. Pour autant, il n'en fut pas l'unique raison. Le tourisme commença dès le milieu du dix-neuvième siècle à Cuba, avec la création de palace de luxe pour les voyageurs fortunés s'arrêtant à Cuba lors durant leur trajet entre l'Europe et l'Amérique Latine. De ce fait, Herrera (2012) précise que le développement du commerce de plantation et la situation géographique de l'île ont fait de Cuba une étape appréciée sur les routes maritimes allant de et vers le "vieux continent". Dès l'indépendance de Cuba, le nouvel État, *dirigé de facto* par les États-Unis dans l'ensemble des domaines, connaît une croissance des arrivées touristiques en provenance de ce même pays. De ce fait, dans la première décennie du vingtième siècle, plusieurs hôtels sont érigés à Cuba,

comme l'Hôtel Sevilla en 1908, ou l'Hôtel Plaza en 1909, tous deux sous contrôle nord-américain.

Un premier tournant du développement touristique à Cuba s'opère en 1920, lors de l'instauration de la "Prohibition Law" aux États-Unis, laquelle interdit toute consommation et commercialisation d'alcool dans des fins de diminuer la criminalité issue de sa consommation. La même année s'établit une commission nationale pour la promotion du tourisme à Cuba, au sein de laquelle est décidée le développement des jeux de hasard et des activités interdites aux États-Unis. Plusieurs casinos, et hôtels sont construits, et Cuba devient une destination privilégiée pour de nombreux étasuniens, cherchant à fuir les interdits présents dans leur pays. En effet, l'assouplissement de la législation cubaine en matière de jeux d'argent et de spectacles ont donné à Cuba une image d'île de liberté auprès de la population étasunienne.

En 1929, à l'aube de « Grande Dépression », le tourisme est la troisième source de revenu de Cuba, après la production de sucre et celle de tabac, elles-mêmes dépendantes des investissements nord-américains (Feinberg & Newfarmer, 2016). Le tourisme est donc devenu la principale alternative économique au secteur agricole, qui reste grandement majoritaire du fait de l'histoire cubaine.

Bien que le secteur touristique cubain ne fut pas épargné par la crise de 1929, et dans une moindre mesure par la Seconde Guerre Mondiale, le bon rapport qualité-prix de la destination et le développement du transport aérien permirent à Cuba de se relancer rapidement. Les raisons du tourisme se diversifient, avec notamment un tourisme sexuel important et croissant. En 1957, le nombre de touristes internationaux à Cuba est de 272 000 visiteurs, dont les 87% provenaient des États-Unis (Hinch & Acharya). Le tourisme gagne donc en importance dans une destination considérée par une part croissante des habitants des États-Unis comme l'île du plaisir, pour reprendre les termes de Rosalie Schwartz (1997), qui retrace le gain d'attractivité touristique de Cuba au début du vingtième siècle, et en particulier à la ville de La Havane. Parallèlement, une autre destination se développe : Varadero. Dans cette ville vivant de la pêche, est entamé un développement rapide et important de transformation du paysage, pour en faire une véritable station balnéaire. Plusieurs infrastructures sont créées (routes, aéroport) et Varadero devient une destination privilégiée par les touristes étasuniens. Le tourisme modifie donc le paysage cubain, mais aussi la structure économique et sociale dans certaines régions. Varadero devient rapidement une destination privilégiée des nord-

américains, et les investissements touristiques continuent de croître, afin de développer le tourisme sur l'île (Hinch & Acharya). Comme pour les plantations, Cuba va utiliser ses atouts pour attirer les touristes. La culture musicale, l'alcool, les célébrations et événements festifs, ou encore les atouts naturels comme la mer sont utilisés par Cuba comme moteur de développement touristique. La prostitution se développe sur l'île, alors que les revenus des touristes étrangers offrent aux cubains des revenus additionnels. Le tourisme de la prohibition est, au cours de la première moitié du vingtième siècle, une raison majeure de l'attraction de Cuba en tant que destination touristique, pour les nord-américains.

### 3) Un système inégalitaire et dominé par les entrepreneurs américains qui génère une opposition croissante : des limites économiques ou sociales ?

La dépendance des États-Unis est particulièrement notable dans le secteur du tourisme, avec près de 90% des arrivées de touristes provenant de ce pays. Le tourisme ne change cependant pas la structure sociale du pays, où l'inégalité est toujours très présente et la part de la population bénéficiant réellement des revenus du tourisme est faible. Les États-Unis contrôlent l'ensemble de l'économie et la grande majorité des infrastructures productives et compagnies sont détenues par des nord-américains. Les États-Unis ont gardé une mainmise sur Cuba pour ses propres intérêts, et non pas pour aider l'île à se libérer de la domination espagnole et de son système économique et social dépassé (Gott, 2017). Malgré plusieurs tentatives de révolte de la part de certains groupes, la situation reste identique à Cuba, avec une politique locale très instable et dépendante des États-Unis. L'émergence d'un leader politique, Fulgencio Batista, à la tête du coup d'État de 1933, ne va pas changer cette situation. Apprécié de l'ambassadeur des États-Unis, Gott explique que Batista fut celui qui, à la fin de la décennie 1930, dirigea *de-facto* Cuba, en prenant les principales directives pour le Pays. Batista réduit les taxes à l'export pour le sucre et le tabac, ce qui consolide la place des plantations dans la société, bien que la méthode productive ait évolué depuis la fin de l'esclavage. En échange, l'amendement Platt de 1901, énonçant les droits d'ingérence nord-américaines sur l'île, est remplacé par un traité commercial entre les deux nations. Malgré cela, la domination étasunienne sur le plan économique et politique reste majeur. La défiance de la population envers les différents gouvernements ne réduit pas, comme l'explique Gott. Pour autant, le tourisme ne cesse de croître, et les investissements soit de plus en plus nombreux. En 1958, on décompte 7728 chambres dans 128 hôtels sur l'ensemble de l'île. Cependant, 72% des capacités hôtelières étaient regroupés à La Havane (4892 chambres) et Varadero (702 chambres) (Villalba Garrido, 1993). Les autres 28% sont répartis dans les différentes

destinations touristiques du pays, et sont souvent des hôtels bas-de-gamme. Néanmoins, malgré la domination de ces deux destinations, le tourisme à Cuba continue de se développer dans d'autres régions, comme le décrit la même auteure. Le développement des casinos dans La Havane au cours de la première moitié du vingtième siècle la place au sommet du triangle du jeu, composé de Las Vegas, Miami et donc La Havane. Comme le précise Herrera, la croissance du tourisme cubain a été propulsé par le développement du transport aérien et par le bon rapport qualité prix du secteur hôtelier, relativement rentable. Cuba devient également une destination de croisière privilégiée par les touristes étrangers : 100 000 croisiéristes débarquent à Cuba en 1957.

Néanmoins, bien que le développement touristique soit important et continu, Cuba reste très dépendant de la valeur du cours du sucre sur les marchés internationaux, comme le précise Gott. La dépendance au sucre est encore importante, bien que le tourisme se soit affirmé en tant que première ressource économique alternative. Alors que l'envolée du prix du sucre après la seconde guerre mondiale a été bénéfique pour Cuba, l'augmentation de la corruption d'État a entraîné une défiance croissante de la population et en particulier de certains jeunes politiques et révolutionnaires de différents bords. Batista, pour s'opposer à l'instabilité politique cubaine, réalise un nouveau coup d'État en 1952, mais la situation globale ne s'améliore pas : le nouveau dirigeant dirige Cuba d'une main de fer, et entretient des relations avec des groupes mafieux étasuniens détenant notamment des casinos sur l'île. Bien que le tourisme du vice pour les nord-américains prospère, la majeure partie de la population ne profite pas de ses retombées économiques et sociales (Gott).

L'ingérence gouvernementale, la corruption, et le contrôle des États-Unis sur les plantations, principal moteur économique du pays, et sur les attractions touristiques (Hôtels, Casinos, etc.), font monter la colère des cubains, qui vont entamer un nouveau mouvement révolutionnaire. Mené par Fidel Castro, Raul Castro, Che Guevara ou encore Camilo Cienfuegos, la révolution cubaine prend de l'ampleur et le soutien de la population, face au régime dictatorial et inégalitaire de Batista (Lamore).

Le premier janvier 1959, soit 5 ans et demi après le début de la lutte armée, la révolution menée par le *Movimiento 26 de Julio* (M-26-7), principal mouvement révolutionnaire, prend fin à Cuba, avec comme issue la chute du président Fulgencio Batista. Organisé par Fidel Castro, le nouveau régime, après quelques mois de transition compliquée, commence une

profonde réorganisation de la société (Lamore). Les entreprises étrangères, à grande majorité étasuniennes, sont nationalisées, et plusieurs réformes sociales sont mises en place. Celles-ci, et en particulier la nationalisation des entreprises étrangères, vont être très mal perçues par les États-Unis, qui vont imposer un embargo contre Cuba en 1961. Après une tentative échouée d'insurrection organisée par le président Kennedy, le blocus est décrété contre Cuba, et les relations cubano-étasuniennes sont gelées. Le premier partenaire commercial de l'île entame un blocus, qui deviendra le plus long de l'histoire contemporaine.

### Conclusion de la première partie

Au carrefour entre les différents territoires de la couronne espagnol, Cuba est devenue la plaque tournante d'un commerce émergent peu après la colonisation européenne sur le continent américain. Le commerce triangulaire et l'arrivée massive d'esclaves a permis aux colons de combler le manque de main d'œuvre et par conséquent de maximiser la production, tout en réduisant les coûts. Malgré la défiance internationale à l'égard de ce commerce triangulaire, et l'abolition progressive de l'esclavage n'aient pas freiné l'Espagne dans le développement du modèle plantationnel de l'île, qui restera l'une de ses dernières colonies en date, les premières limites de ce système apparaissent au cours du dix-neuvième siècle : la productivité baisse, la défiance des propriétaires terriens envers la couronne espagnole et ses pratiques croît.

Après une guerre d'indépendance longue de 30 ans, la guerre hispano-américaine sonne le glas de la domination espagnole sur l'île. Mais plus que cela, c'est tout un système économique qui s'écroule. Alors que l'immigration étasunienne a grandement augmenté au cours du dix-neuvième siècle, les États-Unis décident de garder la main sur l'île en faisant signer un amendement, mal perçu par les cubains, et leur assurant une mainmise sur l'île. Tout en maintenant le système agraire au centre de l'économie, un nouveau secteur émerge rapidement : le tourisme.

Alors que la destination semble se développer autour de pratiques interdites aux États-Unis, le tourisme devient le second secteur le plus influent de l'économie. La construction d'hôtels et de casinos se développe, en particulier autour de deux pôles principaux, que sont La Havane et Varadero. L'île devient la destination du vice, mais aussi une destination de villégiature prisée par la bonne société nord-américaine, qui va profiter des nombreux hôtels



haut-de-gamme construits sur l'île. Une première phase du tourisme se développe progressivement à Cuba.

Mais les véritables bénéficiaires de ce tourisme ne sont autres que les citoyens étasuniens, et en particulier la mafia nord-américaine. La corruption est très élevée, et les inégalités restent marquées : malgré l'indépendance et le développement du tourisme, l'économie reste dominée par la haute société. La nouvelle économie et le premier modèle touristique ne semblent pas avoir modifié les failles structurelles de l'île, à savoir les inégalités économiques et sociales. Face à cette situation, la révolution cubaine menée par Fidel Castro s'achève définitivement le premier janvier 1959, et semble alors sonner le glas d'une époque.

## II- La naissance d'un État socialiste fort qui marque la fin d'un premier modèle de développement touristique

*Chapitre 3 : Cuba de 1959 à la chute de l'URSS : le début de l'ère socialiste et la volonté d'encadrement de l'État.*

### 1) La réforme agraire et le retour à une économie purement sucrière : une réelle indépendance pour Cuba ?

En 1959, la réforme agraire soutenue par Fidel Castro est mise en place. Elle a pour but de supprimer les *latifundios*, ou grands terrains agricoles, détenus par quelques grands propriétaires, afin de rendre plus équitable la répartition des terres cultivables. Comme le décrit Herrera (2020), la suppression des *latifundios* a été l'une des raisons principales de la succession de sanctions de la part des États-Unis, lesquels en possédaient la grande majorité. Les grands terrains sont, comme présenté par Gittelman (1963), propriété de l'État, qui les mets à disposition des travailleurs, lesquels reçoivent un salaire de l'État en échange de leur travail. De nombreux paysans décident de mettre en commun leurs terres afin de maximiser les externalités productives, notamment de sucre, toujours le moteur économique majeur de l'économie cubaine. L'économie cubaine reste donc encore très orientée autour des plantations, et notamment de l'agriculture sucrière. Pour autant, bien que l'économie profite aux cubains et à l'État cubain, l'influence étrangère reste essentielle. Les liens avec le bloc soviétique, et en particulier l'URSS, permettent à Cuba de rester viable économiquement alors que le pays, dès 1961, réduit le nombre d'hectares autorisés par paysan, ce qui ne laisse que peu de place à la propriété privée des moyens de production. Afin de rester viable économiquement, et de faire face à l'absence de demande de la part des États-Unis, Cuba décide de diversifier son agriculture, avant de se rétracter en 1963. Une politique de planification de l'agriculture est réalisée, afin de stabiliser l'économie pour la décennie. La priorité est donnée à la production de sucre, et les quantités produites, dépendant des accords avec les autres pays -URSS, Chine et autres pays socialistes- sont prévues pour les années suivantes. Le système agraire et commercialisation des produits agricoles sont grandement modifié, comme le précise Herrera (2012) :

*Le rapprochement avec l'Union des républiques socialistes soviétiques (URSS), qui suivit les nationalisations de 1960 – sucreries comprises –, se matérialisa à travers un échange sucre-pétrole. Une seconde loi agraire (octobre 1963) établit un contrôle de l'État sur les terres de moyenne ou grande taille et supprima les rentes payées par 100 000 paysans aux propriétaires fonciers. Ces petits indépendants, désormais propriétaires*

*de quelque 7,2 millions d'hectares, allaient constituer un soutien indéfectible de la transition socialiste. (p.245).*

Avec une production croissante chaque année, le sucre est au centre de l'économie cubaine. En 1965, un ministère du sucre est créé afin de mettre en œuvre toutes les politiques nécessaires pour répondre aux objectifs fixés par l'État cubain. (Lamore). En 1970, et malgré une mobilisation de la population, l'objectif des 10 millions de tonnes de sucre n'est pas atteint. La production record de 8,5 millions de tonnes d'aura pas suffi à répondre à la demande planifiée par l'État Cubain auprès de ses partenaires commerciaux. Face à cet échec, l'État cubain entreprend de nombreuses réformes du système économique, toujours centré autour de l'agriculture. Une modernisation a permis un maintien de la production de sucre à un niveau élevé, et une légère diversification de la production agricole (riz, tabac, pâturage, etc.) est entamé, afin d'éviter une dépendance totale de l'économie à la production sucrière. Un développement de l'industrie, ainsi que de l'extraction de matières premières (nickel, fer) ou encore de la pêche, contrôlée par l'État, ont eu pour but, outre la diversification l'économie, de réduire la dépendance aux autres États. (Herrera, 2020). Durant la décennie 1970, suivant l'échec des dix-millions de tonnes de sucre, Cuba décide de multiplier ses relations avec les autres États. Entre rapprochements avec les pays latino-américains (Pérou, Venezuela, Colombie, etc.) et renforcement des relations avec l'URSS, l'île renforce son statut à l'international (Lemieux). Cuba intègre plusieurs organisations interétatiques, avec le *Comecon* en 1972, une organisation d'entraide entre les États du bloc de l'Est, et, en 1973, le *Sistema Economico Latinoamericano*, dont il est un des membres fondateurs.

Cependant, la dépendance à l'extérieur reste très importante, car l'URSS fournit en produits et en nourriture l'île, encore totalement dépendante de la production sucrière. Le blocus imposé par les États-Unis a amplifié la dépendance à l'URSS, et ralenti les différentes politiques stratégiques instaurées par le gouvernement cubain. Malgré cela, l'agriculture cubaine reste viable, comme l'explique Herrera (2020) :

*Malgré ces insuffisances, la stratégie poursuivie assura des avancées : une meilleure utilisation du sol par l'élimination d'un régime foncier archaïque, inégalitaire et inefficace, l'essor des infrastructures rurales (irrigation, barrages, drainage), la mécanisation des cultures et récoltes, l'usage d'engrais, les innovations technologiques grâce à la recherche scientifique (par exemple, dans l'élevage : insémination artificielle, croisement génétique, culture in vitro, contrôle phytosanitaire), une gestion rationnelle*

*des ressources naturelles (adduction d'eau, reforestation), une main-d'œuvre rurale qualifiée, l'humanisation des conditions de vie et de travail des paysans, etc. (p.246)*

La croissance de la production sucrière fut supérieure de plus d'un tiers entre 1959 et 1989, à celle de la période 1940-1959. Malgré les nombreuses avancées et le progrès technologique, Herrera (2020) explique que la demande extérieure demeure nécessaire face à l'insuffisance de la production nationale pour répondre aux besoins des cubains. L'usage extensif des terres et notamment dans le cas de l'agriculture sucrière, avec l'utilisation de nombreuses terres, de matériel et de produits, va entraîner un rendement décroissant des investissements par rapport aux retombées économiques.

Le nouveau système économique, basé sur la planification de la production sucrière, présente donc plusieurs aspects. Si d'une part, on assiste à une forte réduction des inégalités et de la pauvreté, avec notamment un plus ample accès à l'éducation et aux soins, les limites de productivité que nous avons exposées posent question sur la viabilité de ce système. La planification de l'économie se fait au dépend du principal partenaire et fournisseur de capital fixe, l'URSS. Cela nous amène donc à penser que la nouvelle économie cubaine, bien que libérée de toute tutelle extérieure, reste très dépendante de son principal partenaire. Cela semble d'autant plus vrai alors que secteur du tourisme connaît une forte contraction.

## **2) Le tourisme de la révolution jusqu'en 1989 : premières réformes d'un secteur encore marginal**

Alors que le nouveau régime a conscience de la croissance potentielle du tourisme international, le gouvernement entame une série de mesures afin de promouvoir le tourisme national, non sans abandonner le tourisme international. Cependant, certaines infrastructures de tourisme et loisir sont démolies, comme les clubs de golf, pour être remplacés par des écoles notamment. Ces mesures vont affecter le tourisme, bien que les ambitions de faire de Cuba une destination touristique majeure sont claires comme l'explique Jayawardena (2003) :

*In October 1959, [...] Cuba hosted the annual convention of the American Society of Travel Agent (ASTA). Castro personally addressed the delegates with characteristic charm and humour [...] Although ASTA's president reciprocated Castro's optimism, tourism arrivals soon declined in an unprecedented manner. (Pp. 53-54)*

De ce fait, entre 1957 et 1960, les trois principales destinations concurrentes à Cuba dans les Caraïbes, Porto Rico, les Bahamas et les îles Vierges américaines vont voir leur part de marché augmenter respectivement de 10 points, 7 points et 4 points. Jayawardena explique que dès 1960, Fidel Castro, le leader de Cuba et également président de l'Institut National du Tourisme à Cuba, commença à mettre en place une politique touristique promotionnelle à destination de la population afro-américaine. Cette politique avait pour but de faire de Cuba une destination touristique basée sur la non-discrimination ethnique. Dans un climat d'apaisement des tensions ethniques, très marquées au début de la décennie 1950 avec l'impact des États-Unis sur la société cubaine, Castro espère tirer profit du changement d'image de île au climat plus calme, au préalable assimilé aux jeux d'argent, à la criminalité et à la corruption. Le caractère socialiste du nouveau régime est affirmé par Fidel Castro.

Cependant, l'embargo des États-Unis, affectant également le tourisme sur l'île, contraint Cuba à revoir ses plans en matière de tourisme international. Désireux de faire de Cuba une importante destination touristique à échelle mondiale, la perte de la clientèle étasunienne, grandement majoritaire avant la révolution, va amener un frein au développement du tourisme sur l'île (Shapley & Knight, 2009).

La priorité est donc donnée au tourisme national. Plusieurs mesures sont instaurées pour inciter les cubains à faire du tourisme dans leur propre territoire, comme des tarifs préférentiels ainsi qu'un accès libre à différents endroits comme les plages publiques ou les parcs naturels. Le patrimoine historique et culturel cubain est mis en valeur, afin de rendre plus attractif le territoire pour les locaux et les quelques étrangers souhaitant s'y rendre, malgré les restrictions et la faible offre d'opérateurs étrangers, lesquels étaient contraints de souscrire un contrat auprès de l'agence nationale Cubatur afin de pouvoir opérer sur l'île (Herrera, 2012). Mais l'embargo américain limite l'approvisionnement de l'île en besoins primaires, et crée un paradoxe : malgré l'amélioration du niveau de vie, le gouvernement cubain impose un rationnement alimentaire en 1963 pour permettre un accès à la nourriture pour tous les cubains face au manque d'approvisionnement<sup>1</sup>.

Le tourisme international, malgré les grandes difficultés au début de l'ère castristes et une moyenne avoisinant les 3 000 touristes annuels après une chute à 4 180 entrées sur le

---

<sup>1</sup> La "libreta", symbole de l'égalitarisme cubain depuis un demi-siècle, Le Point, 28/07/2017

territoire en 1961 à la suite des restrictions des États-Unis sur le tourisme à Cuba, n'est cependant pas totalement abandonné (Jayawardena). Provenant majoritairement des pays soviétiques, le tourisme international connaît une croissance à partir du milieu de la décennie 1970, passant de 15 000 touristes en 1974 à 130 000 en 1979. La hausse du nombre d'arrivées annuelles sur le territoire cubain est aussi dû à l'assouplissement des restrictions de la part des États-Unis en 1977, comme le précise Herrera (2012). Cet assouplissement a permis à l'État cubain de reformer et moderniser ses institutions touristiques, afin de relancer le tourisme international à travers le système d'entreprises de l'Institut National du tourisme (INTUR). Le tourisme international redevient une préoccupation de l'État Cubain. Durant la décennie 1980, le tourisme continua de se développer. Dès 1982, de nombreux efforts sont réalisés pour rénover les quartiers historiques de La Havane et de Trinidad, ce qui leur a permis l'attribution respectivement d'héritage mondial et monument national à l'UNESCO. Ces actions ont permis à Cuba de gagner en attractivité auprès du marché européen (Jayawardena). En 1988, à la veille de la chute de l'URSS, le nombre d'arrivées à Cuba retrouve son niveau d'avant 1959. Pour autant, le tourisme à Cuba ne présente pas les mêmes caractéristiques qu'avant la période communiste. Parmi les touristes internationaux, plus aucun d'entre eux est de nationalité étasunienne. Les principales provenances des touristes sont le Canada et l'Europe. Cuba et en particulier La Havane n'est plus considérée comme la destination de la liberté face aux interdits légaux dans son pays d'origine. L'État Cubain a le contrôle du tourisme, et l'investissement privé est encadré et règlementé de manière que l'île jouisse des retombées économiques issues du tourisme, après soixante ans de mainmise des États-Unis (Herrera, 2020). Comme l'explique Jayawardena, le développement du tourisme, aidé par l'allègement des sanctions américaines, est donc le fruit de la volonté de Cuba de développer le secteur, dans un contexte compliqué et à l'incertitude de la viabilité de la politique agricole, moteur économique de Cuba.

### 3) La chute de l'économie agraire cubaine et la « période spéciale »

La chute de l'URSS en 1991 a eu des conséquences économiques désastreuses pour Cuba (Herrera, 2020). En effet, celle-ci entraîne la fin de la coopération entre Cuba et les pays du bloc soviétique, ainsi que la chute brutale du commerce agricole cubain. Grandement dépendant de l'URSS, Cuba se trouve dans une situation économique très compliquée. Son système agraire, et notamment sucrier, dépendait de la demande soviétique. La chute de son principal partenaire commercial empêche Cuba de produire du sucre dans de bonnes conditions. Au niveau de ses importations, Cuba, qui recevait de la part du bloc soviétique

différents types d'équipements et du pétrole, se retrouve dans la nécessité de trouver une alternative afin de ne pas tomber dans une dépression et de perdre le soutien de sa population, comme l'explique Lamore. Malgré cela, le sucre reste, aux sortir de la période soviétique, le principal moyen de subsistance économique, malgré une la grave crise que traverse le pays : « Quand la débâcle soviétique toucha l'économie nationale en faisant chuter la richesse du pays de plus d'un tiers, le sucre resta une nouvelle fois le principal moyen de paiement dans le règlement des transactions internationales » (Zanetti Lecuona, 2011, p.100).

Face à cela, les États-Unis décident de durcir l'embargo en 1992 à la suite de l'adoption de la Loi Torricelli, puis en 1996 avec la loi Helms-Burton, ayant pour objectif d'amplifier l'isolement économique de Cuba et de provoquer la chute de Fidel Castro (Ariel Colonomos, 2003). Ces lois ont été écrites afin de profiter de la situation critique de Cuba après la chute de l'URSS. Face à cela, le gouvernement cubain ne tombe pas, mais se retrouve contraint de modifier la structure économique de l'île, notamment dans le domaine agricole (Herrera, 2020). En effet, outre la plus faible demande, le manque d'approvisionnement en engrais et matériels de production, auparavant assurés par l'URSS, est préjudiciable pour Cuba, qui doit actualiser ses méthodes de production afin de limiter la baisse de productivité de ses produits agricoles. (Herrera, 2020).

En 1991, Cuba est plongé dans une crise économique, mais aussi d'approvisionnement en nourriture et produits divers. La crainte liée à un gel d'approvisionnement en pétrole, ou « option zéro », contraint le gouvernement à se réunir à la ville de Santiago. Plusieurs mesures économiques ont été adoptées pour faire face à la crise. D'une part, les artisans, auparavant dépendant de l'État, pourront désormais travailler à leur propre compte. D'autres part, les investissements étrangers sont incités afin de relancer l'économie du pays. Pour y parvenir, la mixité de la propriété des entreprises est ajoutée à la constitution en 1992. (Lamore) Plusieurs mesures d'amélioration des finances de l'île sont prises, comme la réduction d'une partie du personnel étatique, ainsi que l'apparition d'impôts, fait nouveau pour le gouvernement castriste. Dans l'espoir de récupérer des devises étrangères, la détention de celles-ci par des cubains, auparavant interdit, est autorisé. Des points de vente en monnaies étrangères se développent, et des primes sont instituées pour le développement d'activités dans certains secteurs générateur de devises étrangères, tel que le tourisme. Les sociétés mixtes vont se développer dans plusieurs secteurs, outre le tourisme, comme l'extraction de matières premières, ou encore les télécommunications. Un nouveau système économique voit le jour à

Cuba (Lamore). Comme l'explique Herrera (2012), les nouvelles mesures prises pour relancer l'économie pendant la « période spéciale » qui suivit la chute de l'URSS, vont participer au redressement économique de l'île :

*Les entrées de capitaux associées aux investissements directs étrangers, à l'envoi de devises depuis l'extérieur, et surtout au tourisme, permirent assez vite de recouvrer la croissance [...] L'effet de ciseaux qui s'ensuivit dans la structure des exportations était visible dès l'année 1993 : le tourisme dégagait davantage de recettes que le sucre.*  
(p.52)

#### *Chapitre 4 : Les enjeux et les perspectives contemporaines du tourisme à Cuba : de la planification agricole aux politiques touristiques*

##### **1) Le tourisme en réponse à une économie suffocante**

Loys (1997), qui s'est rendu à Cuba en 1996, présente les caractéristiques d'un pays à l'économie détruite par la crise provoquée par la chute de l'URSS. Les bâtiments souvent en mauvais état, la pauvreté grimpante et les rationnements alimentaires instaurés, l'île suffoque économiquement. Le tourisme est l'option la plus viable afin de relancer l'économie. En effet, le tourisme génère des monnaies étrangères et en particulier le dollar, de plus en plus présent. Le développement des investissements étrangers, bien que modérés, joue en faveur d'un plus ample développement, et les touristes, dont le revenu mensuel oscille entre 2 000 et 3 000 dollars par mois, ont un pouvoir d'achat et donc un impact économique conséquent dans une île où le salaire moyen des médecins se trouve alors entre 15 et 20 dollars (Loys).

Présenté par Herrera (2012) comme une la nouvelle base espérée de l'économie cubaine, le tourisme est au centre d'un processus de réorganisation de la structure économique du pays. Alors interdites sur le territoire cubain, les devises étrangères sont acceptées en 1993, afin de réduire le déficit de la balance de paiement. Dans le but de maintenir la monnaie stable face aux fluctuations externes, et de maximiser les revenus liés au tourisme dans un contexte compliqué depuis la chute de l'URSS, le peso convertible cubain est instauré en 1994 (CUC). Égal au dollar, il est la seule monnaie que peuvent changer les touristes à leur arrivée à Cuba. Herrera (2012) explique que ces mesures monétaires ont accompagné un léger assouplissement des règles concernant le marché international et l'investissement. Des entreprises publiques mais aussi privées, bien que l'État en détienne une partie, ont pu profiter des investissements de l'État, prioritairement dans le secteur touristique. Les établissements touristiques doivent en



échange donner tous leurs excédents de devises à l'État, afin de permettre un redressement économique du pays tout en gardant un caractère socialiste, avec de nombreux investissements pour maintenir la santé économique du pays.

En 1997, à l'occasion du cinquième congrès du PCC<sup>2</sup>, et alors que le tourisme international s'affirme comme une source économique croissante et importante, le gouvernement cubain affirme sa volonté de développer massivement le tourisme international. Un ensemble de décisions sont prises par Cuba afin de recentrer son économie autour du tourisme, qui ont entraîné une modification structurelle du tourisme à échelle nationale (Jayawardena). L'ouverture au tourisme n'est pas une surprise. En effet, le tourisme génère de nombreuses devises pour l'île, qui en manque cruellement. De plus, le tourisme est en plein développement, et les retombées économiques sont de plus en plus importantes. Le gouvernement n'a pas d'autre choix que de trouver une alternative économique viable à un modèle agricole dépassé et dépendant d'une nation dissoute. Le développement du tourisme international connaît donc un tournant, comme en témoignent l'ouverture d'offices du tourisme cubains dans plusieurs pays, dont la France ou encore l'Argentine. L'ouverture aux investissements étrangers, comme le précise Lamore, un véritable outil de développement du tourisme.

Si le tourisme est évoqué comme une alternative économique par le gouvernement cubain, c'est parce que l'île a, durant la décennie 1990, un potentiel touristique bien plus élevé que les autres destinations de la région. Il est même jusqu'à 12,5 fois plus élevé qu'à Porto Rico (Jayawardena). Bien que l'État détienne une partie des entreprises, le potentiel touristique cubain rend attractif l'île pour les investisseurs (Lamore). De plus, la plus grande île des Caraïbes a, à la même période, un système éducatif et sanitaire de qualité, ce qui permet un développement qualitatif et rapide du tourisme. De ce fait, cela se reflète en 2001, quand 18% de la population active travaille dans le secteur touristique, selon WTTC. Le tourisme cubain est de plus en plus attractif, et ce à échelle mondiale, en témoignent les chiffres de CTO (2001) présentés par le même auteur, qui mettent en avant le développement du tourisme international à Cuba, et notamment depuis l'Europe, qui devient la première région de provenance des touristes étrangers sur l'île, avec en tête l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne, ainsi que le Canada, première nationalité de visiteurs à Cuba en 2001.

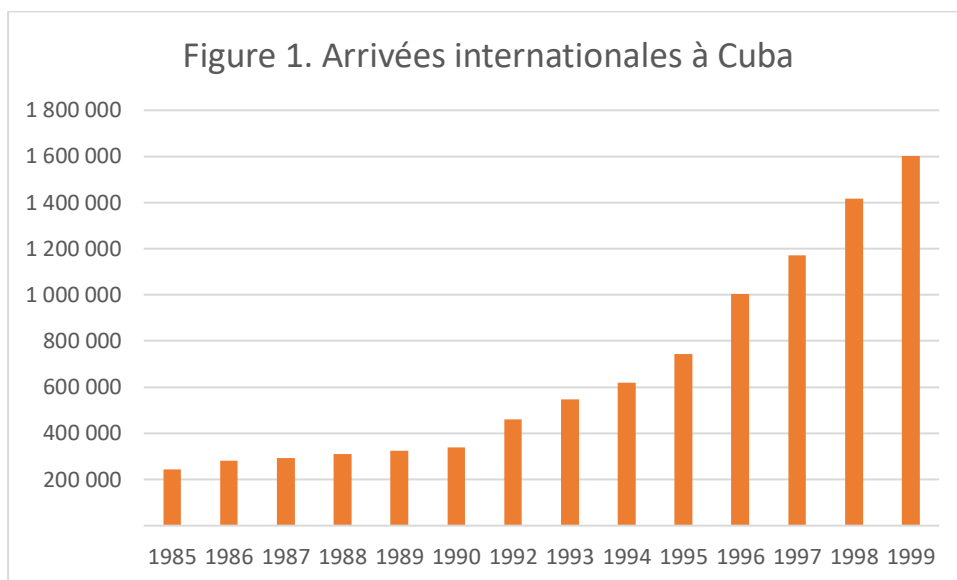
---

<sup>2</sup> PCC : Parti Communiste Cubain

Le tourisme semble donc être au centre d'une politique nécessaire de diversification de l'économie, après l'effondrement d'un système économique basé sur la planification de la production sucrière. Les politiques de développement de l'offre touristiques ont donc pour but de faire du tourisme à Cuba une alternative économique à une économie suffocante après la chute de l'URSS.

## 2) Une croissance rapide du tourisme qui accompagne des politiques de développement de l'offre

Alors que l'État Cubain semble avoir fait du tourisme le fer-de-lance de sa restructuration économique, les différentes mesures ont accéléré un développement du tourisme. Plusieurs indicateurs présentent une évolution croissante et rapide du tourisme sur l'île.

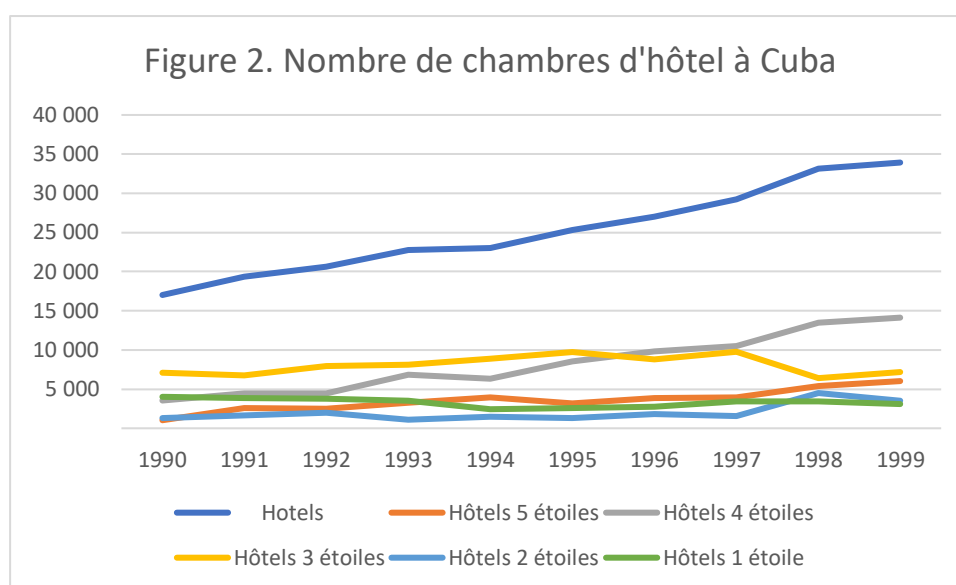


Source : ONEI : « Series de base sobre el turismo »

La figure 1 nous permet de rendre compte de l'évolution rapide et soutenue du nombre d'arrivées internationales à Cuba. Mais plus encore, il permet d'identifier les différentes phases de l'évolution. On note une première augmentation notable en 1991 à la chute de l'URSS, laquelle met en avant la volonté de trouver une alternative économique à la crise que traverse Cuba. La seconde augmentation marquante s'effectue entre 1996 et 1999, soit après les mesures mises en place pendant la période spéciale, et les premiers (légers) assouplissements pour l'entreprenariat privé et l'investissement étranger. L'assouplissement de certaines mesures

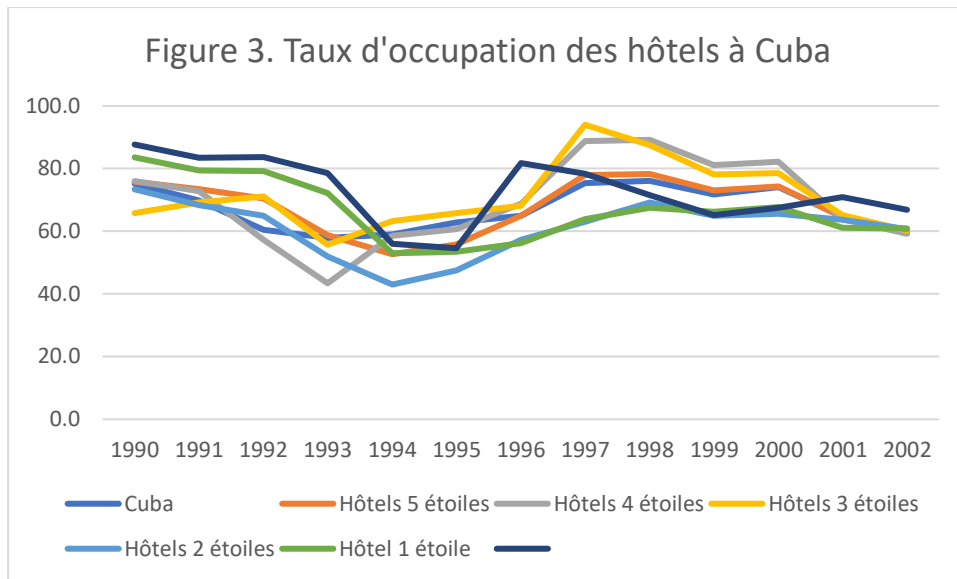
d'investissement a également permis une diversification de l'économie autour de la production d'hydrocarbures, ou encore le nickel (Lamore).

Néanmoins, le sucre reste une part importante de l'économie nationale, bien qu'elle ne soit plus l'unique moteur (Zanetti Lecuona). L'auteur explique que près de 700 000 hectares dédiés à la production sucrière ont été consacrés à la culture d'autres produits, 60 000 travailleurs ont été déplacés, et incités à reprendre leurs études tout en percevant des allocations. Malgré les efforts réalisés par l'État pour réinsérer les anciens travailleurs dans la nouvelle économie cubaine, les postes vacants ne répondent pas forcément à l'offre, et de nouveaux modes de vie sont observés. Sans abandonner l'agriculture et la production sucrière, la société cubaine a entamé une modification structurelle, économique et sociale. En 2005, 40% de la balance de paiement provient du tourisme, l'argent envoyé par la diaspora et le nickel étant respectivement les secondes et troisièmes sources de paiement (Lamore).



Source : ONEI : « Habitaciones físicas de servicios de alojamiento »

Le tourisme croît rapidement, et accompagne les politiques de développement de l'offre présentées précédemment dans notre étude. Le nombre de chambres augmente considérablement (figure 2), avec en particulier une augmentation des chambres à quatre et cinq étoiles : la stratégie du gouvernement semble durant la « période spéciale en temps de paix » donc de développer une offre haut-de-gamme, afin de maximiser les revenus liés au tourisme.



*Source : ONEI : « Tasa de ocupación media anual de los establecimientos de alojamiento »*

Mais si on en croît les données de la figure 3, l'augmentation des arrivées lors de la première décennie post-URSS ne suit pas la croissance espérée du tourisme. Entre 1990 et 1993, le taux d'occupation moyen baisse de 75,2% à 57,9%, avec une baisse à moins de 50% pour les hôtels cinq étoiles. Le tourisme international à Cuba croît, mais il est encore inférieur à son rendement espéré dans les premières années de son développement par le gouvernement révolutionnaire. De ce fait, la pauvreté grimpante et la situation de crise à Cuba qui font suite à la chute de leur partenaire commercial majeur (Lamore) font partie des explications de la perte d'attractivité pour une clientèle haut-de-gamme. La décision du gouvernement de développer en profondeur le tourisme, en installant des offices de tourisme dans plusieurs pays (Jayawardena), et en développant l'offre hôtelière, va avoir un impact positif sur les établissements touristiques.

Une autre raison pouvant expliquer cette limite de l'occupation des chambres et la saisonnalité. La saisonnalité du tourisme à Cuba est proche de celle des autres pays des Caraïbes, avec une saison haute de novembre à avril, et une saison basse de mai à octobre et durant lequel, en juillet, un pic est souvent observé. Pour autant, ce sous-cycle n'est pas aussi important que dans les autres destinations du bassin caribéen, et notamment la République Dominicaine (Herrera, 2012). L'attractivité du territoire cubain n'est pas uniquement liée à ses plages et établissements balnéaires (Jayawardena, 2003). Le tourisme culturel et historique est mis en avant, avec notamment les efforts réalisés pour inscrire certains sites, outre la Havane et Trinidad, sur les listes du patrimoine mondial de l'UNESCO. Cette valorisation patrimoniale

s'inscrit dans la politique de développement touristique opérée par le gouvernement révolutionnaire (Herrera, 2012). Le tourisme médical est également très développé, par suite de la réputation du système de santé et biomédical cubain. La possibilité de se faire soigner, en possession d'un visa touristique, et à des coûts généralement plus abordables que dans le pays d'origine, attire des touristes du monde entier (Herrera, 2012).

Le tourisme augmente significativement à Cuba peu après la chute l'URSS, alors que le gouvernement de Castro met en place de multiples politiques de développement de l'offre, avec un développement de l'offre hôtelière haut-de-gamme. Pour autant, certaines limites structurelles semblent apparaître, bien que celles-ci ne soient pas nécessairement liées de manière intrinsèques au système touristique cubain.

### Conclusion de la deuxième partie

Avec la révolution cubaine de 1959, le gouvernement cubain modifie profondément la structure économique et sociale : on assiste à une réduction des inégalités alors encore très marquées, et à un meilleur accès aux services de santé et d'éducation. La situation économique et sociale des cubains s'améliore mais le blocus mis en place par les États-Unis limite les externalités positives pour l'île communiste : l'État impose un rationnement alimentaire en 1963, et les relations entre les deux pays sont gelées.

Le secteur touristique est grandement touché par cet embargo. En effet, alors que Fidel Castro semblait favorable au maintien du tourisme international, le blocus étasunien a contrarié les ambitions du nouveau gouvernement. Résultat : le tourisme intérieur se développe, et l'économie devient plus que jamais dépendante de la production sucrière, planifiée selon la demande anticipée des pays du bloc soviétique.

Mais la chute de l'URSS et la crise économique et sociale qui a suivi a contraint le gouvernement à réformer son économie. Pour la première fois depuis l'arrivée des colons espagnols sur l'île, le sucre n'est plus le moteur espéré de la nouvelle économie, remplacé par le tourisme international. Celui-ci a grandement augmenté à la suite des mesures prises par le gouvernement lors de la « période spéciale en temps de paix », ainsi que durant les années suivantes.

Ces politiques de développement de l'offre sont fructueuses pour Cuba : durant la première décennie qui suit la chute de l'URSS, le nombre d'arrivées internationales augmente significativement, et l'offre hôtelière se développe autour de ce qui s'apparente une stratégie de tourisme haut-de-gamme, caractéristique que l'on retrouve durant le premier modèle touristique. Alors que l'offre touristique croît, la nécessité de développer l'offre touristique et d'attirer des capitaux étrangers ont entraîné l'État à prendre des mesures d'assouplissement progressif de son emprise sur le secteur. La diversification des parties prenantes dans le tourisme semble donc être inévitable face à la croissance constante du tourisme.

### **III- Un lent développement du secteur privé face aux défis de l'après-URSS**

#### *Chapitre 5 : Un État cubain toujours omniprésent dans le secteur touristique*

##### **1) Une réglementation en amont et en aval des différents ministères impliqués (Organisation du secteur, contrats de travail, taxation)**

La structure économique cubaine est très distincte de celles des économies de marché contemporaines. De ce fait, Cuba est aujourd'hui l'une des dernières économies que l'on peut encore qualifier d'économie à planification centralisée (Sharpley et Knight). Comme présenté dans les précédentes parties, depuis le développement du tourisme, le lien entre le tourisme et l'État, a connu différentes évolutions. Cependant, depuis la prise de pouvoir des révolutionnaires en 1959, l'État a eu un rôle primordial dans l'organisation du système économique. En effet, et malgré la fragilité des institutions lors des premières années d'existence, le nouveau gouvernement a rapidement mis en œuvre des mesures pour instaurer une idéologie socialiste – communiste sous certains angles, basée sur la suppression des inégalités au sein de la société, ainsi qu'au sous-développement économique et social : à la fin 1961, l'analphabétisme de la population est descendu à 3,9%, contre 25% sous l'ère Batista. Ces campagnes ont permis à la fois de développer la participation politique au sein du nouveau système ainsi que de contrer les mouvements antirévolutionnaires (Sharpley et Knight). La nationalisation des installations touristiques détenues par des nord-américains, comme il a été présenté précédemment, et la restructuration complète de l'économie, progressivement autour d'une planification des productions agricoles, ont donné à l'État cubain un rôle primordial dans le développement de l'économie. En dépit de la chute de l'URSS, et le développement massif du tourisme international, le tourisme cubain reste grandement réglementé par l'État et ses différents ministères.

Dans un pays où environ deux tiers des dépenses touristiques formelles des touristes non-résidents remplissent les caisses de l'État (Feinberg et Newfarmer), la place de l'État est primordiale dans le secteur. De ce fait, l'État a créé en 1994, pendant la « période spéciale en temps de paix », précédemment expliqué, un ministère du Tourisme, souvent vu sous l'appellation *Mintur* (« Ministerio del Turismo »). Ce ministère est chargé de proposer et, une fois validées, de contrôler la mise en œuvre des différentes politiques publiques en matière de

développement touristique. Ses activités officielles, présentées sur le site officiel du ministère, sont regroupées autour de douze points<sup>3</sup> :

- 1. Proposer à l'État et au Gouvernement les politiques en matière de tourisme et les plans de développement à moyen et long terme et, une fois approuvés, les orienter et les contrôler*
- 2. Exercer la fonction méthodologique d'orientation sur les activités de : hébergement touristique ; Agences de voyages; marinas et tourisme nautique ; produit touristique golfique, immobilier lié au tourisme, tourisme de nature, autres modalités touristiques spécialisées, transport touristique, divertissement touristique ; marketing et promotion du tourisme, enregistrement d'établissements d'hébergement touristique; classification des établissements d'hébergement touristique et des restaurants de tourisme. La fonction d'hébergement dans le système commercial des organes locaux du pouvoir populaire est assurée par le ministère du Commerce intérieur, qui concilie les règles et réglementations générales avec le ministère du Tourisme*
- 3. Évaluer, proposer et contrôler la déclaration des zones à haute importance touristique, des territoires à usage touristique préférentiel et des zones de développement immobilier associé au tourisme*
- 4. Promouvoir, attirer et développer des événements économiquement bénéfiques pour le pays et conseiller les organes de l'Administration centrale de l'État, les entités nationales, les organes du pouvoir populaire et les organisations, en matière d'événements internationaux et nationaux*
- 5. Créer, évaluer et contrôler le respect adéquat des normes et des paramètres de qualité en tourisme, selon la classification et la catégorie des installations*
- 6. Préparer et tenir à jour les bases pour la conception et la construction d'équipements touristiques, en collaboration avec les agences et entités nationales correspondantes*
- 7. Dictier, approuver et contrôler les programmes et projets d'investissement pour les installations hôtelières, les installations non hôtelières et les développements touristiques*

---

<sup>3</sup> Traduction de l'espagnol du site internet du ministère du Tourisme à Cuba, <https://www.mintur.gob.cu/sobre-nosotros/>



8. *Approuver et contrôler les contrats de gestion et de commercialisation hôteliers et non hôteliers*
9. *Promouvoir et contrôler la création de systèmes de sécurité, d'information et d'assistance aux touristes*
10. *Promouvoir et évaluer le développement et l'expansion du tourisme non étatique dans l'hébergement, la gastronomie et d'autres services, tels que l'offre touristique, contrôler les politiques concernant sa compétence*
11. *Agir en tant qu'organe consultatif pour les investissements, les réparations et la rénovation qui sont proposés dans les centres touristiques ; à des installations de tiers, dans des territoires à usage touristique préférentiel, dans des zones de grande importance pour le tourisme et d'autres régions établies ; le développement d'activités touristiques spécialisées, telles que le tourisme et la santé, les parcs à thème, les croisières, l'histoire, la culture et le patrimoine, le tourisme sportif ; le développement de l'aéronautique dans le pays ; et le développement des principales activités ayant un impact sur le tourisme, telles que les transports, les communications et les infrastructures*
12. *Établir et contrôler la politique sur les activités de :*
  - a) *Gestion de la logistique des approvisionnements en tourisme ;*
  - b) *Maintien dans le tourisme*
  - c) *Embauche de main-d'œuvre dans l'intérêt des activités touristiques avec des entreprises marchandes constituées de joint-ventures.*

L'ensemble du champ d'action présentées par le ministère du Tourisme cubain présente celui-ci comme le moteur de développement du tourisme cubain. Si l'on en croit les informations fournies par le ministère du Tourisme, le secteur est à très grande majorité géré par ce même ministère, qui établit les lignes directrices, gère la qualité de l'offre, assure le bon fonctionnement des différentes infrastructures touristiques et s'occupe de l'ensemble de l'emploi dans le secteur.

Néanmoins, une analyse plus profonde des faits est nécessaire pour rendre compte de la réalité de l'organigramme du tourisme cubain. Comme présenté dans la description des champs d'actions, le développement du tourisme implique l'action d'autres ministères. Outre le ministère du Commerce Intérieur, dont la fonction est explicitement présentée, de nombreux ministères sont impliqués. De ce fait, le ministère du Travail et de la Sécurité sociale (MTSS)

se charge de l'approbation des permis de travail dans le secteur, ainsi que du suivi efficace de l'emploi dans les chambres d'hôtes privées (*casas particulares*).

Pour autant, à parler de suivi efficace, on pourrait parler de contrôle. À Cuba, la quasi-totalité des travailleurs dans les hôtels sont des cubains, et les quelques travailleurs étrangers sont souvent présents pour superviser l'offre de restauration dans les hôtels ; le contrôle de la main d'œuvre est donc facilité. De ce fait, les hôtels ne peuvent généralement pas directement embaucher du personnel, mais doivent passer par une agence publique pour l'emploi, ou *entidad empleadora*, souvent dépendante du ministère concerné. Cette agence pour l'emploi s'occupe de toutes les modalités relatives aux travailleurs : embauche, licenciements, conflits, et rémunérations. Pour embaucher du personnel, les établissements touristiques doivent choisir parmi l'ensemble des travailleurs agréés de MINTUR, qui leur fournira la liste complète. En outre, MINTUR propose une formation aux employés de l'hôtel, financée par le ministère du Travail et de la Sécurité sociale. L'entreprise ne rémunère pas directement les travailleurs, mais paye l'ensemble de la masse salariale, en CUC (Peso cubain convertible, à forte valeur monétaire) à l'agence pour l'emploi, qui va ensuite répartir les salaires des travailleurs pour leur octroyer, en CUC (Peso cubain, à valeur inférieure). Le reste du salaire se complète par l'intermédiaire de primes et de pourboires, ne pouvant dépasser de plusieurs fois le montant du salaire nominal (Feinberg et Newfarmer). D'autres taxes d'exploitations sont imposées par l'État aux entités touristiques, afin de maximiser les retombées issues du secteur, sans véritable indépendance économique et donc stratégique pour les entreprises publiques touristiques.

Le ministère des Sciences, de la Technologie et de l'Environnement (« CITMA ») est pour sa part impliqué dans le développement de l'écotourisme<sup>4</sup>, et la protection de l'environnement. Dans la province d'Holguín, un programme de réhabilitation des plages pour des fins touristiques tout en respectant une logique de respect environnemental est organisé par le ministère des Sciences, de la Technologie et de l'Environnement. Ce programme a notamment permis la réhabilitation de 10 plages pour des fins touristiques<sup>5</sup>.

Le ministère de la Santé est chargé, en collaboration avec le ministère du Tourisme, de diriger, réguler et organiser le tourisme médical. Plusieurs agences proposent des forfaits qui

---

<sup>4</sup> « Ciénaga de Zapata, una buena opción para el ecoturismo en Cuba », Cuba.cu, 11/08/2020

<sup>5</sup> « En marcha rehabilitación de playas en provincia de Cuba, prensa-latina.cu », 01/06/2021

incluent des offres de tourisme médicinal, comme l'explique un membre de l'agence de services médicaux internationaux de Cuba, contactée pour ce sujet.

Néanmoins, l'un des ministères les plus influents est le ministère des Forces Armées (« MINFAR », *Ministerio de las fuerzas Armadas Revolucionarias*), qui prend une place majeure dans le fonctionnement du tourisme à Cuba, par le biais de sa société holding, Gaesa, le groupe d'administration des entreprises, notamment très influent dans le secteur hôtelier, ce ministère détenant la société Gaviota S.A, qui inclut le groupe hôtelier Gaviota, le plus grand du pays.

## 2) La mainmise sur le tourisme du ministère des armées et de son entreprise publique : Gaviota

En dépit de la création d'un ministère du Tourisme, le ministère des Forces Armées fait part intégrante de l'organigramme touristique cubain, en grande partie par le biais de Gaviota S.A, et du groupe hôtelier Gaviota. Il faut revenir un peu avant la chute de l'URSS pour comprendre les origines de cette situation. Comme présenté précédemment, alors que l'économie du principal partenaire commercial suffoque, le gouvernement cubain comprend dès lors que le pays doit trouver une alternative économique. Le développement progressif du tourisme entraîne la création de différentes agences de développement touristiques : Cubanacán en 1987, et Gaviota en 1988, qui est géré par les sociétés commerciales détenues par le ministère des Forces armées. Si aucune explication officielle n'est donnée quant au lien avec le ministère des armées, on peut ressortir plusieurs éventualités. D'une part, Pedro Freyre, avocat au *US-Cuba Business Council* à la Chambre de commerce des États-Unis, énonce la volonté de la part de Cuba de gérer l'économie d'une main ferme après 1989. Néanmoins, si on reprend le lien avec l'URSS, cela pourrait également permettre de financer les forces armées après la chute de son principal allié. Mais d'autres facteurs peuvent expliquer cette importance du ministère des armées dans le tourisme.

Gaesa, la société holding du ministère des Forces Armées, a une participation à environ 90% des commerces de détail (*comercios minoristas*) qui payent en dollars. En plus de la gestion de grandes infrastructures touristiques et hôtelières, le groupe représente, selon Emilio

Morales, directeur du *Havana Consulting Group*, entre 30 et 40% de l'économie en 2017.<sup>6</sup> Le rôle de l'armée peut donc être assimilé, en plus de la gestion active de l'économie, au contrôle des activités économiques en devises, et à l'assurance de rentrées maximales provenant des secteurs à forte entrée en devises étrangères. Enfin, comme l'expliquent Feinberg et Newfarmer, les entreprises publiques, et en particulier celles liées à Gaesa, ne publient pas de rapports annuels détaillés. Il est donc impossible de retracer entièrement les revenus et l'octroi des fonds.

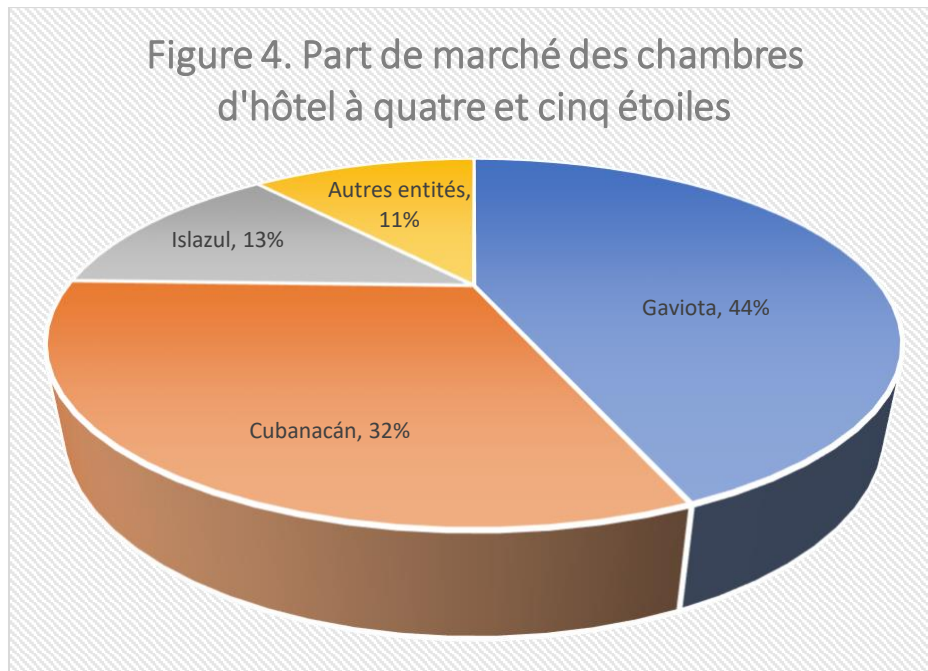
Le ministère des Forces Armées est aujourd'hui, en compagnie du ministère du Tourisme, le plus influent au sein du secteur touristique, et notamment hôtelier. De ce fait, les deux ministères contrôlent les différentes entreprises d'État détenant les hôtels et villégiatures de l'île. Cubanacán et Gran Caribe sont rattachées au ministère du Tourisme, tout comme Islazul et Campismo Popular, ces deux dernières destinées au tourisme intérieur. Pour Gaesa, et par conséquent le ministère des Forces Armées, c'est le groupe Gaviota qui détient l'entière responsabilité des marques de l'écosystème hôtelier et touristique de ce ministère. Outre Habaguanex, une marque absorbée comprenant des quelques hôtels, restaurants et points de vente distincts dans le centre historique de la Havane, Gaviota possède plusieurs marques très influentes à Cuba, notamment d'hôtels haut-de-gamme, comme Hoteles Playa, et Gaviota Hoteles<sup>7</sup>. De ce fait, avec 20 699 chambres<sup>8</sup> d'hôtel international sur toute l'île, Gaviota constitue la deuxième chaîne hôtelière d'Amérique du Sud, et la première à Cuba, loin devant Cubanacán (14 940) et Islazul (6 177) sur un total de 57 224 chambres d'hôtel à quatre et cinq étoiles.

---

<sup>6</sup> « ¿Qué es Gaesa, el consorcio empresarial de los militares de Cuba señalado por Donald Trump y cuál es su peso en la economía de la isla? », BBC, 16/06/2017

<sup>7</sup> Site internet de Gaviota : <https://gaviota-grupo.com/about-us?section=historia>

<sup>8</sup> « 'Top 15' REPORTUR: Ranking de cadenas hoteleras latinoamericanas », Reportur, 29/07/2020



*Source : calculs de l'auteur sur la base des données de l'ONEI et Reportur*

Le graphique ci-dessus modélise les parts de marché des hôtels à quatre et cinq étoiles, visant les touristes internationaux, rapportés au nombre de chambre. En analysant ce tableau, la domination de Gaviota est bien mise en avant. Cette répartition traduit l'importance pour Gaviota de dominer le marché haut-de-gamme, et plus largement le marché international. De surcroît, Gaviota possède sa propre agence d'emploi, et ne nécessite pas de passer par le ministère du tourisme pour recruter, licencier, ou encore s'occuper des modalités quant au versement des salaires et à la gestion des conflits. Par conséquent, l'ensemble des revenus reçus par Gaviota sont entièrement gérés par l'organisme, et les fonds sont donc en premier lieu détenus par ce ministère. La maintenance et la location des établissements se fait par le biais de la société Almest, contrôlée par le même ministère. Ainsi, l'État peut agir sur le tourisme international sans systématiquement passer par le ministère du Tourisme.

Cette domination du marché est encore plus marquée dans le domaine des hôtels à cinq étoiles : Gaviota propose environ 75% des hôtels à cinq étoiles de l'île (Feinberg et Newfarmer). Pour autant, l'influence de Gaviota dans le secteur touristique ne s'arrête pas là. Outre les commerces de détail, dans la branche des transports, Transgaviota exploite pour le compte de Gaviota un réseau de bus qui couvre tout le territoire, ainsi que plus d'une trentaine d'agences de location de voiture dans tout le pays<sup>9</sup>. Moins connue, la compagnie aérienne

<sup>9</sup> Site internet de Gaviota (services de transportation) : <https://gaviota-grupo.com/services?id=4>

Aerogaviota est la seule à opérer des vols intérieurs à Cuba, avec la compagnie nationale Cubana de Aviación. Elle a par ailleurs entamé son développement à l'international avec une première liaison directe pour la Jamaïque en 2019<sup>10</sup>.

Les agences de voyages Gaviota Tours proposent des offres haut-de-gamme pour les touristes internationaux. Plusieurs agences de tourisme nautique proposant de multiples activités sont gérées par Gaviota, notamment près des principaux complexes hôteliers balnéaires comme Varadero, Cayo Cayo ou encore Holguín.<sup>11</sup> Enfin, plusieurs services de restauration de centres commerciaux et de centres d'information sont gérés par Gaviota.

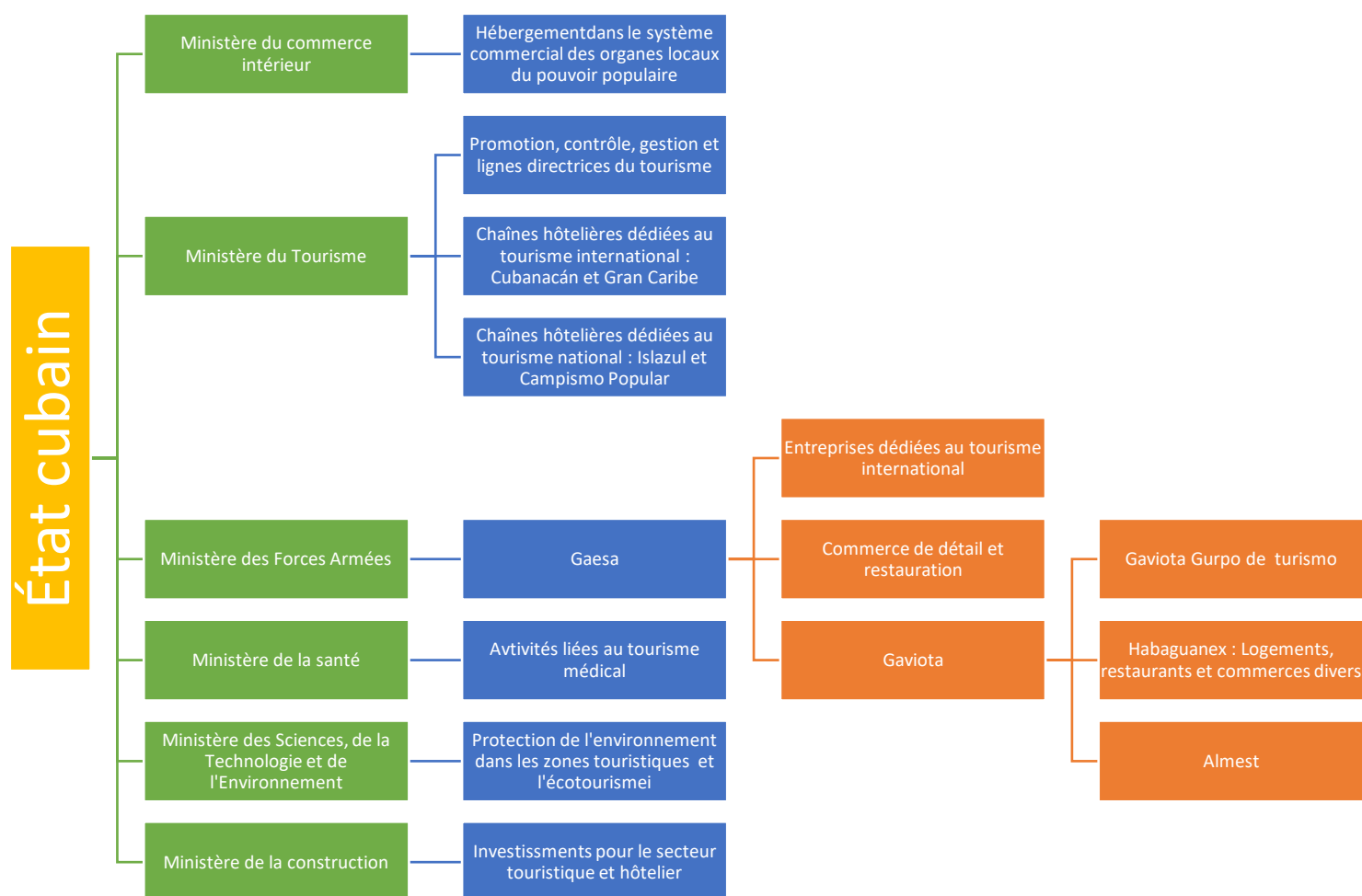
Investir dans le secteur hôtelier haut-de-gamme est pour Gaesa un choix stratégique. En effet, laisser le ministère des Forces Armées gérer le capital physique dédié au tourisme international permet de s'assurer de rentrées en devises étrangères régulières et soutenues. La holding GAESA comprend également le Banco Financiero Internacional, dont les fonds permettent souvent de financer la construction d'hôtels, ce qui laisse une liberté d'action plus ample. Ces investissements sont soutenus par le ministère de la construction (Feinberg et Newfarmer). Le ministère des Forces Armées a donc un véritable impact sur le tourisme à Cuba. L'organigramme simplifié de l'action publique dans le tourisme à Cuba peut se modéliser de la manière suivante :

---

<sup>10</sup> « Cuba's Aerogaviota now has flights from Camaguey to Kingston », Jamaica Bserber, 08/12/2019

<sup>11</sup> Site internet de Gaviota (services nautiques) : <https://gaviota-grupo.com/services?id=6>

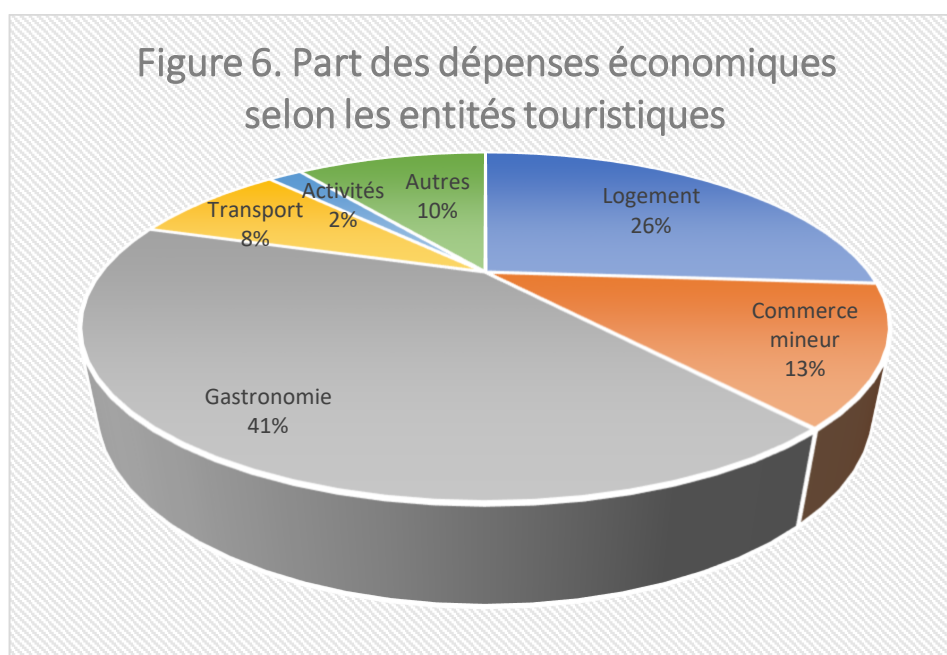
Figure 5. Principaux gestionnaires publics du tourisme à Cuba



Source : Site internet de Gaviota S.A., site internet du ministère du Tourisme cubain, entretien avec un expert du tourisme médical, Feinberg et Newfarmer (2016), « Tourism in Cuba: Riding the Wave Toward Sustainable Prosperity », Latin America Initiative at Brookings

On peut clairement distinguer les différents champs d'action de l'État cubain dans le secteur du tourisme. De ce fait, on peut observer ici une grande différence par rapport au plan d'action énoncé par le ministère du tourisme. Alors que le ministère du Tourisme présente sur son site internet un ensemble d'actions dont il se porte garant, la situation de l'écosystème touristique étatique schématisée ci-dessus présente une tout autre situation. Bien que le ministère du tourisme ait un réel impact sur le secteur touristique, et notamment sur le secteur hôtelier et sur le tourisme intérieur, l'acteur clé du développement touristique cubain est bien Gaviota, entreprise publique contrôlée par Gaesa, rattachée au le ministère des armées. Il est important bien mettre en évidence l'importance de Gaesa et du ministère des armées dans le développement du secteur touristique pour analyser l'offre touristique cubaine.

En effet, Gaviota se positionne sur les marchés stratégiques du tourisme cubain : hôtels haut-de-gamme et dédiés au tourisme international, restauration (notamment à La Havane depuis l'absorption de Habaguanex), commerces de détail dont les transactions s'effectuent en dollars, transport de touristes et activités marines dans les zones balnéaires. Gaviota agit sur les marchés touristiques les plus fructueux et permet à l'État cubain de gérer plus librement de cet argent. Si on en croit les données de tourisme international fournis par l'institut de statistiques de Cuba, la place de Gaviota est encore plus conséquente.

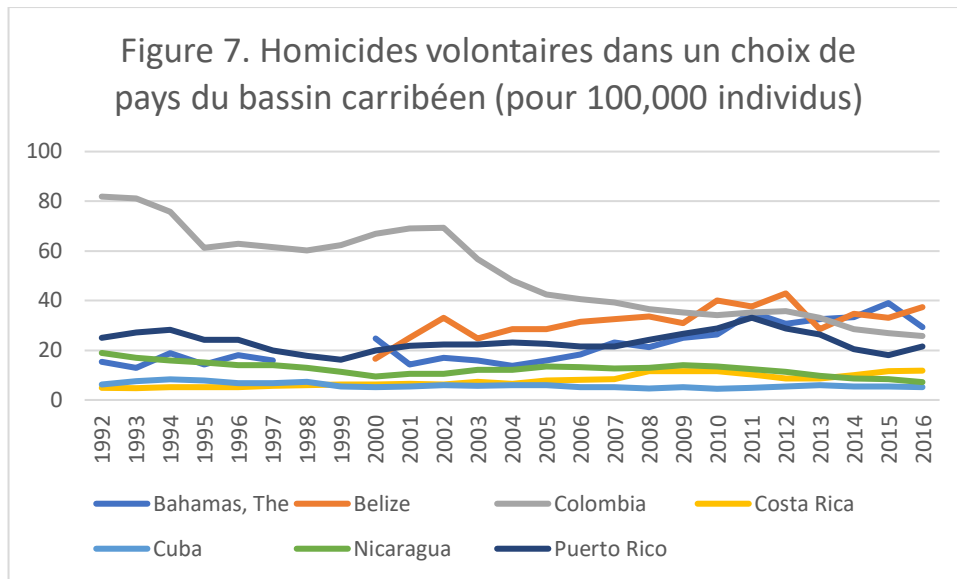


Source : ONEI « publicacio turismo internacional. Indicadores seleccionados enero-diciembre 2019 »

En effet, comme on peut le constater dans la figure ci-dessus, plus d'un quart du budget des touristes internationaux est dédié aux logements, et la part avoisine les 50% si l'on y ajoute les commerces de détail, les activités et les transports. Là est la stratégie du gouvernement : tirer profit au maximum des revenus du tourisme international, tout en organisant le secteur du tourisme par le biais de son ministère dédié. Gaesa est utile pour l'État cubain qui cherche à avoir une mainmise sur le tourisme.

Mais un autre facteur entre également en jeu, et peu expliquer l'usage d'une entreprise rattachée au ministère des Forces Armées pour le développement de l'offre touristique. La question de la sécurité est également essentielle à prendre en compte dans notre analyse. En effet, Cuba présente des chiffres encourageants en matière de sécurité, comme le traduit la figure 7.





Source : Banque Mondiale : « Intentional homicides (per 100,000 people) »

De ce fait, cette figure permet de mettre en avant les caractéristiques de la sécurité à Cuba. En effet, il est nécessaire de prendre en compte le caractère sécuritaire de la destination. Dans un bassin caribéen au sein duquel le taux d’homicide est plus élevé par rapport à d’autres destination, notamment l’Europe et l’Amérique du Nord, Cuba semble faire exception. En effet, En 2015, le taux de criminalité en Amérique Latine et caribéenne est de 22,3 pour 100 000 habitants, alors même que dans les petits États des Caraïbes, ce chiffre monte à 31,5 pour 100 000 habitants la même année (Banque Mondiale : « Intentional homicides (per 100,000 people) »). Les chiffres de Cuba avoisinent ceux des États-Unis, donc le taux de criminalité était même plus élevé en 2016 que sur la plus grande île des Caraïbes.

Cette question de la sécurité est reprise par une expatriée française à Cuba interviewée dans le cadre de cette étude, travaillant pour le compte d’un hôtel du groupe ACCOR et dont la gestion était partiellement organisée par Gaviota. Elle explique que la question de la sécurité est prise au sérieux par l’ensemble de la population, et en particulier dans le secteur touristique, afin d’assurer aux touristes une prestation égale à leurs attentes. La gestion du tourisme par Gaviota permet donc d’assurer la sécurité des touristes dans les principaux établissements et lieux touristiques. Cependant, la faible criminalité ne peut se résumer qu’à une gestion efficace du ministère des Forces Armées dans le secteur touristique. Dans l’ensemble du pays, la criminalité est faible, et le tourisme n’est qu’amplificateur de ce phénomène ; bien que de nombreux efforts soient réalisés pour améliorer la sécurité des touristes.

Le ministère des Forces Armées et de son entreprise publique Gaviota dans le tourisme à Cuba est donc majeur. Outre la question de la sécurité, Gaviota est présent dans les secteurs clés du secteur contrôle une part importante des rentrées en devises étrangères et des flux économiques issus du tourisme. Cette stratégie n'a que peu évolué depuis la chute de l'URSS alors même que le paysage hôtelier et les infrastructures cubaines restent façonnées par l'histoire cubaine.

### 3) Des décisions historiques qui façonnent le paysage hôtelier et infrastructurel

Depuis la chute de l'URSS, le tourisme est, comme démontré, grandement organisé par l'État cubain. L'analyse du paysage hôtelier et infrastructurel à Cuba met en évidence plusieurs aspects liés au poids du passé, mais aussi aux décisions prises par l'État Cubain dans le développement du tourisme. Pour ce fait, l'ONEI présente les emplacements des différents établissements hôteliers selon les différentes régions.

Tableau 1. Répartition territoriale des hôtels sur l'île

	1985	1994	1999	2010	2018
<b>La Havane</b>	26%	26%	24%	25%	22%
<b>Varadero</b>	27%	18%	18%	18%	16%
<b>Ciego de Ávila</b>	0%	0%	13%	6%	13%
<b>Holguín</b>	6%	8%	8%	7%	5%
<b>Santiago de Cuba</b>	7%	8%	9%	8%	6%
<b>Cayo Largo del Sur</b>	2%	1%	2%	4%	2%
<b>Autre pôles</b>	21%	30%	23%	32%	36%

Source : calculs de l'auteur sur la base des données de l'ONEI : « Capacidades de alojamiento en polos turísticos » (2019)

Les données fournies par l'ONEI présentent un véritable intérêt pour notre étude. En effet, ils permettent de dresser une première analyse du développement touristique cubain contemporain. Après analyse de l'évolution du tourisme à Cuba dans les précédentes parties, cinq années ont été choisies, afin de rendre compte de l'évolution de l'offre touristique et hôtelière.

Les premiers chiffres choisis pour notre analyse datent de l'année 1985, soit peu avant la chute de l'URSS, et avant même la création des différentes entités chargées du développement de l'offre touristique et hôtelière (Cubanacán, Gaviota). En 1985, les deux principaux pôles hôteliers sont La Havane et Varadero, regroupant plus de la moitié du marché hôtelier. De ce fait, l'étude des différentes caractéristiques du tourisme à Cuba avant 1959 réalisée dans les parties précédentes de notre analyse permet de mettre en évidence un premier point, montrant qu'en 1985, le tourisme s'organise de manière similaire à l'époque présocialiste, principalement autour de ces deux mêmes destinations. Le tourisme, encore secondaire en 1985, est donc sous le même modèle que sous durant la période précédant la révolution.

Avec la création du ministère du tourisme en 1994 pour établir un plan de développement du tourisme alors organisé par quelques entreprises d'État, la répartition territoriale de l'offre hôtelière évolue d'une façon relativement semblable entre 1994 et 1999, en dépit d'une augmentation de 46% de la capacité sur la même période (ONEI). Cependant, alors que la part de l'offre hôtelière de Varadero a diminué, la réhabilitation des établissements et le développement de l'offre dans la région de Ciego de Ávila exprime la volonté de développer une offre plus ample, mais pour autant relativement similaire : ce développement territorial traduit une politique de développement de l'offre *sea-sun-beach*, une politique déjà présente durant la première phase du tourisme à Cuba, comme expliqué précédemment dans notre étude.

Pour autant, le gouvernement cubain ne va pas abandonner l'idée d'un développement de l'offre dans d'autres pôles touristiques, et cela est traduit par les chiffres de 2009, où l'offre hôtelière dans les autres pôles dépasse les 30%, puis le tiers en 2018. Si on suit cette analyse, on peut constater une perte d'influence des deux principaux pôles touristiques, bien que celle-ci soit très mesurée : encore 38% des établissements hôteliers sont regroupés à La Havane et Varadero, mais l'émergence de nouveaux pôles touristiques traduit la volonté de diversifier une offre encore très impactée par les décisions passées. De ce fait, en analysant les différents pôles hôteliers développés par l'État, on peut constater le véritable impact sur l'organisation touristique du territoire.

## Carte 1. Principaux pôles hôteliers et infrastructures de transport



Source : Carte réalisée par l'auteur sur la base des données suivantes : Oficina Economica y comercial en La Habana : « informe económico y comercial » (2019), ONEI : « Capacidades de alojamiento en polos turísticos » (2019), Cuba Travel Network

Cette carte met en avant un procédé majeur lié aux politiques de développement touristique cubain. En effet, on peut noter un lien fort entre les principaux pôles hôteliers et les infrastructures de transport. Ce lien est-il un lien de causalité directe ou indirecte ? Cette question est au centre de notre étude. En effet, il est essentiel de bien analyser cette carte en prenant en compte l'évolution des différents points évoqués. Il est difficile de créer un lien concret entre les autoroutes et les principaux pôles hôteliers, celles-ci ayant été créées avant même la création d'un ministère du tourisme, soit en 1979 pour la A1, 1989 pour la A4 (De las Cuevas Toraya, 2001). Bien que, comme nous avons pu le constater dans les parties précédentes de notre étude, la reprise du tourisme international a commencé à la fin de la décennie 1980, celle-ci est encore mineure. De surcroît, les autoroutes ne relient pas les principaux pôles touristiques cubains.

Néanmoins, le développement de certaines routes principales, et l'amélioration de certaines infrastructures routières, a permis un meilleur accès à certains territoires et un développement plus ample de l'offre (De las Cuevas Toraya). Cependant, le réel lien de causalité entre infrastructures et développement touristique peut d'observer avec les aéroports. En effet, l'ensemble des principaux pôles hôteliers sont accompagnés d'un aéroport international à proximité, à l'exception de la région centrale de Ciego de Ávila, desservie par l'aéroport de Cienfuegos et Camaguey. Alors que ces aéroports existaient pour la plupart avant le récent développement du tourisme, ceux-ci ont été réhabilités pour l'accueil des touristes

internationaux, et des rénovations sont régulièrement opérées (rapport réalisé par la Oficina Economica y comercial en La Habana, « informe económico y comercial », 2019).

De ce fait, cette carte montre bien la stratégie de développement adoptée par le gouvernement cubain, qui, tout en développant une offre alternative, organise son offre autour des destinations rendues accessibles directement par avion, dans des resorts et hôtels à quatre et cinq étoiles. Le tourisme à Cuba suit donc un cadre historique, tout en développant d'autres pôles touristiques secondaires. Par ailleurs, bien que le lien avec le passé soit clairement identifiable dans la carte ci-dessus, les caractéristiques sont pour le moins différentes. En effet, le tourisme international est aujourd'hui basé autour d'une offre de luxe mais en l'absence de casinos : Cuba est toujours une destination balnéaire, mais n'est plus la destination du vice (Herrera, 2012). L'île s'est réorganisé touristiquement, et a développé le secteur autour des principaux pôles historiques, avec un tourisme toujours haut-de-gamme et accessible pour les touristes internationaux principalement (Sharpley et Knight), tout en développant lentement d'autres destinations et d'autres type de tourisme<sup>12</sup>.

Le paysage touristique cubain est donc façonné par ses différentes époques, et par le politique du gouvernement de développer une offre touristique orientée autour des différents pôles historiques en particulier. Pour autant, l'État n'est pas le seul acteur du développement touristique.

### *Chapitre 6 : Une offre privée qui émerge progressivement, toujours encadrée par l'État*

#### **1) Un difficile développement des entreprises étrangères face aux limites posées par la structure politique et économique**

L'analyse précédente a mis en évidence une volonté d'encadrement du secteur touristique de la part de l'État, celui-ci s'opérant à travers différents procédés, et en particulier par des entreprises d'État dédiées au développement touristique. Néanmoins, bien que l'impact de l'État sur le tourisme et sur l'écosystème touristique ait été très marquant, comme il a été démontré, quelques entreprises étrangères sont présentes dans le secteur touristique cubain.

---

<sup>12</sup> « Las primeras dos instalaciones de turismo local sostenible en Cuba », Gramma, 25/05/2021

En octobre 2018, le ministère du tourisme cubain rapporte un nombre de 22 chaînes hôtelières étrangères sur l'île, provenant de 11 pays (rapport de la Oficina Economica y comercial en La Habana, « informe económico y comercial », 2019). De ce fait, le rapport présente l'Espagne, ainsi que le Canada, premier pays émetteur de touristes à Cuba, comme premiers investisseurs étrangers dans le secteur touristique. Pour autant, ces investissements sont très réglementés. De ce fait, comme expliqué dans les parties précédentes de cette étude, l'État cubain a mis en place des premières mesures visant à légaliser les investissements étrangers à la fin de l'époque soviétique, ainsi que durant la « période spéciale en temps de paix ». Il est cependant impossible de mesurer avec exactitude les investissements étrangers à Cuba, aucun rapport n'étant publié par le gouvernement cubain sur ce sujet.

Il existe à Cuba trois procédés d'investissements étrangers, comme le stipule la loi 118 de 2014 liée à l'investissement étranger à Cuba<sup>13</sup>. Le premier moyen d'investissement est à travers un contrat d'investissement d'une entreprise étrangère. Ces contrats d'investissements ne peuvent être réalisés que lorsque cela s'avère être nécessaire, notamment dans le secteur de la construction de bâtiments. Ces entreprises recevront un revenu pour leur activité sur l'île.

Le second volet d'investissement étranger s'organise autour de « contrat d'association économique international ». Dans ce cas de figure, une entreprise cubaine – dans le cas du tourisme souvent contrôlée par l'État, fait appel à une entreprise étrangère pour l'aider dans la gestion et dans l'organisation de l'entreprise. Concrètement, bien que cette mesure soit possible dans différents secteurs de l'économie, on la retrouve exclusivement dans le secteur touristique, et en particulier dans la branche hôtelière. En contrepartie à ses efforts, l'entreprise étrangère recevra une redevance annuelle fixe, ainsi qu'une prime de performance basée sur un pourcentage du bénéfice d'exploitation (Feinberg et Newfarmer).

Le troisième procédé stipulé par cet article s'articule autour des entreprises mixtes. Cependant, l'État reste très influent dans le processus décisionnel : bien que la loi n'impose pas de limite quant à la participation, il est très rare que l'État autorise une joint-venture au sein de laquelle elle ne détient pas 51% de participation. De ce fait, comme présenté dans le rapport de la Oficina Economica y comercial en La Habana, « informe económico y comercial » de 2019, le développement des opportunités d'investissements étrangers, principalement opéré

---

<sup>13</sup> <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-no-118-ley-de-la-inversion-extranjera>

dans le secteur touristique, était pour Cuba une nécessité afin de répondre aux difficultés économiques :

*Dans la présentation de la loi 118, sa nécessité a été justifiée par l'argument selon lequel Cuba exigeait une croissance du PIB de 7% par an, ce qui impliquerait une croissance de plus de 20% de l'investissement. La croissance du PIB était restée inférieure à 3% (elle oscille aujourd'hui entre 1 et 2%) et le taux d'accumulation était insuffisant, l'entrée d'investissements étrangers devait donc contribuer à l'effort d'investissement avec financement. Le flux annuel requis d'investissements étrangers a été estimé à environ 2 000 à 2 500 millions de dollars américains.<sup>14</sup>*

Mais cette ouverture à l'investissement étranger reste très encadrée par l'État. Comme le stipule l'article 118, le partenaire commercial de l'entreprise étrangère ne peut être autre que l'État cubain. Par ailleurs, une agence pour l'emploi reste nécessaire, et ce malgré une participation étrangère : les entreprises d'État, majoritaires, garde le contrôle de l'offre, et la qualité de service et de fonctionnement dépend donc entièrement de l'État cubain. Pour autant, les entreprises étrangères pourront, sous certaines conditions et à condition de répondre à des besoins de développement touristique ou à une nécessité d'utiliser du capital fixe pour ses activités, posséder un terrain, bien que cela se fasse très souvent sous la forme d'usufruit.

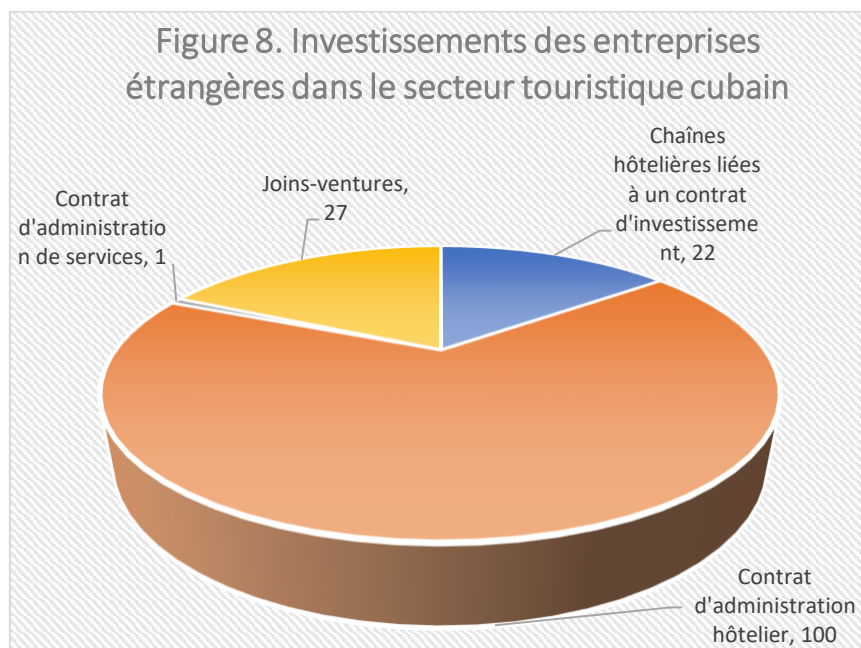
Malgré des retombées économiques fixes et des primes d'exploitation, l'entreprise étrangère n'aura droit à aucune exclusivité au sein du marché cubain, et devra s'adapter aux directives des entreprises d'État partenaires. Cependant, pour favoriser l'investissement étranger sur le long terme, une exonération des impôts sur les bénéfices pendant les huit premières années de fonctionnement (et exceptionnellement plus) est proposée aux joint-ventures et aux entreprises partenaires liées à des contrats d'investissement international. D'autres avantages fiscaux ou exonérations sont également proposées, dans le paiement de la taxe pour l'utilisation de la main-d'œuvre, de la taxe foncière pour le développement local, de l'impôt sur le revenu des personnes physiques aux partenaires étrangers, de la taxe de vente ou de service pendant la première année d'exploitation et du paiement de la taxe douanière pendant le processus d'investissement, comme le stipule cette même loi.

---

<sup>14</sup> Traduction de l'espagnol du rapport de la Oficina Economica y comercial en La Habana, « informe económico y comercial », 2019

En d'autres termes, l'analyse de la législation cubaine permet de mieux rendre compte des possibilités d'investissements d'entreprises étrangères dans le secteur touristique. Alors que de nombreux avantages fiscaux sont offerts aux entreprises étrangères pour favoriser leur implantation – ou investissements selon les différents procédés, l'encadrement de l'État reste très important, et peut jouer en défaveur de l'attractivité de Cuba pour l'implantation des entreprises étrangères. En effet, ces entreprises n'auront aucune liberté quant à l'embauche ou à la débauche du capital humain, et leurs champs d'actions restent limités par l'emprise de l'État et de ses entreprises publiques.

Une autre analyse peut être tirée de cette loi 118 sur l'investissement étranger à Cuba. En effet, les dispositions sur la gestion du capital fixe, et les avantages fiscaux qui leur sont accordés mettent en avant la stratégie du gouvernement cubain, quant à l'investissement dans le tourisme : il s'agit de développer l'offre hôtelière principalement, laquelle rapporte de nombreuses devises en monnaies étrangères afin de faire croître les revenus issus du tourisme. De ce fait, si l'offre hôtelière est particulièrement visée, cela s'explique par la nécessité de recevoir des investissements de moyen et long-terme. Le capital fixe hôtelier, bien que détenu par Glaviota, ou les entreprises rattachées à Mintur, est donc mis à disposition des entreprises, qui vont exploiter les terrains pour augmenter leurs revenus, sous la directive de l'État Cubain, qui donnera les principales lignes directrices du développement de l'offre. De ce fait, cela se traduit dans l'analyse des principales entreprises étrangères à Cuba, dans le secteur du tourisme.



Source : ONEI « publicacio turismo internacional. Indicadores seleccionados enero-diciembre 2019 »



La figure 8 nous montre les chiffres ainsi que la proportion des différents investissements étrangers dans le tourisme à Cuba. Cela confirme notre analyse, et l'importance du secteur hôtelier dans les politiques d'investissements étrangers. Au total environ 52 000 chambres d'hôtel sont opérées selon l'un des trois procédés d'investissement, soit environ 62% de l'offre en 2018 (ONEI). Pour amplifier ce phénomène, 85% des hôtels à quatre et cinq étoiles sont administrés par le biais de l'un des trois procédés d'investissement. (Feinberg et Newfarmer). Les entreprises étrangères, malgré un développement progressif de leurs activités par une législation légèrement plus souple, voient donc leur liberté d'activité entravée par la place de l'État, et de ses entreprises publiques. Néanmoins, en dépit de l'emprise du gouvernement cubain, d'autres acteurs émergent à Cuba, et complètent l'offre existante, sous différentes formes.

## 2) Le développement progressif et inévitable d'une offre privée

Comme démontré précédemment dans notre analyse, le tourisme à Cuba est encadré par l'État, et son impact sur les investissements et entreprises étrangères est conséquent. Que ce soit dans le secteur hôtelier, des transports ou des commerces mineurs voire des restaurants, Gaviota, ainsi que quelques entreprises rattachées au ministère du Tourisme cubain forment l'offre touristique cubaine. Cependant, l'offre privée émerge et se développe progressivement sur l'île. La « période spéciale en temps de paix » a grandement modifié le cadre de vie des cubains, qui ont dû travailler plus pour répondre aux insuffisances économiques issues de la chute du principal partenaire économique et commercial. C'est la fin d'un cycle collectivisation complète de la production, et le début progressif des volontés d'entrepreneuriat privé (Hingtgen et al). Toutefois, c'est véritablement à partir de l'arrivée au pouvoir de Raul Castro que la question de l'entrepreneuriat va connaître une véritable transformation. En effet, lors de son premier discours en 2007 et un an avant sa prise de fonctions, le petit frère Castro va énumérer clairement les failles structurelles du pays, et énoncer que « la paye est clairement insuffisante pour couvrir les besoins des individus »<sup>15</sup>.

La question d'une restructuration en profondeur de la société, alors ancrée depuis près d'un demi-siècle dans un cadre de collectivisme et d'absence d'entrepreneuriat privé – ou très réglementé depuis la « période spéciale », comme présenté précédemment dans notre étude, est donc évoquée. Ce changement de direction par rapport aux héritages socialistes de la révolution

---

<sup>15</sup> « Raul Castro offers reforms, talks with U.S. », Reuters, 26/07/2017

cubaine se reflète dans les chiffres de l'entrepreneuriat privé : 385 775 cubains travaillent à leur compte à l'été 2012, contre 157 731 en octobre 2010 (Hingtgen et al). L'entrepreneuriat privé se développe peu à peu après l'arrivée au pouvoir de Raul Castro, mais reste très encadré par l'État qui ne veut pas perdre le cap du socialisme cubain en place depuis la dernière révolution. Les taxes aux entreprises privées sont donc élevées, et leur liberté d'action reste limitée. L'entrepreneuriat privé cubain est donc, à sa naissance, le fruit des différentes caractéristiques économiques, sociales et historiques de la société cubaine.

Dans la branche touristique, la matérialisation de la légalisation de l'entrepreneuriat privé se retrouve avec le développement massif d'une offre de chambres d'hôtes, et de « Bed and Breakfast », appelées *casa particulares*. Ces maisons d'hôtes, dont le terme de *casa particular* est accordés par l'État<sup>16</sup>, se sont développées dans tout le pays et offrent aux touristes une véritable alternative. En effet, il s'agit de dormir chez l'habitant, qui prête une – voire plusieurs chambres, et nourrit le touriste qui paye le temps de son séjour. Environ 22 000 *casas particulares* sont sur l'île en 2015, et 16 000 sont disponibles pour les touristes internationaux (Feinberg et Newfarmer).

Le développement des Casa Particulares rompt avec le système touristique étatique. Pour la première fois, les cubains eux-mêmes vont exercer une véritable influence sur les méthodes de logement, et donc sur les destinations des touristes. Il permet par ailleurs aux cubains d'éviter de passer par une agence pour l'emploi afin d'être embauché dans un établissement hôtelier, et d'être soumis à la réglementation de l'emploi pour les travailleurs cubain. Par ailleurs, l'épargne des cubains est mobilisée, car ces derniers doivent rénover, ou acheter le cas échéant, des chambres pour les touristes, comme le précisent Feinberg et Newfarmer :

*Bien que des chiffres précis ne soient pas disponibles, les B&B mobilisent l'épargne et la canalisent vers une activité productive. Elles mobilisent l'épargne domestique privée en procurant des rendements plus élevés que d'autres activités : il n'est pas rare d'apprendre que des familles bradent des automobiles pour investir dans une chambre ou un petit appartement à louer à des touristes. (p.20)*

---

<sup>16</sup> « New Cuba regulations for private enterprise on the island have a long list of don'ts », Miami Herald, 02/08/2018



La carte ci-dessus permet de rendre compte de l'importance des casas particulares, et de Airbnb par conséquent, dans le développement touristique à Cuba. En effet, on peut observer une offre très élevée de logements en dehors des principaux pôles touristiques majeurs de l'île. Les casas particulares permettent aux cubains de proposer une offre alternative également en matière géographique. Mais cet étalement géographique se retrouve également au sein même des principaux pôles touristiques. En effet, on peut noter une offre de logements bien plus vaste que celle des hôtels, en particulier dans les villes touristiques comme Santiago de Cuba et La Havane, où de nombreux locaux positionnés en dehors du centre, voire de la ville, proposent des chambres pour les touristes. Le développement des casas particulares rompt donc avec les différentes phases du tourisme que l'on a présenté : pour la première fois, on assiste à un développement territorial de l'offre, et à une implication – légère et progressive, des nouveaux acteurs privés

L'usage de la plateforme Airbnb offre par ailleurs aux clients une plus grande transparence de l'offre. En effet, comme présenté jusqu'à présent, Cuba ne donne pas toutes les informations liées à son offre de service touristique. Airbnb exige de ses clients un semblable de conditions générales qui contraignent les hôtes à offrir un produit de haute qualité et le plus transparent possible. La notation et les avis font également partie des avantages de ce procédé d'exploitation. Bien entendu, ces propos doivent être nuancés. En effet, la législation pour les cubains proposant une offre sur Airbnb reste la même que pour les Entrepreneurs privés<sup>18</sup>. La liberté d'action des cubains reste alors très modérée, bien que, face à l'augmentation des casas particulares, l'État devrait éprouver de plus en plus de difficultés à encadrer fermement l'offre privée. Car outre les chambres d'hôtes, de nombreux cubains se lancent dans le tourisme en proposant de multiples activités que l'on peut là encore retrouver sur la plateforme Airbnb. En outre, les touristes payant par Airbnb évitent les éventuelles taxes de changes qu'ils auraient été contraints de payer à leur arrivée (Feinberg et Newfarmer)

La légalisation de l'entrepreneuriat privé a également permis un plus ample développement d'activités légales pour les touristes. Ces activités sont très diverses, et dépendent de l'environnement en question. À La Havane, on retrouve les traditionnels tours en voiture ancienne, des visites guidées mais aussi des dégustations chez les habitants. Interrogée

---

<sup>18</sup> Site internet de Gaceta, Décret-Loi 365 de 2018 du conseil d'État : <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-356-de-2018-de-consejo-de-estado>

sur la question lors d'un entretien réalisé pour cette étude, un guide de balades en cheval à Viñales, à l'Ouest de l'île, explique que le développement massif du tourisme dans sa région entraîne un développement des activités, avec un lien renforcé entre le touriste et l'habitant. Beaucoup de paysans vont donc accepter la venue de touristes sur leurs terres pour leur faire découvrir leur manière de produire le café, ou encore les cigares. On peut aussi imaginer que le développement des chambres d'hôtes va jouer en faveur d'un développement des activités indirectes, notamment pour le mobilier des chambres : on assiste à un développement de tout un système.

On peut aussi retrouver un modèle qui se rapproche du *Community Based Tourism* (CBT) : un modèle de tourisme au sein duquel le touriste se rend chez l'habitant, souvent pour une nuit au moins, afin de découvrir la culture locale notamment en participant à des activités diverses. De ce fait, de nombreux hôtes proposent également des activités dans leur territoire pour permettre aux habitants de découvrir des activités du quotidien. Bien qu'il puisse prendre des caractéristiques parfois très différentes, cette forme de tourisme est également l'un des moteurs du développement d'une offre privée et alternative, en d'autres termes d'une restructuration progressive de l'offre.

Cette offre privée est passée d'une offre négligeable à une véritable alternative pour les touristes. Les aménagements sont de plus en plus nombreux, et caractérisent désormais le tourisme à Cuba. La rigidité physique et territoriale de l'offre hôtelière pour les touristes internationaux (ONEI ; rapport de la Oficina Economica y comercial en La Habana, « informe económico y comercial », 2019) crée un phénomène particulier à Cuba : les chambres d'hôtes ne se posent pas comme la concurrence à l'offre hôtelière mais comme une complémentarité de l'offre. Ce point est essentiel pour notre analyse : il stipule donc que le développement de l'offre privée accompagne le cadre historique cubain encadré par l'État. Plusieurs agences proposent désormais des logements dans des chambres d'hôtes, jusqu'aux mêmes agences appartenant aux entreprises publiques. Les chambres d'hôtes, dont la croissance est plus rapide qu'elle des hôtels (ONEI) permettent d'adapter l'offre à la demande touristique. Le nombre de restaurants privés augmente également sur l'île, pour pallier une insuffisance de l'offre.

Néanmoins, notre étude nous a bien fait comprendre que le secteur privé cubain reste encore très encadré par un État qui taxe amplement les revenus de ses travailleurs indépendants.

Cela peut pousser certains cubains à se laisser tenter par des activités touristiques informelles, afin d'éviter les contraintes structurelles qui peinent à évoluer.

### 3) Un secteur informel vital et causé par un la volonté de contrôle de l'État

Nous avons expliqué précédemment que la société cubaine a connu un bouleversement à la chute de l'URSS, et durant la « période spéciale » qui a suivi et entamé un changement de cap de l'économie. Face aux difficultés, les cubains se sont retrouvés dans la nécessité de travailler plus. Mais plus profondément, c'est la structure même de la société cubaine qui se retrouve bouleversée. À Cuba, la famille est au centre de la structure sociétale (Hingtgen et al), et la nécessité de travailler plus a contraint les cubains à se retrouver plus longtemps loin de leur famille pour gagner de l'argent. Par ailleurs, les faibles revenus ont contraints la jeunesse à travailler, souvent illégalement, afin de contribuer aux revenus familiaux. Ces activités ont souvent été liées au développement du tourisme, en proposant des tours aux touristes étrangers (Sharpley et Knight). Ces opportunités permettaient aux cubains d'éviter de pratiquer une petite délinquance grimpante (Hingtgen et al). La vie à Cuba s'apparente donc à une lutte quotidienne qui bouleverse le cadre de vie des cubains, qui se sacrifient pour subsister économiquement.

Le développement d'une économie informelle est donc pour les cubains une véritable aubaine économique, et s'insère dans l'économie et la société cubaine, comme l'explique Argailot :

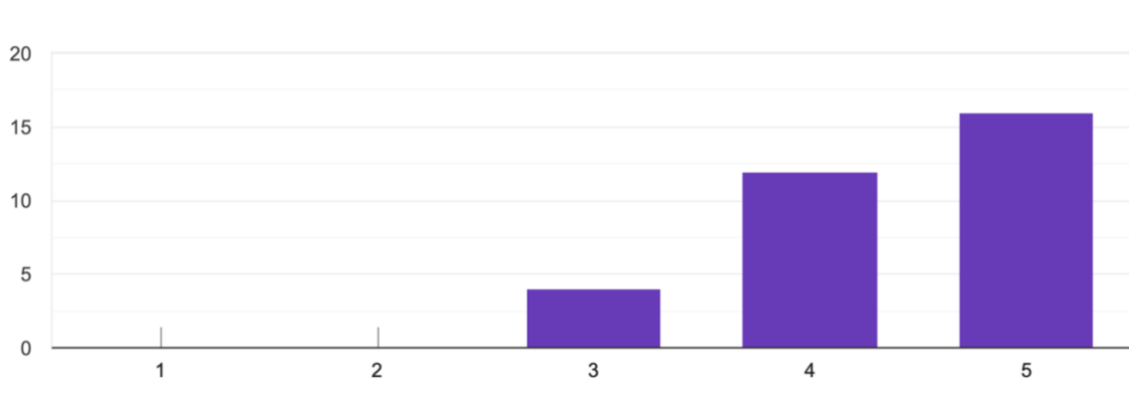
*Il faut dire que les deux sociétés qui ont surgi à Cuba, l'une formelle et l'autre informelle, ne sont pas strictement parallèles, puisqu'elles s'entremêlent plus qu'elles ne s'entrechoquent. En effet, les travailleurs informels cubains ne sont pas nécessairement pauvres et marginaux, ils ne sont pas obligatoirement au ban de la société. Tout au contraire, beaucoup de ressortissants de l'île ont une activité formelle, qu'ils sont obligés de compléter par une ou des activités informelles. Pour les Cubains, il s'agit de pallier les problèmes ; l'économie informelle agit donc en complémentarité du système « officiel » (p. 5)*

Le système économie cubaine, et la mainmise de l'État sur l'économie que nous avons pu analyser dans les parties précédentes, joints aux difficultés historiques (chute de l'URSS, « période spéciale ») ont façonné la société cubaine et favorisé le développement d'un secteur informel. Le tourisme est par ailleurs un grand moteur de cette informalité, notamment depuis

1994 avec la création du Peso cubain convertible (CUC). Plusieurs activités informelles se sont développées à Cuba, certains existant lors de la première phase du tourisme, comme la prostitution (Argailot) : les cubains défavorisés profitent des opportunités économiques issues du tourisme pour augmenter leurs revenus.

On retrouve ainsi certains traits du premier modèle touristique que l'on a pu exposer dans ce mémoire. En effet, le secteur informel offre une véritable complémentarité au salaire de base. Pour pousser ne profondeur ce sujet, un questionnaire a été réalisée auprès de certains cubains travaillant dans le secteur touristique à Cuba. La question de l'informalité a été évoquée.

Figure 9. Nécessité estimée secteur informel dans le tourisme à Cuba  
(de 1 à 5 ; 5 la valeur maximale)



Source : Graphique de réponse à un questionnaire réalisé par l'auteur auprès de 31 individus interrogés, travaillant dans le secteur touristique cubain.

Les personnes interrogées sont unanimes pour accorder une importance majeure à l'économie informelle dans le secteur touristique. Cela conforte notre analyse : l'informalité s'insère dans un système encadré par l'État, qui contraint les cubains à trouver un surplus économique. Le secteur informel n'est donc pas une économie parallèle, mais semble s'apparenter une économie complémentaire à l'économie légale. Le développement du tourisme a donc multiplié les activités informelles, à la suite des revenus en CUC ou en monnaie étrangère que peuvent recevoir les cubains de la part des touristes. On peut se laisser imaginer que les pourboires, qui ne peuvent dépasser un certain seuil, ne soient pas entièrement déclarés afin de rendre le revenu mensuel plus décent.

L'informalité est donc, sous différentes formes, partie intégrante d'un système cubain complexe, dominé par l'État qui tente de garder le contrôle sur les acteurs privés et internationaux qui émergent progressivement.

### Conclusion de la troisième partie

Notre analyse des différents acteurs du secteur touristique cubain a permis de mettre en évidence plusieurs phénomènes. En effet, dans un premier temps, l'État se place comme le garant des activités touristiques de l'île. Les quelques réformes pour développer l'offre, notamment pendant la « période spéciale en temps de paix », ont permis à Cuba de s'adapter au marché international sans perdre ses fondamentaux socialistes. Cette volonté de préserver un cadre historique a eu une incidence majeure sur le tourisme : on assiste, à partir de la chute de l'URSS, au développement d'une offre hôtelière organisée autour de quelques pôles touristiques historiques, en particulier à La Havane et Varadero. Pour autant, certaines caractéristiques ont évolué par rapport aux précédentes phases du tourisme.

La domination de l'État rompt avec le premier modèle touristique instauré par la mafia américaine, qui organisait son offre autour des interdits américains. Bien qu'on retrouve les entreprises d'État pour le développement de l'offre pour les cubains, c'est désormais le tourisme international qui est privilégié. L'usage ministère des Forces Armées et de son entreprise publique Gaviota-Gasea permet à l'État cubain de s'assurer le contrôle strict des activités touristiques fructueuses en devises étrangères, tout en assurant le maintien de l'ordre. Cela permet surtout au gouvernement de contrôler les entreprises étrangères implantées par le biais de l'un des trois procédés qui autorisent les investissements. Malgré de nombreux avantages fiscaux pour privilégier les investissements de long-terme, l'État reste très influent mais ne peut empêcher le développement d'une offre privée.

La chute de l'URSS a obligé l'État à se restructurer pour faire face à une crise profonde. La croissance du tourisme contraint l'État à légaliser l'entrepreneuriat privé. Il est important de prendre en compte que les différentes mesures de légalisation puis d'assouplissement ne sont pas désirées par le gouvernement révolutionnaire qui peine à évoluer structurellement, mais répondent à une logique réactionnaire face aux difficultés qu'il a pu faire face. L'offre privée émerge et se développe, malgré la volonté de contrôle de l'État, laquelle favorise les activités informelles. On peut en conclure que l'État cubain a donc agi en dépit de sa volonté, et s'est



vu contraint de réduire progressivement son emprise pour préserver un cadre socialiste historique. L'écosystème touristique cubain est donc le fruit d'une complémentarité entre les secteurs publics, privés et informels. L'ensemble du système touristique est pourtant encore très impacté par les facteurs historiques et politiques, et son développement semble faire face à certaines limites. Ces points feront l'objet de notre prochaine partie.

#### **IV- Le poids des héritages dans le tourisme : les difficultés d'un développement face à la volonté de préserver un cadre historique**

##### *Chapitre 7 : Une efficacité limitée face au poids des héritages et à la place de l'État*

##### **1) Une efficacité contrastée du secteur face aux défaillances organisationnelles nées du lien entre l'État et les acteurs privés**

Notre étude nous a permis de définir le cadre du secteur touristique cubain. Nous avons montré l'interdépendance des différents secteurs du tourisme, leurs effets indirects et induits sur l'ensemble de l'économie et leur complémentarité. Pour autant cette économie du tourisme, comme on a vu jusqu'à présent, s'est développée autour d'un cadre historique, bien qu'il n'ait pas toujours connu une évolution semblable à son passé. Le tourisme à Cuba est le fruit des décisions et des actions d'un ensemble d'acteur dont l'ensemble crée un véritable système complexe.

Ce système nécessite ainsi une coordination optimale pour fonctionner de la meilleure des manières. Et c'est sur ce point que nous allons développer notre analyse. Trouver le bon équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes est essentiel au bon fonctionnement du secteur. Mais à Cuba les acteurs sont nombreux et le gouvernement révolutionnaire n'expose pas la volonté de réduire son emprise, bien qu'elle en ait été contrainte comme nous l'avons expliqué. Et de ce facteur naît l'une des défaillances organisationnelles majeure de ce système.

Outre les sources de conflit précédemment expliquées, la domination de l'État dans le secteur touristique cubain crée des défaillances organisationnelles majeure. Le premier point à évoquer est la question de l'opacité des autorités cubaines dans le processus de prise de décision (Feinberg et Newfarmer). On retrouve ce manque de communication également en aval du système, avec une publication limitée des résultats et des informations concernant son activité. De ce fait, un travailleur cubain proposant des tours touristiques de la Havane en voiture ancienne et interrogé pour cette étude a soutenu cette idée. Il est impossible de rendre efficace un système où l'État cherche à contrôler l'ensemble des activités. Le manque d'information réduit en effet le pouvoir d'action des acteurs privés et les entreprises étrangères, et rend les décisions plus incertaines et spéculatives.

Par ailleurs, si on suit notre logique, on peut clairement distinguer un processus décisionnel double de la part de l'État : le ministère du tourisme prend les décisions

stratégiques, et s'occupe de la gestion du capital humain à travers une agence pour l'emploi. Cependant, Gaviota a également un pouvoir décisionnel sur ses activités – parfois en collaboration avec des entreprises étrangères, et possède sa propre agence pour l'emploi. On constate donc que l'État opère une décentralisation progressive du processus décisionnel tout en gardant une main de fer sur le secteur, ce qui peut entraîner une contradiction des décisions prises par les différents ministères, et en particulier MINTUR et MINFAR. Additionnement, et malgré la communication entre les entreprises qui opère sous l'effigie de MINTUR et celle de Gaviota et l'annonce des plans de chacun, Gaviota ne communique pas ses chiffres à au ministère du tourisme ou encore à l'ONEI. Cela va dans le sens de notre analyse : Gaviota offre à l'État Cubain une liberté d'action supplémentaire, et une opacité face aux acteurs internationaux, ce qui lui permet de préserver une influence majeure.

La question de l'emploi touristique cause également problème. Ne pas laisser aux entreprises étrangères la gestion du capital humain rend plus spéculatif l'efficacité des travailleurs, souvent démotivés par les bas salaires ainsi que l'absence de lien entre la qualité et leur rémunération, comme nous l'explique une expatriée française travaillant dans un hôtel du groupe ACCOR sur l'île, interviewée dans le cadre de cette étude. La qualité du service n'est pas au niveau des destinations concurrentes dans le bassin caribéen, en dépit de l'excellente formation des travailleurs (Feinberg et Newfarmer). Celle-ci ajoute également que des privilèges peuvent être accordés aux personnes ayant un lien avec le Parti Communiste Cubain. La gestion du capital humain est par conséquent un enjeu majeur pour que Cuba réussisse à tirer profit de la qualité de son capital humain.

Cependant, d'autres limites organisationnelles posent problèmes. La maintenance du capital fixe, et en particulier des hôtels, est un problème récurrent à Cuba. Des défaillances entre les différentes sociétés étatiques entraînent un ralentissement des activités de maintenance (Feinberg et Newfarmer). En effet, si on revient à notre analyse (figure 2), on peut observer que les investissements hôteliers sont réalisés par le biais de différents ministères, dont le ministère de la construction, qui détient les sociétés immobilières, auxquelles appartiennent les hôtels contrôlés par Gaviota ou par les entreprises opérant sous l'effigie du ministère du Tourisme. Ainsi, les défaillances techniques dans les hôtels peuvent perdurer et réduire l'offre touristique. Pour amplifier le phénomène de mauvaise coordination, les sociétés immobilières sont contraintes de présenter à l'État un budget prévisionnel annuel, ce qui rend encore plus rigide les dépenses pour question de maintenance (Feinberg et Newfarmer). Par ailleurs, si le

budget est inférieur, les chambres risquent d'être inutilisables durant une longue période, comme nous l'explique la même personne interrogée sur cette question.

Toutefois, dire que le système touristique cubain est totalement inefficace serait une erreur. Dans le cas des entreprises étrangères dans le secteur hôtelier, le processus organisationnel et les rapports de forces sont établis de manière que les propriétaires gouvernementaux d'actifs touristiques et les gestionnaires d'hôtels étrangers offrent aux clients un bon service client et une croissance soutenue<sup>19</sup>. Les gestionnaires des marques hôtelières étrangères vont recevoir des primes relatives aux retombées économiques : il y a donc ici – et à l'inverse des travailleurs cubains, une véritable incitation à bien faire.

On peut donc en conclure que les entreprises étrangères à Cuba arrivent à trouver un arrangement qui est à la fois bénéfique pour le gouvernement et pour l'entreprise. Le contrôle de l'État ne semble pas causer tant de problèmes pour celles-ci du moment qu'elles peuvent jouir des retombées économiques de leur activité. Cependant, la faible concurrence interne causée par la domination de l'État et la gestion du capital humain réduit la qualité de l'offre. On constate donc un caractère dual au processus d'incitation au travail : malgré une très bonne instruction, la faible concurrence interne limite la motivation nécessaire des travailleurs cubains pour offrir le meilleur service, alors que les chaînes hôtelières vont miser sur les résultats de ces mêmes activités pour maximiser leurs profits. Cette situation est paradoxale, alors qu'un système est par définition un ensemble de pratiques coordonnées pour atteindre un objectif.

Pour autant, le système touristique cubain ne dépend pas uniquement de sa facilité d'organisation. Un autre facteur clé est à prendre en considération, lequel est lié aux relations que le gouvernement cubain peut avoir avec les autres nations.

## 2) L'impact décisif des relations internationales dans le développement et l'orientation de l'offre touristique cubaine

Comme présenté au cours de notre analyse dans les chapitres précédents, la prise en compte de l'impact des relations internationales de l'île sur son économie est essentielle pour

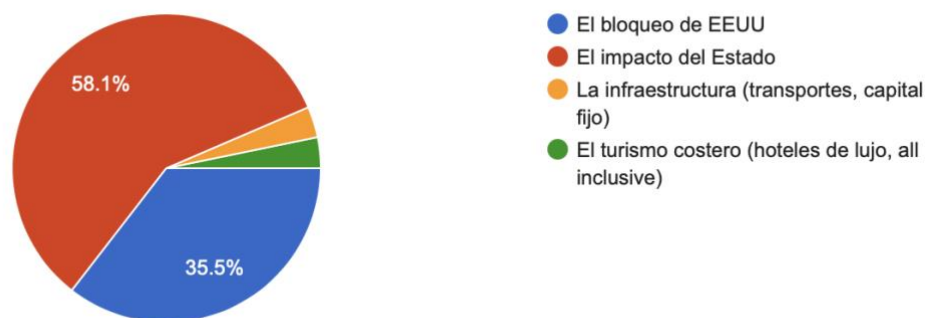
---

<sup>19</sup> « New Cuba regulations for private enterprise on the island have a long list of don'ts », Miami Herald, 02/08/2018

rendre compte de l'état du tourisme à Cuba, et en tirer des conclusions. Nous avons vu précédemment que l'île est, depuis l'arrivée des Espagnols, affectée par une situation géopolitique très mouvementée. Mais, après avoir présenté différentes étapes de l'histoire cubaine et les différentes relations avec les partenaires historiques, concentrons-nous désormais sur la situation contemporaine.

Comme nous avons pu l'expliquer, Cuba a perdu, à la chute de l'URSS, son partenaire commercial majeur, autour duquel il centrait son économie planifiée. Cuba se retrouve désormais sans son cadre historique de planification économique et d'exportation des produits agraires : de là est née la nécessité de développer son économie, avec le tourisme en fer-de-lance. De ce fait, nous avons vu que le tourisme a toujours été le produit et le résultat de conflits géopolitiques. À l'époque contemporaine, il est nécessaire de repasser les différentes relations clés que tient Cuba avec ses partenaires – ou partenaires historiques, en particulier avec les États-Unis.

Figure 10. Principal frein estimé au développement touristique à Cuba



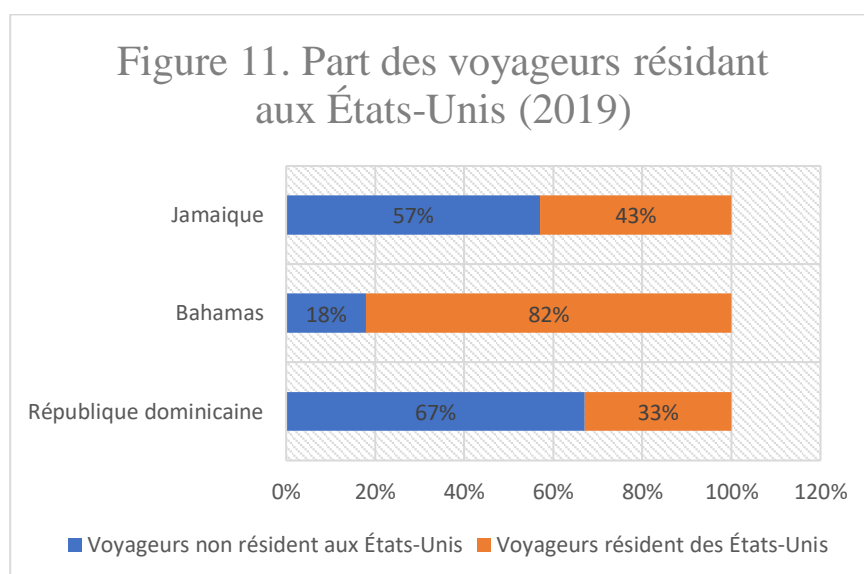
Source : Graphique de réponse à un questionnaire réalisé par l'auteur auprès de 31 individus interrogés, travaillant dans le secteur touristique cubain.

Comme on peut le constater dans le graphique ci-dessus que le blocus imposé par les États-Unis depuis 1962 et toujours en vigueur aujourd'hui est, pour les personnes interrogées, le principal frein au développement touristique cubain après l'impact de l'État. Cet embargo s'organise autour un ensemble de sanctions dans la grande majorité des secteurs de

l'économie : échanger avec Cuba ne peut se faire que pour certains produits et sous certaines conditions<sup>20</sup>. Cet embargo est pour Cuba un véritable frein à son développement économique.

En effet, le gouvernement doit adapter sa politique monétaire face au faible approvisionnement en dollars, qui les a amenés à les supprimer en 2021<sup>21</sup>. Cela peut avoir une incidence sur les marchés internationaux, le dollar étant la monnaie d'échange internationale. Comme nous avons vu au cours de notre étude, l'indexation du CUC au dollar entraîne un déséquilibre pour les touristes et la diaspora cubaine, et cela est la raison de l'existence d'un marché noir<sup>22</sup>, et un manque à gagner pour l'État Cubain. On assiste donc à une logique réactionnelle de la part du gouvernement cubain qui, et malgré les intérêts économiques que cela peut avoir dans le secteur touristique, souffre de cette même politique.

Mais en plus du caractère financier, c'est tout le tourisme cubain qui est bouleversé par cet embargo. Les États-Unis sont parmi les premiers émetteur de touristes au monde, et la perte du marché américain est très préjudiciable.



Source : Institut national de statistiques de Jamaïque (Statinja), site officiel du gouvernement des Bahamas, Institut national de statistiques de République dominicaine (ONE)

On peut constater dans le graphique ci-dessus l'importance du marché étasuniens dans les caraïbes. Les États-Unis sont le premier pays émetteur de touristes dans les principales

<sup>20</sup> Site internet du département d'État des États-Unis : <https://www.state.gov/cuba-sanctions/>

<sup>21</sup> « Cuban central bank does away with dollars », dw.com, 14/06/2021

<sup>22</sup> « Se dispara el dólar en el mercado negro en Cuba », Americateve, 11/05/2021

destinations touristiques des Caraïbes. Par ailleurs, l'offre *sea-sun-beach* est la première motivation pour les touristes selon les données fournies sur le site officiel du gouvernement des Bahamas, ce qui laisse espérer à Cuba un bond en avant avec la fin de l'embargo. Néanmoins, il faut remettre ces chiffres dans leur contexte. Les résidents jouissent d'un accord de frontières avec les Bahamas, ce qui facilite leur entrée sur le territoire<sup>23</sup>. Par ailleurs, Les Bahamas sont une destination haut-de-gamme, et on peut imaginer que cela limite l'arrivée de touristes provenant de pays moins développés. À Cuba, le marché potentiel des touristes résidents aux États-Unis – et n'appartenant pas à la diaspora cubaine, est évalué à approximativement 15% des américains qui se rendent annuellement dans les Caraïbes (Sharpley et Knight).

Mais le principal problème de cet embargo n'est pas que lié à la perte d'un marché touristique. Bien que les États-Unis soient le neuvième partenaire commercial en volume d'importations à Cuba (rapport réalisé par la Oficina Economica y comercial en La Habana, « informe económico y comercial », 2019), et fournissent environ un tiers de la nourriture importée sur l'île, les restrictions sur les importations en produits finis ont créées un préjudice majeur au développement économique de l'île, mais aussi au développement touristique (Hingtgen et al). En effet, Des carences en approvisionnement de certains produits peuvent nuire au développement touristique sur l'île. Si on rajoute les problèmes liés à l'entretien dans le secteur hôtelier, on constate que l'offre touristique sur l'île est encore très instable et n'est pas uniquement liée à ses caractéristiques internes.

En 2014, le président étasunien en fonction Barack Obama entame, peu avant la fin de son mandat, un allègement des sanctions envers Cuba, sans toutefois supprimer l'embargo. Les premiers résultats sont ne tardent pas à apparaître : les vols entre les deux îles reprennent, le tourisme de la diaspora cubaine des États-Unis est autorisé, et les perspectives de développement touristiques sont plus amples : les premiers vols directs entre les deux pays ont lieu en 2015, et les croisières ont désormais l'autorisation de s'arrêter à Cuba avant de rejoindre les États-Unis<sup>24</sup>. Cet assouplissement est à la source du développement d'Airbnb et de nombreux acteurs privés à Cuba<sup>25</sup>. Mais cette ouverture n'est qu'anecdotique. Elle a surtout permis aux cubains de reprendre espoir d'un développement touristique plus ample sur le

---

<sup>23</sup> Site internet du département d'État des États-Unis : <https://www.state.gov/countries-areas/bahamas/>

<sup>24</sup> Site officiel des archives des mandats de Obama à la Maison Blanche : <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2016/10/14/presidential-policy-directive-united-states-cuba-normalization>

<sup>25</sup> « Cuba, l'exil à tout prix », Le figaro, 31/05/2021

moyen-terme, ce qui peut expliquer les investissements massifs sur des habitations pour touristes. Car si on regarde plus en détail les changements opérés par Obama sur le site officiel du gouvernement des États-Unis, il s'agit plutôt d'un premier pas diplomatique pour une ouverture progressive espérée, que d'un véritable bouleversement.

Mais Donald Trump, peu après son arrivée au pouvoir, a radicalement changé de cap avec Cuba : il a rétabli les sanctions, en particulier dans le secteur du tourisme : les vols directs ont réglementés et ne peuvent être qu'à destination et en provenance La Havane<sup>26</sup>, les croisières passant par les États-Unis ont interdiction de faire escale sur l'île<sup>27</sup>, et les entreprises américaines ont interdiction de commercer avec l'armée cubaine<sup>28</sup>. Ce dernier point est sûrement le plus préoccupant pour l'économie touristique cubaine. Comme nous avons vu, le ministère des Forces Armées est le maillon essentiel de l'offre touristique et hôtelière cubaine. Interdire des relations commerciales avec le MINFAR, cela revient *de-facto* à interdire les investissements dans le secteur touristique à Cuba. En 2020, Trump replace Cuba dans sa liste de « pays terroristes », ce qui renforce les effets de l'embargo. Interdits de se rendre sur le sol cubain par leur gouvernement, les ressortissants américains ne peuvent s'y rendre que de manière officieuse, aidés par les services d'immigration de Cuba, ne tamponnant pas les passeports (Herrera, 2012).

Alors peut-on dire que la situation est semblable à celle précédent l'ouverture entamée par Obama ? En reprenant notre analyse, on peut voir que de nombreux investissements ont été réalisés par les cubains, qui se sont endettés pour acheter ou rénover une chambre ou une maison d'hôte. Cela ayant été amplifié depuis l'arrivée de Airbnb et la reprise des relations diplomatiques entre les deux pays, l'offre privée a grandement augmenté, alors que le tourisme a connu une baisse en 2019 (ONEI), notamment suite à la recrudescence des sanctions et à la diminution du nombre de croisiéristes. La réinstallation des sanctions a grandement nuit aux cubains<sup>29</sup>, et notamment ceux travaillant dans le secteur privé<sup>30</sup>. La situation semble donc plus préjudiciable pour les travailleurs indépendants cubains, qui n'ont pas connu de retour sur leurs investissements.

---

<sup>26</sup> « US implements tighter sanctions on Cuba », CNN, 09/11/2017

<sup>27</sup> « EE.UU. prohíbe los cruceros a Cuba en un nuevo paquete de Trump que restringe aún más los viajes a la isla », BBC, 04/06/2019

<sup>28</sup> « Trump s'en prend à l'armée, maillon essentiel de l'économie cubaine », Capital, 17/06/2017

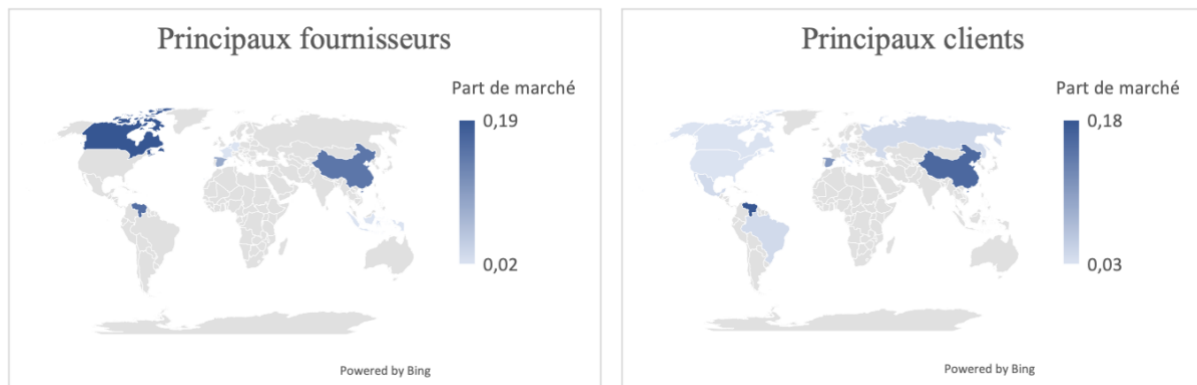
<sup>29</sup> Ibid. Le Figaro, « l'exil à tout prix »

<sup>30</sup> « Bruno Rodríguez: Bloqueo estadounidense afecta al sector privado en Cuba », Cuba Debate, 07/06/2021



Cet embargo est d'autant plus handicapant que depuis la chute de l'URSS, Cuba peine à restructurer de fortes relations économiques, cela étant notamment dû aux poids des héritages révolutionnaires : Cuba fait preuve d'une grande rigidité politique et structurelle, et ses relations internationales se retrouvent affectées. Les relations internationales de Cuba peuvent d'observer à partir de l'analyse de ses principaux partenaires commerciaux.

### Carte 3 : principaux partenaires économiques de Cuba



Source : Oficina Economica y comercial en La Habana : « informe económico y comercial » (2019)

En analysant ces deux cartes, nous pouvons rendre compte de la place majeure du Canada dans les exportations : le Canada est depuis la reprise du tourisme le premier pays émetteurs de touristes à Cuba, et ses nombreux investissements sur l'île se situent particulièrement dans ce secteur. Mais le principal constat est que Cuba a depuis la chute de l'URSS diversifié ses relations commerciales avec différents pays, tout en restant très proche des pays politiquement proches, avec en particulier le Venezuela et la Chine. Ce choix n'est pas anodin : il montre pour Cuba une volonté de préserver un cadre historique de relations internationales, basée sur l'export de produits agricoles, de matières premières ou encore de services touristiques, et sur l'import de produits finis (ONEI « publicacio turismo internacional. Indicadores seleccionados enero-diciembre 2019 »).

Cependant, ce cadre ne représente pour Cuba plus la même stabilité que pendant l'URSS (bien qu'il puisse être compliqué de parler de véritable stabilité, la planification économique a permis à Cuba de stabiliser son économie autour de l'import-export avec les partenaires commerciaux). Pour cause, le Venezuela connaît depuis 2016 une crise économique et politique majeure, et cela affecte l'économie cubaine, qui éprouve des difficultés à maintenir ses exportations auprès du principal partenaire commercial, avec qui il a signé un accord de coopération intégral, lequel stipule tous les points autour desquels s'ordonneront les relations

entre les deux pays, afin de maximiser leurs intérêts communs<sup>31</sup>. Le Venezuela est en particulier le premier fournisseur pétrolier de l'île, comme le stipule le rapport. La montée en puissance de la Chine permet en parallèle à Cuba de préserver un partenaire économique puissant, et de maintenir son économie à flot. Néanmoins, la distance géographique entre les deux pays limite les impacts directs sur le tourisme à Cuba : le tourisme se trouve *de-facto* impacté par ces nouvelles relations.

Au niveau international, la situation de Cuba fait débat. Les instances internationales condamnent annuellement l'embargo américain, et appellent à sa levée. Pour autant, ces votes à l'ONU<sup>32</sup> et à l'OMT<sup>33</sup>, lequel a condamné la réinstauration des sanctions, ne représentent pas de contrainte pour les États-Unis. Par ailleurs, Cuba ne fait pas partie de la Banque Interaméricaine de Développement. Si aucune raison n'est spécifiée, on peut supposer que l'impact des États-Unis est réel, car étant le premier pays en volume d'investissements (Inter-American Development Bank Annual Report : Financial Statements).

Cuba est donc impacté par une situation géopolitique complexe : l'allègement du blocus américain n'a été qu'un mirage pour les nombreux cubains ayant investi dans le secteur touristique, et qui doivent faire face aux nouvelles restrictions imposées par Trump. L'économie Cubaine s'est réorganisée autour de nouveaux partenaires commerciaux, sans pour autant opérer à de véritables bouleversements : l'île reste très liée à certains pays politiquement proches. Nous avons pu rendre compte de l'impact décisif des investissements étrangers en matière touristique pour Cuba. Le tourisme est par conséquent un moteur pour Cuba, et pour une société cubaine dont les bénéfices ne sont pas toujours évidents.

### 3) Des bénéfices du tourisme sur l'économie et la société cubaine fortement corrélés à l'histoire économique et structurelle cubaine

Nous avons pu montrer que le tourisme est aujourd'hui une source majeure de développement économique. Mais la question des véritables bénéfices de ce tourisme est au centre de notre réflexion ; en d'autres termes : quelles sont les véritables bénéfices du tourisme

---

<sup>31</sup> Convenio Integral de cooperación Cuba-Venezuela : <http://www.embajadacuba.com.ve/cuba-venezuela/convenio-colaboracion/>

<sup>32</sup> Site internet des Nations Unies : <https://www.un.org/press/fr/2018/ag12085.doc.htm>

<sup>33</sup> Site internet de l'OMT : <https://www.unwto.org/archive/global/press-release/2017-06-19/unwto-condemns-us-administration-decision-restore-travel-restrictions-cuba>

sur l'ensemble des acteurs du tourisme et sur la société cubaine ? Notre analyse passe dans un premier temps par une étude des rentrées en devises directement issues du tourisme.

Tableau 2. Rentrées en devises associées au tourisme

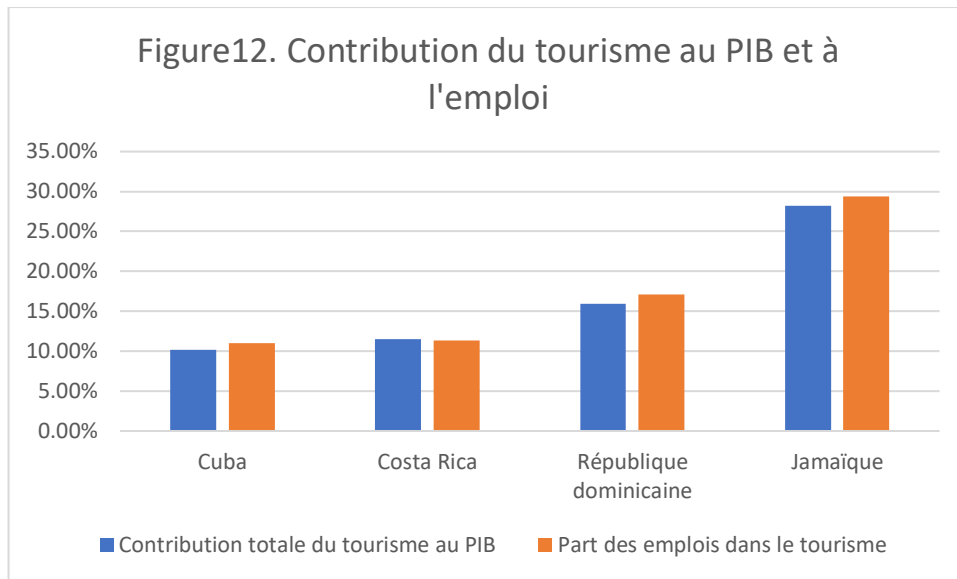
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Rentrées associées au tourisme international</b>	2325,1	2367,3	2600,8	2907,1	3185,9
<b>Rentrées en devises associées au secteur privé</b>	365	378,9	485,2	537,3	706,6
<b>Part des rentrées en devises associées au secteur privé</b>	16%	16%	19%	18%	22%

*Source : Calculs de l'auteur sur la base des données de l'ONEI : « Ingresos en divisas asociados al turismo » (2019).*

*Chiffres en millions de CUC, égal au dollar.*

Nous pouvons constater que le tourisme génère de grandes rentrées en devises pour Cuba. Mais ce tableau nous apporte d'autres données additionnelles nécessaires pour notre analyse. On voit une part non-négligeable des rentrées en devises accordées au secteur privé, ce qui confirme notre analyse précédente : le secteur privé cubain s'est installé comme une véritable alternative à l'offre traditionnelle cubaine, bien que celle-ci prédomine. Le tourisme est donc pour Cuba avant tout un instrument de renflouement en devises étrangères. Cette politique n'est pas nouvelle : nous avons précédemment démontré que la stratégie du gouvernement cubain pendant la « période spéciale » était de récupérer des devises étrangères, en développant massivement l'industrie du tourisme.

Les devises étrangères permettent également aux cubains travaillant dans le secteur touristique d'augmenter massivement leurs revenus face aux faibles salaires versés par l'État, à travers des pourboires en monnaie forte eux-mêmes réglementés par l'État cubain : le CUC a un effet paradoxal sur l'économie du tourisme : il profite à l'État et aux travailleurs, mais la volonté d'encadrer le secteur limite les externalités positives pour les travailleurs cubains. Il n'est cependant pas possible de juger avec exactitude les rentrées économiques issues du tourisme, à la suite de l'opacité des entreprises publiques et en particulier de Gaviota, ainsi que de la part des pourboires non-déclarés, qui peuvent multiplier par 10 le salaire mensuel en haute saison (Feinberg and Newfarmer).



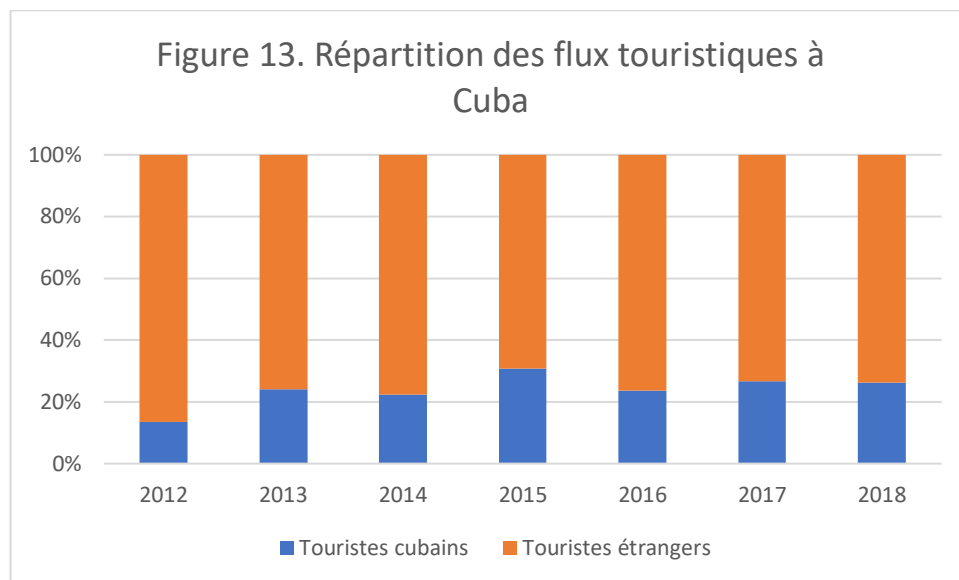
*Source : World travel and tourism council*

Malgré l'attrait particulier que peut avoir le secteur du tourisme pour les cubains (Sharpley et Knight), la contribution du tourisme à l'économie cubaine reste en deçà de ses principaux concurrents. Cela peut s'expliquer par le développement plus tardif du tourisme dans ces destinations, mais aussi par les caractéristiques structurelles et historiques : l'économie cubaine s'est développée autour d'un cadre historique révolutionnaire, et le tourisme semble s'être inséré dans ce cadre, sans avoir bouleversé les équilibres : l'investissement étranger est limité et encadré, et, avec l'absence du marché étasunien, limitent ses effets sur l'économie.

Les bénéfices du tourisme pour l'économie locale sont pourtant conséquents : presque la totalité des dépenses des travailleurs cubains reste sur l'île, alors qu'environ 29% des dépenses servent à la rémunération de la main d'œuvre (Feinberg and Newfarmer). Par ailleurs, la majorité des achats, et notamment en matière de restauration, s'effectue localement ; il est évalué à environ deux-tiers la part des achats locaux de nourriture destinée à la restauration hôtelière. Par conséquent, environ 82% des revenus hôteliers restent à Cuba (Feinberg and Newfarmer). On peut donc supposer que les dépenses créent à Cuba un cercle vertueux, et que le tourisme entraîne une accumulation de capital financier.

Le développement de l'offre privée bénéficie également à l'économie locale, car il permet d'inclure les population qui ne jouissaient pas des avantages liés au tourisme, comme nous explique un travailleur cubain proposant des tours à Cheval dans la région de Viñales, interviewé dans le cadre de cette étude, et qui décrit les avantages que peuvent profiter les

travailleurs de l'activité touristique, en particulier depuis le développement de d'offres privées qui permettent aux touristes de visiter des plantations de café ou encore de cigares. Le tourisme international permet donc selon lui d'augmenter le niveau de vie des cubains, qu'ils travaillent dans le tourisme ou non. Selon lui, le tourisme est certes générateur d'inégalités, mais il permet d'augmenter le niveau de vie général de la population.



Source : ONEI (« Flujos de Viajeros »)

Dans l'ombre du tourisme international, le tourisme intérieur se développe progressivement. Alors que le tourisme international est l'objectif principal du gouvernement cubain, qui cherche à maximiser ses revenus issus du tourisme cubaine. Mais le tourisme intérieur permet de combler les problèmes structurels et historiques du tourisme cubain. En effet, alors que les bénéfices du tourisme cubains sont limités par la forte saisonnalité du tourisme comme nous avons pu expliquer précédemment, le tourisme national en particulier permet de remplir les chambres vides des hôtels à quatre et cinq étoiles, en particulier depuis l'augmentation des revenus et issus du tourisme (Feinberg and Newfarmer). Le développement du tourisme intérieur, uniquement privilégié durant la période soviétique comme nous avons pu l'expliquer, est donc plus qu'une alternative au tourisme international : il permet de combler les failles structurelles et historiques.

Ce développement du tourisme cubain est également l'une des mesures prises par Raul Castro lors de sa prise de pouvoir : il a autorisé les cubains à se baigner sur les plages, jusqu'alors réservées aux touristes internationaux depuis la « période spéciale » (Taylor et McGlynn) : cela marque la fin d'un « apartheid touristique » qui nuisait au développement d'un

tourisme intérieur et augmentait les rentrées liées à la saisonnalité et à la territorialité des logements (ONEI). Pour autant, l'offre *sea-sun-beach* à Cuba est coûteuse pour les cubains, qui n'ont pas toujours accès à ces hôtels malgré une augmentation ces dernières années : il y a toujours une différenciation des touristes, qui pose des problèmes de rentabilité et d'accès aux recettes touristiques : certaines régions sont privilégiées pour le tourisme international (Hingtgen et al).

La stratégie du développement touristique à Cuba reste la même depuis la « période spéciale » : il s'agit de maximiser les rentrées en devises fortes. Cela paye (tableau 2), bien que les bénéfices ne soient pas les mêmes pour tous les cubains, qui verront leur salaire dépendre des pourboires, limités par un État qui reste très présent dans le secteur, et qui va ralentir le développement du tourisme intérieur, pourtant essentiel pour répondre aux carences structurelles historiques (saisonnalité, territorialité) qui définissent le tourisme et les bénéfices de celui-ci.

#### 4) Une restructuration du secteur au croisement entre collectivisme et entrepreneuriat privé

Le gouvernement cubain a eu avec le tourisme une logique réactionnelle face aux difficultés économiques et aux pressions internes et externes, tout en maintenant ses idéaux socialistes. La flexibilité de l'État Cubain faces aux différentes pressions lui a permis de maintenir son cadre historique (Sharpley et Knight). Pour autant, nous avons pu voir que cette flexibilité est relative, et n'es qu'une réponse aux difficultés économiques et sociales. Mais cette réponse ne s'est pas faite qu'au niveau étatique. Une analyse micro de l'environnement cubain doit être pris en considération pour développer notre analyse.

Comme exposé précédemment, la place de la famille dans la société est primordiale à Cuba. L'économie s'oriente autour de la famille, laquelle répond à des codes bien particuliers. La question du collectivisme familial, et même local, est un élément clé de l'économie cubain : depuis la révolution, la société cubaine s'est forgée autour des relations de proximité, avec un système de réseau de quartier développé et un partage du capital productif (Hingtgen et al).

Les difficultés connues pendant la « période spéciale », et la nécessité de travailler plus pour maintenir des revenus décents, ne vont pas modifier cette structure sociétale de collectivisme. La coopération à échelle locale a continué à se développer, alors même que les

cubains commencent à développer les premières formes d'entrepreneuriat privé, légalement ou par le biais d'une activité informelle, comme démontré précédemment. On assiste à un système particulier de développement de l'entrepreneuriat privé intimement lié au renforcement du collectivisme. Cette situation est amplifiée par le socialisme d'État, qui prône une coopération totale de la société. Cela est expliqué par Hingtgen et al :

*L'individualisme et le collectivisme comme fonctionnant sur un continuum, plutôt que comme des pôles opposés. Dans les cultures collectivistes, « l'innovation d'équipe » naît de liens intimes, d'objectifs partagés, de confiance et d'engagement par opposition aux contrats formels, comme c'est davantage le cas dans les sociétés individualistes. Dans leur étude de 52 pays, Pinillos et Reyes (2011) ont trouvé des relations entre le développement économique et le continuum individualiste-collectiviste lors de l'examen de l'activité entrepreneuriale totale dans un pays. (p. 186)*

On assiste donc à Cuba au développement d'un entrepreneuriat privé dans un cadre sociétal où le collectivisme reste essentiel. Il est donc essentiel de prendre en compte l'aspect sociétal dans l'analyse de l'économie cubaine, et donc du développement touristique. L'évolution de l'entrepreneuriat privé n'est pas sans rappeler le modèle chinois, qui a grandement développé le secteur privé pour s'adapter aux normes internationales. Aujourd'hui, environ 60% du PIB chinois proviens de l'entrepreneuriat privé<sup>34</sup>. Néanmoins, Cuba suit lentement le chemin de l'entrepreneuriat privé, mais les nécessités de la Chine en matière de commerce international ne sont pas comparables à celles de Cuba.

L'entrepreneuriat à Cuba est le fruit des différents faits historiques, et son évolution découle à la fois des caractéristiques de l'État, de la société cubaine et du lien entre les deux. L'entrepreneuriat privé, de plus en plus développé dans le secteur touristique comme nous avons pu le constater, se développe au sein d'une société où le collectivisme à échelle local reste primordial. Les réformes de l'État cubain ont permis un développement de l'économie cubaine dans un cadre structurel maintenu. Alors que l'impact de l'État cubain sur l'économie cubaine semble poser quelques limites quant à l'efficience du secteur touristique, la question de la durabilité du système touristique cubain pose désormais question.

---

<sup>34</sup> « Economic Watch: China accelerates reform to empower private sector amid COVID-19 », Cuba Debate, 09/09/2020

## *Chapitre 8 : l'État face aux premières limites du développement touristique : vers une ouverture accélérée*

### **1) Un État contraint d'évoluer face aux insuffisances du secteur agricole**

Comme nous l'avons présenté, l'agriculture, à travers le modèle des plantations, a été au centre du développement économique de Cuba. Le premier modèle touristique développé pendant la mainmise américaine ne réduira pas l'importance du secteur agricole, et en particulier de la branche sucrière. La révolution cubaine a renforcé la place du sucre au sein d'une économie planifiée, alors que le tourisme domestique était privilégié jusqu'à la décennie 1980, et plus particulièrement jusqu'à la chute de l'URSS. Mais alors que le tourisme international se développe grandement, et d'autant plus depuis le développement de l'offre privée, l'économie agricole reste primordiale : la vente de produits agricoles représente 3,8% du PIB cubain, mais emploie 18% de la main d'œuvre cubaine (rapport de la Oficina Economica y comercial en La Habana, « informe económico y comercial », 2019) : le secteur est donc devenu sous-productif, et cela affecte par conséquent l'ensemble de l'économie, et les revenus de l'État, ensuite redistribués – partiellement – à la population cubaine.

Le même rapport de la Oficina Economica y comercial en La Habana présente que la diversification des terres agricoles entamée au début du vingt-unième siècle n'a pas été suffisante pour éviter à Cuba d'importer des produits agricoles qu'elle pourrait elle-même produire : le rapport stipule que près de 70 % de la nourriture consommée par la population est importée, pour un coût qui avoisinait 1,67 milliard de dollars en 2017. Ces chiffres sont d'autant plus alarmants si l'on observe l'état actuel des terres agricoles de l'île : sur les 6,3 millions d'hectares de terres agricoles que compte le pays, en 2017, seuls 43,9% étaient cultivés, tandis que 14,5% correspond à des terres en friche, et le reste à des terres agricoles affectées qui, pour diverses raisons, ne sont pas utilisées.

Les exportations agricoles n'atteignent donc pas même la moitié des dépenses en produits agricoles : En 2015, les exportations agricoles ont permis rapporter 650 millions de dollars. Alors que les exportations alimentaires et agricoles annuelles moyennes ne sont pas à la hauteur de la République Dominicaine, notamment pour cause de la trop forte dépendance au sucre, comme le stipulent Feinberg et Newfarmer :

*L'évolution de la structure des exportations agricoles de ces deux économies autrefois dépendantes du sucre n'est pas moins remarquable. En 2015, le sucre représentait*



*encore les deux tiers des exportations agricoles de Cuba ; en République dominicaine, il représentait moins de 10 pour cent. (p.27)*

La question que nous nous posons alors est la suivante : les insuffisances du secteur agricole sont-elles un frein pour le secteur touristique ? Nous avons précédemment démontré que le secteur touristique cubain visait à être le plus autarcique possible en matière d'approvisionnement en nourriture notamment pour la restauration hôtelière. Le système d'approvisionnement va donc dépendre directement de la productivité du secteur agricole. Et c'est là qu'est un point central de notre développement.

Le secteur agricole est intimement lié au secteur touristique, de par ses liens directs (approvisionnements en nourriture) et ses effets induits sur le PIB. Mais sa faible productivité entraîne des insuffisances alimentaires pour les restaurants touristiques. Il n'est pas rare qu'un restaurant cubain manque de nourriture à la suite des mauvaises productions de système agricole cubain (Feinberg et Newfarmer). Cette dépendance au secteur agricole s'est donc transformée en dépendance intersectorielle : l'agriculture est au centre d'un système économique dont le moteur n'est plus l'agriculture elle-même, mais le tourisme.

Cette analyse crée une autre problématique, qui est la place de l'État. Alors que le système agricole a, par le passé, été créateur d'inégalités marquantes, puis moteur d'une économie planifiée au caractère communiste, on retrouve un système agricole encore très encadré par l'État. L'État possédait en effet plus de 70% des terrains de production agricole en 2013, alors que les rendements étaient inférieurs ceux des agriculteurs indépendants, selon le rapport de la Oficina Economica y comercial en La Habana.

En 2013, le gouvernement cubain prend une série de mesures afin de laisser plus de libertés aux agriculteurs indépendants et aux coopératives, en leur laissant notamment l'opportunité de vendre auprès des hôtels et des restaurants, afin de combler le manque du secteur touristique (Feinberg et Newfarmer). Mais cette ouverture a été freinée par les mesures de contrôle des prix de la part de l'État : les agriculteurs cubains indépendants se retrouvent dans une situation surement plus complexe que précédemment, et cela est générateur de pauvreté et d'inégalités de développement : les agriculteurs ne vont pas pouvoir profiter du système de consommation intérieure de la restauration touristique. Car à Cuba, l'alimentation

des touristes est primordiale afin de maintenir son offre touristique<sup>35</sup>, et cela cause un véritable problème ces dernières années : elle ne permet pas aux cubains de s'alimenter correctement<sup>36</sup>, et le blocus américain pose des problèmes supplémentaires pour l'approvisionnement.

On peut donc en conclure que de nombreux agriculteurs cubains se retrouvent alors victimes d'un système qui pourrait pourtant leur être bénéfique. Le lien entre le tourisme et l'agriculture pourrait en effet entraîner un plus ample développement économique et social, en créant un cercle vertueux d'accumulation de richesse, et en réduisant ainsi la pauvreté rurale. Le système agraire actuel reste encore très encadré par l'État alors que le marché du tourisme nécessite un approvisionnement continu en nourriture. Ce déséquilibre a contraint l'État à céder près de 2,3 millions d'hectares de terres cultivables à des coopératives et à des agriculteurs indigent pour stimuler l'offre agricole. Cependant, et comme pour l'autorisation accordée aux agriculteurs indépendants de vendre leur nourriture à l'industrie du tourisme, une contre-mesure visant à taxer les terrains à hauteur de leur catégorie limite les opportunités de développement.

Le système agraire s'insère dans un système touristique encore très impacté par le poids des héritages, et donc les différentes stratégies mises en œuvre ne permettent pas de rendre optimale l'offre touristique cubaine.

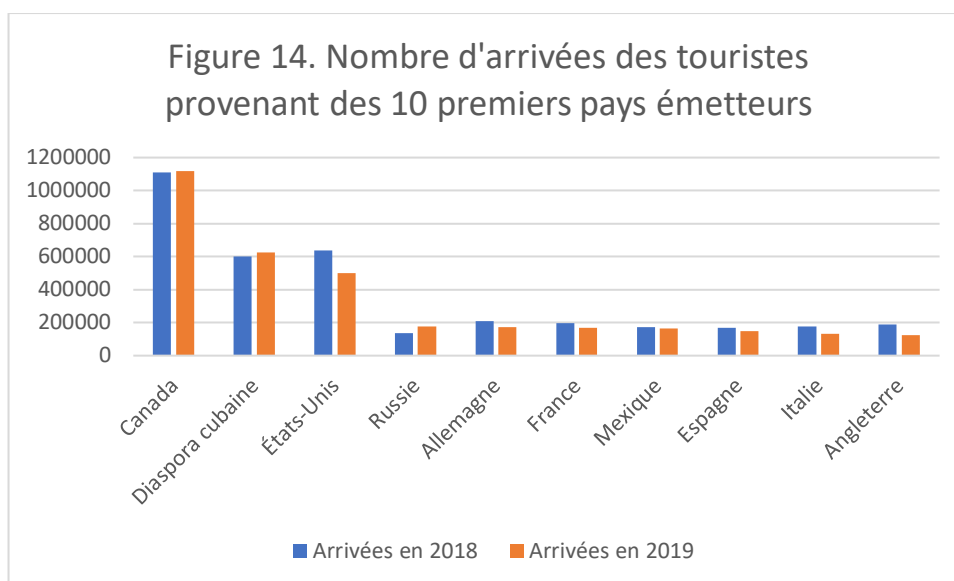
## 2) Les signes d'une décadence du tourisme annoncée

Notre analyse nous a donc permis de présenter les différentes caractéristiques du système touristique cubain, au sein duquel nous avons pu identifier les différentes failles structurelles qui peuvent nuire à leur développement. Alors qu'à partir de la période spéciale, nous avons pu constater une augmentation des principaux flux du secteur, à savoir le nombre d'arrivées, le nombre de chambres privées et publiques, ou encore les recettes, les chiffres les plus récents traduisent le début d'un essoufflement du système touristique.

---

<sup>35</sup> « Face à l'afflux touristique, Cuba peine à nourrir sa population », Atlantico, 12/12/2016

<sup>36</sup> « Pénuries : Cuba face à la menace d'une nouvelle «période spéciale» », Le Temps, 27/06/2021



Source : tableau réalisé par l'auteur sur la base des données de l'ONEI « publicacio turismo internacional. Indicadores seleccionados enero-diciembre 2019 »

Le graphique ci-dessus traduit nos propos. En effet, alors qu'on assiste en 2019 à une diminution du nombre d'arrivées, avec une perte de 9,3 points par rapport à 2018 (ONEI), le nombre d'arrivées a diminué pour sept des dix premiers pays émetteurs de touristes à Cuba. Bien entendu, on ne peut pas accorder au système cubain tous les torts de cette situation. L'arrivée de visiteurs provenant des États-Unis a grandement chuté, et cela est notamment dû aux nouvelles sanctions imposées par le président américain Donald Trump, notamment sur la branche du tourisme de croisière<sup>37</sup>. Néanmoins, si on peut imaginer que les touristes provenant des États-Unis se maintiendront à un seuil minimum à la suite des liens que peuvent avoir certains ressortissants avec Cuba, les chiffres des touristes provenant des autres destinations, et notamment de l'Union Européenne, sont plus alarmants. Ils traduisent pour Cuba les difficultés de maintenir une offre qualitative face à la concurrence.

La République Dominicaine a connu, en 2019, une baisse de 4,6% du nombre d'arrivées par rapport à l'année précédente, bien que cela puisse être principalement accordé aux problèmes sécuritaires qui ont touché des touristes au cours de la même année<sup>38</sup>, et qui ont affecté l'attractivité de la destination (point qui ne pose pas de véritable problème pour Cuba comme nous avons pu le montrer). Mais malgré cette baisse, les retombées économiques ont augmenté de 1,7% en République Dominicaine. Si à Cuba les retombées économiques sont

<sup>37</sup> Ibid. Bbc.com : « EE.UU. prohíbe los cruceros a Cuba en un nuevo paquete de Trump que restringe aún más los viajes a la isla »

<sup>38</sup> « El turismo extranjero en República Dominicana cae un 4,6 % en 2019 », Diario Libre, 14/01/2020

restées relativement stables en 2019 par rapport à 2018 (99,7%), ce ne fut pas le cas en 2018, où les recettes ont chuté d'environ 5% malgré l'augmentation de touristes (ONEI : « Ingresos en divisas asociados al turismo », 2018). Mais le véritable problème concerne les rentrées en devises associées au tourisme, essentielles pour les cubains afin d'augmenter leur salaire mensuel, diminuent.

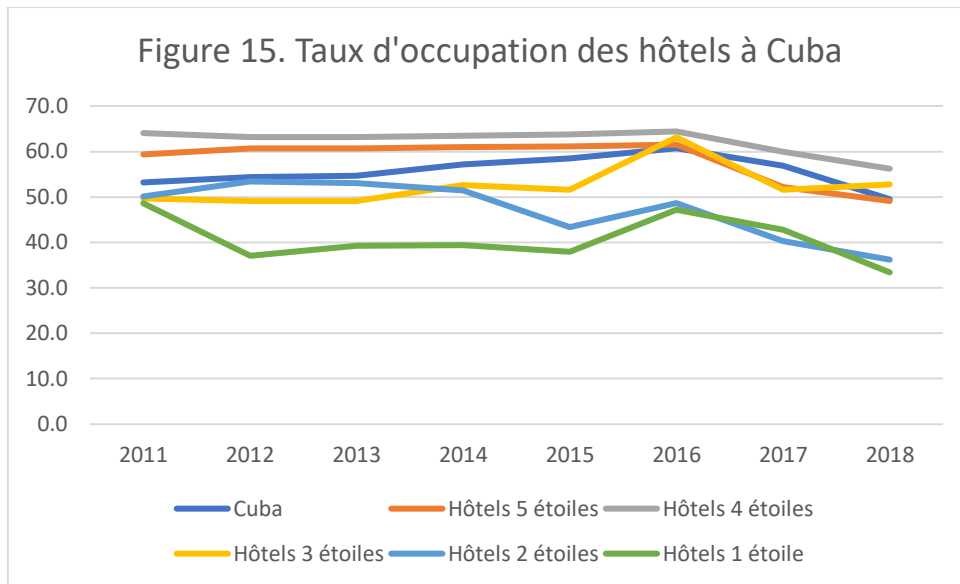
Tableau 3. Rentrées en devises associées au tourisme (2017-2018)

	2017	2018	Variation 2018/2017
<b>Rentrées associées au tourisme international</b>	3185,9	2968,77	-10%
<b>Rentrées en devises associées au secteur privé</b>	706,6	2903,07	-9%
<b>Rentrées en devises associées au secteur privé</b>	706,6	473,87	-33%

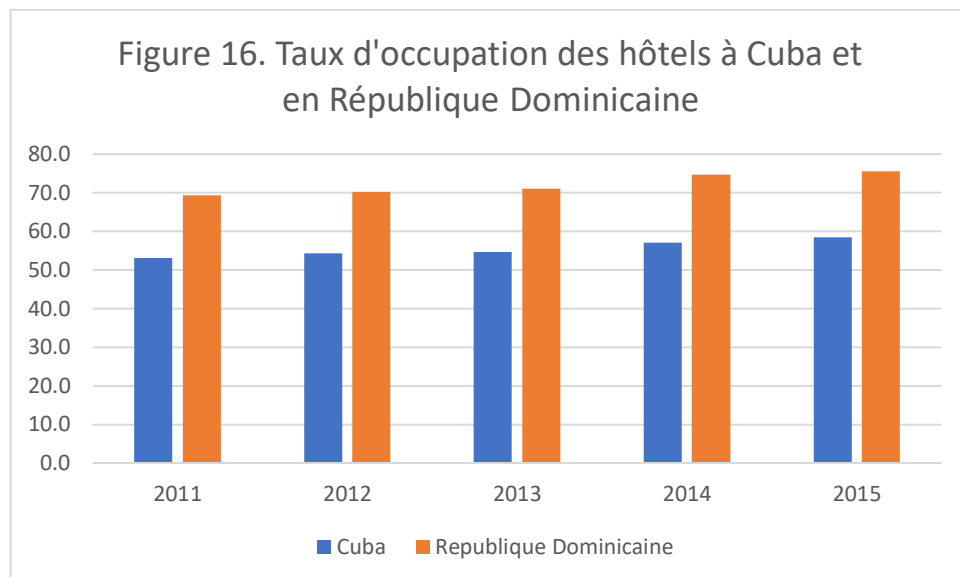
Source : Calculs de l'auteur sur la base des données de l'ONEI : « Ingresos en divisas asociados al turismo » (2019).

Chiffres en millions de CUC, égal au dollar.

Le tableau 3 nous permet de mettre en évidence deux points essentiels à notre analyse. D'une part, il confirme les difficultés que Cuba éprouve à maximiser ses retombées en devises étrangères, ce qui est pourtant le centre de la politique touristique cubaine, notamment par le biais du peso cubain convertible. Une baisse de revenus en devises étrangères limite les revenus de l'État en monnaie forte, et cela va avoir un impact direct sur les travailleurs cubains, comme nous avons pu le démontrer précédemment dans notre analyse. D'autre part, il permet d'appuyer l'hypothèse que le secteur privé est plus sensible aux chocs externes, comme dans ce cas avec les nouvelles restrictions des États-Unis. Le développement du secteur privé offre donc aux cubains de nouvelles opportunités mais une situation plus précaire, à laquelle on pouvait s'attendre alors que l'État entente de limiter les revenus des entrepreneurs individuels.



Source : ONEI : « tasa de ocupacion media anual en los establecimientos de alojamiento »,



Source : ONEI : « tasa de ocupacion media anual en los establecimientos de alojamiento », ONE : « Dominicana en cifras 2016 »

Le graphique de la figure 15 nous permet de bien mettre en avant une carence structurelle du tourisme à Cuba : le taux d'occupation dans les établissements hôteliers. À Cuba, les hôtels connaissent un fort taux de chambres non-occupées, et cela entraîne une non-optimisation du capital fixe et un écart entre l'offre et la demande. Cela reflète les limites du système hôtelier cubain que nous avons évoqué précédemment, qui affectent sur la qualité de l'offre. En 2018, et pour la première fois depuis la chute de l'URSS, le taux d'occupation des chambres n'atteint pas les 50%. Mais tous les maux ne sont pas à remettre au système hôtelier visant le tourisme international.

Deux facteurs additionnels aux carences structurelles précédemment évoquées peuvent expliquer cette baisse. La première est, comme nous le voyons sur le même graphique, le très faible taux d'occupation des hôtels à une et deux étoiles, lesquels sont rattachés au tourisme intérieur. Cela traduit les limites de l'offre de tourisme intérieur, laquelle pourrait cependant être un véritable atout pour faire face à la forte saisonnalité. Le second facteur pourrait être l'augmentation de l'offre privée, qui a attiré de plus en plus d'étrangers vers cette offre alternative.

Mais ces différentes explications ne justifient pas l'État actuel de l'offre hôtelière cubaine. On retrouve à Cuba un taux d'occupation des établissements hôteliers inférieur à la République Dominicaine, et en forte baisse en 2018 (figure 16). On peut également supposer que le cantonnement de l'offre haut-de-gamme) certaines zones historiques et balnéaires a un réel impact alors que l'offre privée s'étend sur plus de territoires (carte 2). L'État comprend l'importance de ce secteur privé, et assouplit légèrement les conditions de propriété privée des facteurs de production et de l'offre privée dans le tourisme lors de la nouvelle constitution de 2019<sup>39</sup>.

Malgré des chiffres encourageants depuis la reprise du tourisme international, le développement touristique cubain s'est fait dans un cadre peut évolutif, lequel présente de nombreuses carences, internes et externes au secteur, alors qu'on observe les premiers signes d'une décadence du tourisme à Cuba. Le gouvernement cubain se doit de réagir face aux limites posées par son système touristique.

### 3) De nombreux procédés mis en œuvre pour répondre aux carences structurelles du tourisme

Face aux limites observées de développement touristique, plusieurs procédés ont été mis en œuvre par les différentes parties prenantes. L'offre *sea-sun-beach*, très prisée par certains touristes et que l'on retrouve lors de la première phase du tourisme, se maintient et semble avoir des effets pervers. En effet, la majorité des hôtels hauts-de-gamme se trouvent dans des stations balnéaires, ce qui pose un problème de compétitivité avec les autres destinations de l'offre que le secteur privé ne peut pas entièrement combler (Kubickova et Lee).

---

<sup>39</sup> Ibid. Constitución de la República de Cuba : <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2019/01/Constitucion-Cuba-2019.pdf>

L'État a, depuis quelques années, entamé une diversification de son offre afin de proposer une alternative à son offre *sea-sun-beach*, mais il semble que jusqu'à présent, le développement des casas particulares, bien aidé par Airbnb, soit le principal procédé de développement choisi par l'État, qui cherche à maintenir une forte imposition sur ces travailleurs indépendant afin de maintenir son emprise sur le secteur.

La croissance du tourisme à Cuba joint aux limites du système a entraîné le gouvernement à développer une stratégie de développement touristique en 2015 à l'horizon 2030. Celle-ci s'organise autour de plusieurs objectifs.

Le premier traite la construction – ou de la réhabilitation – d'environ 108 000 chambres d'ici à 2030, ce qui porterait le total à 173 000 chambres. De ces nouvelles chambres, le gouvernement promet qu'au moins 30 000 d'entre-elles soient gérées par un capital étranger, ce qui créera de nouvelles opportunités d'investissements et de gestion du capital fixe rattaché au secteur du tourisme (rapport de la Oficina Economica y comercial en La Habana, « informe económico y comercial », 2019). Ce projet ambitieux et cependant très coûteux, car il inclurait non-seulement les coûts de construction et de réhabilitation, mais aussi ceux de dépréciation progressive, et de rénovation des infrastructures de transport afin de connecter les nouveaux pôles touristiques (Feinberg et Newfarmer).

Le second point s'organise autour de la création de vingt-trois centres nautiques et marins dans le pays ; le troisième point stipule la création de vingt-quatre terrains de golf, et de quarante-sept espaces et de loisirs et de tourisme d'aventure<sup>40</sup>. On remarque donc une stratégie de diversification de l'offre, tout en renforçant l'offre préexistante. Le point le plus important à retenir est la volonté de proposer une offre de meilleure qualité et plus diverse, afin de faire face aux nombreux problèmes rencontrés, notamment en matière d'infrastructures.

La question de la vétusté des infrastructures constitue un frein au développement touristique, comme le précisent Hingtgen et al :

*En plus des barrières gouvernementales, les informateurs ont affirmé que l'infrastructure touristique de Cuba ne pouvait pas supporter une augmentation significative du tourisme. Plus précisément, le manque de chambres d'hôtel, un système*

---

<sup>40</sup> ONEI : « Proyección del desarrollo del sector del turismo del 2016 al 2030 »

*de transport médiocre et le manque de service Internet sont des obstacles au développement du tourisme. (p.190)*

Bien que, comme nous avons pu le constater, quelques infrastructures et notamment routières, aient été améliorées à l'aube du second développement du tourisme international, nous n'avons pas constaté de réelle volonté de la part du gouvernement révolutionnaire de rénover ces infrastructures de transport. Les chemins de fer cubains, non entretenus pendant des décennies, ne constituent désormais plus une alternative de déplacement (rapport de la Oficina Economica y comercial en La Habana, « informe económico y comercial », 2019). Pourtant, l'État Cubain a entrepris une refonte du système ferroviaire ces dernières années, avec une remise à neuf de 4 200 kilomètres de voies ferrées, une reconstruction de quelques stations en ruines dans tout le pays et, surtout, l'achat de 80 locomotives et wagons chinois<sup>41</sup>. Cette rénovation devrait permettre, notamment aux cubains, de se déplacer plus facilement à moindre coût, ce qui pourrait à terme, avoir un impact positif sur le tourisme intérieur. La réouverture des plages aux touristes cubains permet un plus ample développement d'un secteur qui semble toujours mis au second plan par l'État.

Pourtant, le gouvernement organise plusieurs événements afin de développer son secteur. La chambre de commerce (*Cámara de comercio de Cuba*) s'est grandement développée à l'international afin de rendre plus attractif le territoire pour les différents investisseurs. La présence de cette chambre de commerce aux dernières expositions universelles a permis à Cuba de mettre en exposition son attractivité, alors que le territoire cherche à attirer des investisseurs étrangers<sup>42</sup>. Pour le secteur touristique en particulier, la Foire internationale du tourisme (*Feria internacional del turismo*) est organisée chaque année à Cuba. Celle-ci s'est développée depuis la chute de l'URSS pour devenir l'un des moteurs du développement touristique de l'île<sup>43</sup>. Lors de son organisation, de nombreux participants y sont conviés, et notamment des compagnies aériennes, tour-opérateurs, agences de voyages, médias, entreprises hôtelières, entreprises de transport, organisations touristiques nationales et internationales, fournisseurs, entités dédiées aux loisirs et à la culture et associations

---

<sup>41</sup> « Cuba estrena un tren chino dentro de su reforma ferroviaria », AP News, 14/07/2019

<sup>42</sup> Site internet de la Chambre de Commerce de Cuba : [http://www.camaracuba.cu/quienes\\_somos/resena-historica/](http://www.camaracuba.cu/quienes_somos/resena-historica/)

<sup>43</sup> Site internet de la Feria Internacional del Turismo en Cuba : <https://www.fitcuba.com/es/fit-cuba/historia/>



professionnelles associées. Des pays y sont également invités annuellement, afin de favoriser le développement de l'offre et l'attractivité du territoire.

Le gouvernement cubain semble donc agir sur plusieurs tableaux pour limiter les failles structurelles du tourisme. Alors que des stratégies de long-terme sont prévues, les stratégies de développement touristiques et infrastructurel suivent un cadre qui paraît inamovible, celui d'un État qui, tout en laissant une part à l'investissement étranger et au secteur privé, reste présent en amont et en aval de l'offre touristique du pays.

#### 4) L'élément perturbateur d'un système devenu inefficace : la crise de la Covid-19

Cuba n'a pas été épargné par les effets causés par la pandémie de la Covid-19. En effet, l'île a rapidement fermé ses frontières au début de la pandémie afin de limiter la propagation du virus, et a autorisé de nouveau le tourisme intérieur – hormis à La Havane – au bout de sept mois de restrictions<sup>44</sup>. Ces mesures ont été à double tranchant : alors que les cas étaient plus bas à Cuba que dans les autres pays du continent, l'économie a connu un véritable coup d'arrêt à la suite de l'absence de tourisme : la pauvreté a cru, et de nombreux travailleurs du secteur touristique se sont retrouvés dans l'obligation de trouver une alternative économique<sup>45</sup> : on assiste à un court retour à une économie sans tourisme.

Mais nous avons démontré que le tourisme est aujourd'hui le moteur de l'économie cubaine, et que le système agraire, bien qu'employant près d'un cinquième de la population (ONEI), reste moins productif que le secteur du tourisme. De plus, l'absence de tourisme cause un véritable problème pour les travailleurs cubains, qui étaient devenus dépendants des revenus extras issus du même secteur. Cela a inévitablement un impact sur l'ensemble des cubains, y compris ceux qui ne travaillent pas dans le secteur du tourisme : la famille gagnera moins, le collectivisme se retrouve à l'épreuve, et les autres secteurs liés vont souffrir de cette absence de l'offre. Ces autres secteurs, ce sont l'agriculture, et en particulier les travailleurs indépendants, qui dépendent également de la demande de restauration des touristes pour augmenter leurs revenus ; ce sont les métiers rattachés au bâtiment et au ministère de la construction, notamment pour les établissements hôteliers.

---

<sup>44</sup> « Cuba relaxes coronavirus restrictions seven months into pandemic », *Diario Libre*, 12/10/2020

<sup>45</sup> « Cuba au bord du chaos alimentaire », *Le figaro*, 24/03/2021

Plus largement, c'est tout un système qui suffoque de l'absence de tourisme, et le lien entre toutes les parties prenantes et les composantes externes mais liées au tourisme complexifie la situation. Les revenus imposés par l'État contraignent les cubains à se rationner<sup>46</sup> : on semble assister à une nouvelle « période spéciale ». Mais si on suit notre analyse, la crise de la Covid-19 semble être l'élément catalyseur d'un système aujourd'hui à bout de souffle. Et l'État cubain est conscient de cette situation.

La chambre de commerce de Cuba continue de développer des relations avec différents États pour inciter à l'investissement étranger. Mais le véritable changement opéré par le gouvernement pour favoriser les investissements étrangers est la fin de la participation majoritaire obligatoire du gouvernement dans les joint-ventures<sup>47</sup>. Celle-ci, qui s'oppose aux idéaux du gouvernement révolutionnaire, constitue un véritable changement : on peut s'attendre à un meilleur équilibre dans le processus décisionnel. Pour autant, il est impossible d'en savoir plus sur la question de l'emploi ou de la gestion du capital fixe, faute de communication de l'État Cubain. On ne peut donc pas mesurer le véritable impact de cette loi, qui pourrait être un procédé de communication plus qu'un véritable changement pour les investisseurs étrangers.

Néanmoins, cette mesure n'est pas la seule qui vise à favoriser l'attractivité du territoire. Le gouvernement cubain a décidé au dernier trimestre de 2020 d'accélérer une réforme qui était attendue depuis des années par les cubains : celle de l'unification des deux monnaies, le CUC et le CUP<sup>48</sup>. L'État explique que la réforme monétaire entraînera une hausse des revenus pour les travailleurs et les familles, et sera – à terme – bénéfique<sup>49</sup>. Le salaire minimum national augmente de 525%, pour atteindre les 4 200 pesos, contre 400 pesos mensuel précédemment. Mais cette situation n'est pas sans risque. Cette unification place Cuba dans une situation d'incertitude économique et sociale, alors que l'île a souffert d'une récession d'environ 20% en 2020 selon les chiffres transmis par le gouvernement<sup>50</sup>. De ce fait, le caractère inamovible du gouvernement face au taux de change, égal à un dollar pour 24 CUP, favorise le

---

<sup>46</sup> Ibid. Le Figaro : « Cuba au bord du chaos alimentaire »

<sup>47</sup> « Cuba renuncia a su participación mayoritaria en empresas mixtas para fomentar la inversión », France 24, 10/12/2020

<sup>48</sup> « A Cuba, la fin du système unique des deux monnaies », Le Monde, 29/12/2020

<sup>49</sup> « A Canciller cubano: “La reforma monetaria aumentará el respaldo del salario al consumo del trabajador y su familia” », Cuba Debate, 28/11/2020

<sup>50</sup> « Cuban economy shrank 11% in 2020, government says », Reuters, 17/12/2020 0

développement du marché informel des devises : le dollar d'échange à 70 pesos<sup>51</sup>, et le coût du dollar ne cesse d'augmenter. Pour ne pas faciliter les choses, le gouvernement cubain a interdit, face à ce développement d'un marché noir des devises étrangères, le dépôt des dépôts en dollars en banque.

Si cette tendance se poursuit, cela pourrait être de nombreux problèmes pour les cubains. L'inflation n'est pas sans rappeler la grave situation que vit le Venezuela (pays aussi touché par des sanctions américaines), avec une hyperinflation incontrôlable mais un taux de change toujours fixe, qui entraîne une crise économique, sociale, sécuritaire et politique sans fin<sup>52</sup>. Cuba n'est pas dans cette situation, mais le gouvernement doit prendre les mesures nécessaires afin de ne pas réduire l'attractivité de l'île pour les touristes et les investisseurs.

Et contrairement au Venezuela, l'île peut disposer de l'instruction très élevée de son capital humain, en particulier dans le secteur de la santé. Le gouvernement cubain va investir dans la recherche biomédicale, afin de développer un vaccin contre la Covid-19. Quatre laboratoires sont donc chacun en train de mettre au point un vaccin<sup>53</sup>, et le gouvernement mise sur cette industrie pour relancer son économie, mais aussi son tourisme.

Le tourisme médical est en effet l'une des priorités à court-terme pour Cuba. Le gouvernement révolutionnaire envisage de produire jusqu'à 100 millions de doses, et de créer un tourisme vaccinal<sup>54</sup>. Le gouvernement espère donc attirer des touristes à profiter des avantages de l'île, tout en se faisant vacciner. Cela présenterait un intérêt majeur pour Cuba : en plus de proposer une vaccination complète, les touristes devront rester tout le long du processus de vaccination, ce qui augmente les recettes espérées. La vidéo promotionnelle, partagée par le média vénézuélien *Telesur*, utilise le slogan « plage, caraïbes, mojito et vaccin » (*playas, caribe, mojitos y vacuna*)<sup>55</sup>. Le tourisme médical revient au premier plan à Cuba.

Malgré cela, cette solution ne pourra-être qu'éphémère. Le gouvernement ne peut de surcroit espérer un très ample développement du tourisme médical. Les réformes économiques

---

<sup>51</sup> « CUBA El dólar ya supera los 70 CUP en Revolico », *Periódico Cubano*, 08/06/2021

<sup>52</sup> Ibid. « CUBA El dólar ya supera los 70 CUP en Revolico », *Periódico Cubano*, 08/06/2021

<sup>53</sup> « Cuba : l'île aux quatre vaccins immunise son personnel hospitalier », *Periódico Cubano*, 25/05/2021

<sup>54</sup> « Avec sa promesse de 100 millions de doses, Cuba veut se lancer dans le tourisme vaccinal », *Veille info Tourisme*, 01/02/2021

<sup>55</sup> « 'Playas, Caribe, mojitos y vacunas': así promociona TeleSUR el turismo en Cuba », *Diario de Cuba*, 27/01/2021

et monétaires s'accompagnent donc de réformes agraires, avec dans un premier temps l'autorisation de l'utilisation d'OGM en 2020<sup>56</sup>, afin de stimuler la production agricole, en dépit de la volonté de Fidel Castro de primer pour une agriculture entièrement biologique<sup>57</sup>. En 2021, de nouvelles mesures pour l'agriculture ont visé à garantir aux cubains une alimentation suffisante. Ces mesures s'articulent autour la baisse des tarifs de l'électricité et de l'eau pour les agriculteurs, du prix des aliments nationaux et des bioproduits, de l'assurance de la commercialisation de la viande bovine (auparavant interdite à Cuba), ainsi que l'autoconsommation des travailleurs du secteur après avoir rempli l'engagement de l'État<sup>58</sup>. On peut donc constater que la priorité est donnée à la consommation locale.

La crise de la Covid-19 donc été contraint le gouvernement cubain de modifier plus profondément sa structure historique à travers de nouvelles réformes économiques, monétaires et structurelle, autour des différents secteurs. Bien qu'on puisse supposer qu'elles ne soient pas désirées par le gouvernement révolutionnaire, elles font preuve d'une logique réactionnelle de l'État cubain face à la conjoncture actuelle. Elles explicitent également les difficultés d'un État marqué par son passé de se désancrer de son cadre structurel et historique.

### Conclusion de la quatrième partie

Notre analyse nous a permis de mettre en évidence plusieurs aspects de l'offre touristique cubaine. L'efficacité de l'offre touristique reste encore limitée par plusieurs facteurs, lesquels agissent en synergie les uns avec les autres.

Au sein même du secteur touristique, Nous avons pu constater des défaillances organisationnelles nées du lien entre les différentes parties prenantes, au sein même du gouvernement ainsi qu'entre les l'État et le secteur privé. Néanmoins, la situation géopolitique de l'île et ses différentes relations internationales ont un impact décisif sur le développement touristique de l'île : l'embargo américain constitue pour Cuba un véritable frein au développement économique et touristique, avec la perte du premier marché touristique de la région.

---

<sup>56</sup> Site internet de Gaceta, Resolución 199 de 2020 de Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente : <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-199-de-2020-de-ministerio-de-ciencia-tecnologia-y-medio-ambiente>

<sup>57</sup> « Cuba ouvre la voie aux OGM, un virage pour l'agriculture du pays », RFI, 26/07/2020

<sup>58</sup> « En detalles, nuevas medidas para potenciar la producción de alimentos (+ Video) », Cuba Debate, 14/04/2021

Outre la complexité du système touristique cubain, c'est ainsi tout un système sociétal qui doit être pris en considération pour bien analyser ce secteur. Et notre étude nous a permis de mettre en avant l'impact des héritages sur ce système, et par conséquent sur les différents bénéfices du tourisme sur l'économie et la société cubaine. En effet, alors que le tourisme est devenu le moteur de l'économie et la société cubaine, la place de l'État rend essentielles les activités informelles alors même que le tourisme rapporte plus que les autres secteurs comme l'agriculture. La nécessité de maximiser les revenus permet aux cubains d'augmenter les revenus familiaux, dans une société où le développement de l'entrepreneuriat privé s'insère dans un cadre collectiviste.

Alors que les chiffres du tourisme sont, depuis la période spéciale, encourageants, des premières limites semblent apparaître ces dernières années, qui ne peuvent être comblées par les autres secteurs. Bien que le gouvernement révolutionnaire semble l'avoir compris, les mesures de développement de l'offre, et notamment d'attractivité des investisseurs étrangers ne permettent pas un redressement des tendances, amplifiées par la politique agressive de Donald Trump.

La crise de la Covid-19 n'a finalement été que l'élément perturbateur d'un système touristique à bout de souffle. Les nombreuses mesures hâtives décrétées par le gouvernement cubain ne sont pas sans rappeler la « période spéciale en temps de paix », durant laquelle l'État a été contraint, en dépit de sa volonté, de modifier sa structure économique, notamment en matière d'investissements étrangers, afin de relancer une économie suffocante. Le gouvernement cubain, orphelin de la fratrie Castro depuis le 20 avril 2021<sup>59</sup>, suit donc une logique réactionnelle face aux événements et aux difficultés auxquels il est confronté, tout en essayant, au risque de complexifier la situation, de maintenir son cadre socialiste historique.

---

<sup>59</sup> « Cuba à l'aube d'une nouvelle ère, sans Fidel ni Raul Castro », L'Express, 16/03/2021

## Conclusion

Un tourisme entre ruptures et continuités historiques et structurelles, voilà comment nous pourrions décrire le secteur du tourisme à Cuba. L'étude que nous avons menée nous a permis de mettre en évidence plusieurs aspects d'un tourisme encore très marqué par les différents héritages. D'abord inséré dans un cadre colonial très inégalitaire orienté autour de l'économie de plantation, le tourisme est rapidement devenu une source économique importante de l'île durant la période de domination étasunienne de l'île.

La construction de casinos, interdits aux États-Unis, mais aussi d'hôtels hauts-de-gamme et de stations de villégiature pour les cubains ont façonné l'offre touristique cubaine : destination de loisir et de repos pour certains, l'île est également la destination du vice pour les citoyens nord-américains. Le tourisme croît, mais est dominé par les entrepreneurs et la mafia étasunienne : la nouvelle économie suit un cadre historique inégalitaire et de domination étrangère. En outre, le secteur agricole, toujours profondément inégalitaire et dominé par les grands entrepreneurs étrangers, reste le moteur de cette économie. La situation des cubains ne semble guère s'améliorer : la pauvreté et les inégalités restent élevées, l'accès à l'éducation est faible : l'opposition croissante favorise le développement d'un mouvement révolutionnaire à portée socialiste-communiste mené par Fidel Castro, Camilo Cienfuegos et Ernesto « Che » Guevara, qui prendra le jour en 1953 et s'achèvera en le premier janvier 1959, marquant ainsi une rupture avec l'ancien système, et donc mettant fin au premier modèle touristique.

Le nouveau gouvernement met en place un nouveau modèle social basé sur une réduction des inégalités et de la pauvreté : en rupture avec les anciens modèles, la propriété privée des grands terrains de production agricole est interdite, l'accès aux soins et à l'éducation universalisés et les entreprises étrangères, dont la quasi-totalité sont étasuniennes, nationalisées. Ce dernier point va pousser les États-Unis à imposer un embargo total sur Cuba : les citoyens américains, principale population touristique à Cuba, ne peuvent plus se rendre sur l'île.

En dépit de la volonté première du gouvernement de maintenir le tourisme international, l'économie s'oriente donc presque totalement autour de la planification de la production sucrière. Rapidement, la situation économique des cubains s'améliore : les revenus augmentent, l'analphabétisme et la pauvreté diminuent. Mais l'embargo américain et les

difficultés d'approvisionnement de certains produits crée une situation paradoxale : malgré l'augmentation du niveau de vie des cubains, le gouvernement impose en 1963 un premier rationnement alimentaire. Malgré cela, l'économie se développe, et la planification permet à Cuba de bien organiser son économie, et même la société afin de répondre aux exigences de production. Mais cette planification entraîne une dépendance totale aux partenaires commerciaux et en particulier à l'URSS : tout le modèle est orienté autour de la demande soviétique et, dans une moindre mesure, de la Chine. Cette dépendance va coûter très cher à Cuba, qui plongera dans une grave crise à la chute de l'URSS.

Face à la nécessité de réformer son économie, l'État entame en 1991 une « période spéciale en temps de paix » durant laquelle il restructure son économie autour d'autres activités économiques, et notamment le tourisme. Mais cette période marque véritablement le début d'une série de mesures d'assouplissement de l'emprise de l'État sur l'économie. Le gouvernement semble prendre conscience de la nécessité de laisser une place au secteur privé et aux investissements étrangers, bien que cela soit en dépit de sa réelle volonté.

En effet, le gouvernement révolutionnaire cherche à maintenir une véritable emprise sur le secteur touristique, en amont (gestion du capital humain, directives organisationnelles de l'offre) et en aval de l'offre. L'usage de Gaviota-Gasea, entreprise d'État rattachée au ministère des Forces Armées, pour les activités majeures du secteur s'inscrit dans cette stratégie de contrôle de l'industrie du tourisme. Cela offre notamment au gouvernement un plus grande liberté d'action.

Alors que l'assouplissement des conditions d'investissements étrangers permet au gouvernement d'améliorer son offre tout en maintenant un rapport de force en sa faveur, les mesures en faveur du développement de l'offre privée ne réduisent pas concrètement la place majeure de l'État dans le développement touristique, mais elles permettent d'accompagner l'offre préexistante et encore très orientée autour des principaux pôles historiques et balnéaires : le secteur privé n'offre pas une véritable concurrence, mais une alternative à l'offre étatique haut-de-gamme. La branche informelle, ou la non-déclaration des pourboires, complète l'offre touristique cubaine : l'ensemble des activités semblent agir en synergie, et non en opposition les unes avec les autres.

Mais la question de l'efficacité du secteur pose question. La gestion de l'emploi, la maintenance du capital fixe ou encore les ingérences au sein même du processus de décision, entre les différentes parties prenantes ou entre les différents ministères, limitent la productivité du tourisme à Cuba, déjà très affecté par le blocus américain : en plus des difficultés d'approvisionnement, la perte importante du marché américain limite les opportunités de développement touristique. Les efforts entrepris par Obama et l'allègement de l'embargo n'ont été que de courte durée, l'arrivée de Donald Trump à la tête des États-Unis ayant inversé cette tendance à l'apaisement diplomatique.

Le potentiel touristique de l'île est donc sous-exploité, pour des raisons intrinsèques au secteur, mais aussi externes. Le tourisme évolue, mais se heurte à la volonté de l'État de préserver un même cadre politique, mais aussi à la structure même de la société : on assiste à un développement du secteur entre collectivisme permanent et développement de l'entrepreneuriat privé.

Modifiant la structure économique mais aussi sociale du pays, et offrant des opportunités économiques majeures pour l'État mais aussi pour les cubains, le tourisme s'est donc imposé comme la force majeure de l'économie cubaine. Les politiques de développement du tourisme international ont permis une croissance du secteur soutenue depuis la chute de l'URSS. Néanmoins, l'essoufflement que l'on semble observer depuis la fin de la décennie 2010 n'est pas si surprenant, si l'on reprend notre analyse. Les faibles taux d'occupation des hôtels, la baisse des revenus en devises étrangères et du nombre d'arrivées ont mis en avant les limites structurelles du tourisme cubain, rudement mis à l'épreuve lors de la crise de la Covid-19, qui fut l'élément catalyseur d'un système à bout de souffle.

L'économie agraire est aujourd'hui sous productive, et l'interdépendance entre ce secteur et le tourisme complique les opportunités de redressement économique. L'île semble vivre une nouvelle « période spéciale » alors que l'État entame une série de mesures économiques sans véritable assurance : l'unification des deux monnaies et la rigidité du taux de change plonge Cuba dans une crise économique profonde. Le tourisme apparaît aujourd'hui comme indispensable à Cuba, qui peut miser sur la qualité de son capital humain pour développer son offre. Mais cela ne peut se faire sans véritables réformes structurelles de la part d'un État qui peine à évoluer depuis la révolution.



Après une étude approfondie du secteur touristique cubain, de son évolution, de ses différentes composantes et de leur relation, et après avoir présenté ses principales failles, nous pouvons donc constater les principaux freins au développement du tourisme à Cuba. Celles-ci sont réalisées alors que les relations diplomatiques entre Cuba et les États-Unis sont au point mort, et que les perspectives de développement à court et moyen terme ne peuvent se faire sans prise en compte des limites liées à l'embargo américain.

### **1- Un manque véritable allègement des conditions d'investissements étrangers**

Voilà l'une des mesures les plus inamovibles du gouvernement révolutionnaire. Ce que l'on pourrait assimiler à une peur de perte d'influence et de fuite des capitaux hors du territoire semble contrarier les mesures d'ouverture à l'investissement étranger à Cuba. Pourtant, ces investissements sont nécessaires au développement touristique de l'île, cela permettrait à la fois d'augmenter les capitaux investis et les rentrées en devises étrangères, et ainsi de rendre plus attractif le territoire afin de créer un cercle vertueux d'investissements.

Mais les mesures d'investissements étrangers sont encore trop restrictives pour rendre véritablement attractif le territoire : les entreprises étrangères, qui ne peuvent investir que par le biais de trois procédés, et la limite de profit fixé par l'État joint au manque de pouvoir dans le processus décisionnel limitent le développement de leurs activités. Pourtant, ce développement pourrait jouer en la faveur d'un plus ample développement de l'offre, et à une meilleure organisation, car ces entreprises, contraintes de maximiser leur profit, auraient plus de pouvoir pour améliorer leur offre.

### **2- Un entrepreneuriat privé encore trop encadré par l'État**

Le développement de l'entrepreneuriat privé ne s'est pas fait sans contraintes pour les cubains : l'impôt sur les bénéfices et les charges sociales sont très élevées, et les possibilités d'investissements sont limitées par la faible épargne des habitants. De ce fait, un allègement des charges sur les travailleurs indépendants offrirait aux cubains plus de liberté économique, et réduirait la dépendance à l'argent de la diaspora cubaine.

Une plus faible imposition semblerait pouvoir également profiter au gouvernement socialiste : les cubains se retrouveraient moins souvent dans la nécessité de pratiquer des

activités informelles ou de ne pas déclarer leurs revenus. Ainsi, la facilitation de l'entrepreneuriat privé pourrait permettre paradoxalement de maintenir le socialisme d'État grâce à une déclaration accrue des revenus issus du tourisme.

### **3- Un système d'emploi trop inflexible qui limite le pouvoir d'achat**

L'une des principales raisons de l'exode des cubains est la rigidité du système d'emploi. En effet, le salaire fixe ne permet pas aux cubains de subsister, en dépit du rationnement mensuel et des primes dans le secteur du tourisme. De la même manière que pour l'entrepreneuriat privé, un allègement des charges sociales réduirait la vitalité du secteur informel, bien que celui-ci ne pourra indéniablement pas disparaître. Mais l'augmentation des revenus nets des cubains permettrait d'augmenter le pouvoir d'achat de ces derniers, et de relancer la demande intérieure alors que l'immense majorité des revenus restent sur le territoire.

L'augmentation des revenus nets des cubains est essentielle. En effet, des revenus trop faibles nuisent au développement économique d'un pays : l'épargne est nulle en dessous d'un certain seuil, et l'économie locale n'est pas optimisée, ce qui rend contre-productif le système d'emploi cubain. Alors que l'esprit de collectivisme semble ancré au sein de la société cubaine, l'augmentation des revenus nets pourrait permettre de maximiser les retombées économiques pour l'ensemble de la société, y compris pour ceux qui ne travaillent pas dans le secteur touristique, et de réduire les inégalités de revenus. Cette mesure pourrait également permettre de développer le tourisme intérieur, et de réduire les effets de saisonnalité du tourisme et de territorialité des logements.

### **4- Des infrastructures de transport encore insuffisantes pour diversifier l'offre**

En dépit des quelques aéroports internationaux dans les principaux pôles touristiques, le système d'infrastructures de transport à Cuba reste dans sa majorité obsolète. Malgré le nouveau plan pour la remise en état du réseau ferroviaire, le système de transport terrestre est obsolète. Cela limite le développement des offres alternatives aux principales destinations et empêche un étalage optimal des touristes internationaux sur l'île.

Le système aérien souffre également de nombreuses limites, les liaisons aériennes intérieures étant grandement relativement rares et souvent affectées par des retards et des

annulations. L'amélioration du système de transport évoquée par le gouvernement, mais sans véritable plan d'action, manque de réalisme pour permettre une réduction de l'espace-temps et une meilleure desserte des différentes destinations, alors que de nombreux touristes optent toujours pour des forfaits tout-compris afin d'éviter les différentes complications liées aux déplacements.

#### **5- Un manque de restructuration d'un système agricole nécessaire pour l'approvisionnement de la restauration touristique**

L'interdépendance entre le tourisme et le système agricole est très marquée à Cuba, sachant que la majorité de la nourriture provient de l'île. La pénurie de certains produits joint à l'interdiction de commercialiser certaines viandes – saufs pour la consommation des touristes internationaux – nuit au développement touristique. Alors que 18% de la population travaille dans le secteur primaire (ONEI), la faible productivité de ce secteur limite les externalités positives pour le secteur du tourisme – et pour l'ensemble de la population contrainte de se rationner avant même la crise de la Covid-19.

Les paysans indépendants, alors soumis à de fortes restrictions sur la vente de leurs produits, ne peuvent se développer économiquement sans avoir plus de libertés quant à la commercialisation de leurs productions. Cela limite les retombées économiques indirectes issues de la consommation touristique, et crée un cercle vicieux d'approvisionnement et de revenus pour les deux secteurs.

#### **6- Une offre encore peu diverse, qui se développe progressivement**

L'offre touristique cubaine reste encore très orientée autour de certains pôles touristiques historiques, centrés autour de l'offre balnéaire et patrimoniale. On retrouve à Cuba une offre encore trop cantonnée à son offre historique, et la diversification de l'offre se fait que principalement à travers le développement de l'offre privée. La diversification territoriale de l'offre semble avoir permis une – relative et mesurée – meilleure allocation des ressources pour les différentes populations, et réduit les effets négatifs apartheid touristique dans des destinations comme Varadero.

De nouvelles activités semblent se développer, et notamment grâce à Airbnb et à l'offre privée. Cette diversification pourra permettre, en plus d'augmenter les revenus et le public visé, d'offrir à Cuba des avantages comparatifs face aux destinations concurrentes.

Ainsi, notre étude empirique nous a permis de mettre en évidence que le tourisme à Cuba s'est grandement développé, bien que celui-ci ait connu différentes phases d'évolution, en raison de l'histoire économique et géopolitique de l'île. Cette étude historique, complétée par l'analyse des chiffres de l'ONEI et des organismes internationaux (WTTC, OMT, etc.) ainsi que des entretiens et questionnaires auprès de la population cubaine ont permis de mettre en avant l'importance du tourisme depuis la chute de l'URSS. Le tourisme est en effet devenu le principal moteur de l'économie cubaine, la première hypothèse est donc validée.

Le tourisme à Cuba a donc grandement évolué, mais reste très encadré par un État qui refuse de s'écarter de ses idéaux révolutionnaires. Notre étude détaillée des différentes parties prenantes du tourisme à Cuba a permis de mettre en évidence que le tourisme s'est développée tout en restant très encadrée par l'État et ses entreprises publiques, malgré un allègement progressif et inévitable de son emprise, ce qui valide notre seconde hypothèse.

Les nouveaux acteurs du tourisme ont donc été amenés à développer une offre en complément de l'offre traditionnelle, en particulier avec perspectives de croissance touristique, notamment à la suite du rapprochement éphémère avec les États-Unis. Bien que le secteur privé soit très touché par la crise de la Covid-19 mais aussi par les nouvelles sanctions américaines comme nous avons pu le mettre en évidence, le tourisme est plus que jamais à un nouveau tournant avec une diversification des parties prenantes, ce qui valide ainsi notre troisième hypothèse.

Le développement de cette offre privée, bien qu'encore très encadré par l'État, semble inévitable pour répondre aux limites structurelles d'un gouvernement qui peine à s'écarter de ses différents héritages historiques.

## Bibliographie (Ouvrages, articles, rapports, thèses)

BESSON J. (2004) « L'héritage de l'esclavage. La mémoire du sol en Jamaïque occidentale », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 59e année, no. 3, pp. 569-587.

BOUTANG Y. (2002), « Le fonctionnement de l'économie de plantation esclavagiste à Cuba (1790-1868) », *Revue Tiers Monde*, vol. 171, pp.555-577

CAPRON E. (2014), *Esclavage et économie de plantation à Cuba (1789-1886)*, Presses Universitaires de France, « CNED », 2014, 208 p.

COLONOMOS A. (2003), « 18. Les mutations dans les sanctions après la Guerre froide. Malheurs et espoirs de la punition vertueuse », Pierre Hassner éd., *Guerres et sociétés. États et violence après la Guerre froide*. Editions Karthala, pp. 521-543.

DE LA CUEVAS TORAYA J. (2001), *500 años de construcciones en Cuba*, Chavín, Servicios Gráficos y Editoriales, Madrid, 562p.

DELIDE J. (2020), « Genèse du nationalisme culturel haïtien. Le Cercle littéraire de 1836-1839 », *Cahiers d'études africaines*, 2020/1 (n° 237), pp. 63-88.

DEMYK N. (2007). « Café et pouvoir en Amérique Centrale », *Études rurales*, vol 180, no. 2, pp. 137-154.

DUFFY L et KLINE C. (2018) « Complexities of Tourism Planning and Development in Cuba », *Tourism and Planning Development*, vol.15, no.4, pp. 211-215

DUFUMIER M. (2004), *Agricultures et paysanneries des Tiers mondes*. Éditions Karthala, « Hommes et sociétés », 600 p.

DUVAT V. (2006), « Mondialisation touristique et environnement dans les petites îles tropicales », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, vol. 236, no. 4, pp. 513-539.

ESTRADA F (2011), « Por los senderos del café. La bebida del diablo: Historia económica y política del café en Colombia. », *Revista Credencial Historia*, no 261, 09/2011

FAIVRE D'ARCIER FLORES h. (2015), « Cuba au cœur d'une nouvelle géopolitique latino-américaine », *Outre-Terre*, vol. 43, no. 2, pp. 47-61.

FEINBERG R. et NEWFARMER R. (2016), « Tourism in Cuba Riding the Wave Toward Sustainable Prosperity », *Latin America Initiative at Brookings*, Kimberly Green Latin American and Caribbean Center, 12/2016, 59 p.

FERRER A. (1999), *Insurgent Cuba. Race, Nation, and Revolution, 1868-1898*, Chapel Hill-Londres, The University of North Carolina Press, 1999, 273 p.

FREGUIN S., et SOPHIE D. (2006) « Libéralisation économique et marginalisation de la paysannerie en Haïti : le cas de l'arcahaie », *Revue Tiers Monde*, vol. 187, no. 3, pp. 621-642.

GARCIA RODRIGUEZ G. (1996), *La Esclavitud desde la esclavitud. La visión de los siervos*, México, Centro de investigación científica, ing. Jorge Tamayo A.C., 251p.

GOTT R. (2017), « Cuba, Ouragan sur siècle », no.155, 10-11/2017, 100 p.

GUTELMAN M. (2003), « L'agriculture cubaine : la réforme agraire et les problèmes nouveaux », *Études rurales*, vol. 8, pp 62-83.

HARRISON D. (2001), *Tourism and the less developed countries*, Chichester, Wiley, 186 p.

HERRERA, R. (2012), « Tourisme et développement dans les Caraïbes. Le cas de Cuba. » *Mondes en développement*, vol. 157, no. 1, pp. 47-66.

HERRERA R. (2020), « Agricultures : la révélation cubaine ? », *Le déméter 2020*, Hors collection, pp. 243-257.

HINCH et ACHARYA (2010), *Tourism and Political Change*, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford, 234 p.

HINGTGEN N., LKINE C., FERNANDES L. et McGEHEE N. (2015), « Tourism Industry Perceptions of entrepreneurial change », *Tourism Management*, vol.50, pp. 184-193.

JAYAWARDENA C. (2003), « Revolution to revolution: why tourism is booming in Cuba? », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 52-58.

KUBICKOVA M. et LEE S. (2017) « Cuba today: an overview of tourism competitiveness » *Tourism planning and development*, 12/2017, pp. 239-259

LAMORE J. (2007), *Cuba*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 128p

LEMIEUX H. (2014), *Comprendre Cuba*, Québec, Ulysse, 116 p.

LOYS (1997) « Cuba : le tourisme ou la mort ? », *Commentaire*, vol. numéro 79, no. 3, pp. 713-715.

MARIE DIT CHIROT, C. (2018), « Vers une économie politique du tourisme. Réflexion à partir de quelques expériences latino-américaines », *Noroi*, vol. 247, no. 2, pp. 7-13.

MAURO F. (2002), *L'histoire du café*, Paris, Desjonquères, 252p.

McCABE S. et SIMONI V. (2008), « From ethnographers to tourists and back again », *Civilisations*, volume 57, 01/2008, 173-189.

MORENO FRAGINALS M. (2002), *Cuba/España, España/Cuba: historia común*, Barcelona, Crítica, 312 p.

REYES-SANTOS I. (2008), « Capital neoliberal, raza, migración: análisis comparativo de relaciones dominico-haitianas y dominico-puertorriqueñas », *Revue européenne des migrations internationales*, 2008/1 (Vol. 24), p. 13-34.

ROUX H. et ACEVO A. (2015), « L'Amérique centrale à l'épreuve perpétuelle de sa géographie », *Outre-Terre*, vol. 43, no. 2, 2015, pp. 393-416.

SANCHEZ P. et ADAMS K. (2018), « The Janus-faced character of tourism in Cuba », *Annals of Tourism Research*, vol. 35, no. 1, pp. 27-46

SCHWARTZ R. (1999), *Pleasure Island: Tourism and Temptation in Cuba, Nebraska*, U of Nebraska Press, 239 p.

SHARPLEY R. et KNIGH M. (2008), « Tourism and the State in Cuba: From the Past to the Future », *Int. J. Tourism Res.* 11, 02/2008 pp. 241–254

SIMONI V. (2016), *Tourism and informal encounters in Cuba*, New York, Berghahn Book, 266 p.

SIMONI V. (2009), « Scaling cigars in the Cuban tourism economy 1 », *Etnográfica*, volume 13, no.2, 11/2009, 417-438.

THEODAT J. (2004), « L'endroit et l'envers du décor : la « touristicité » comparée d'Haïti et de la République Dominicaine », *Revue Tiers Monde*, vol. 178, no. 2, pp. 293-317.

VILLALBA GARIDO (1983), *Cuba y el turismo*, Editorial de Ciencias Sociales, 205 p.

ZANETTI LECUONA O. (2011), « Azúcar y cultura en Cuba », *Espacio Laical*, n° 1, pp. 97-101.

ZANIETTI J. (2012), *Les espaces de l'Amérique du nord. Canada, États-Unis, Mexique*, Presses Universitaires de France, « Major », 224 p.

## Documents électroniques

« Cuba : la hausse du tourisme apporte une bouffée d'oxygène », 2016, RFI. <http://m.rfi.fr/ameriques/20161231-cuba-hausse-tourisme-bouffee-oxygene-recul-pib-petrole-nickel>

« Premier vol régulier entre les États-Unis et Cuba depuis cinquante-cinq ans », 2016, Le Monde. [https://www.lemonde.fr/ameriques/article/2016/09/01/premier-vol-regulier-usa-cuba-en-55-ans\\_4990719\\_3222.html](https://www.lemonde.fr/ameriques/article/2016/09/01/premier-vol-regulier-usa-cuba-en-55-ans_4990719_3222.html)

« Trump recadre l'ouverture avec Cuba », 2016, Le Soleil. <https://www.lesoleil.com/actualite/monde/trump-recadre-louverture-avec-cuba-32e2f4a3fc744cb3f23dd10d812cab8d>

« Investissements directs étrangers, entrées nettes (% du PIB), Banque Mondiale. [https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS?most\\_recent\\_year\\_desc=true](https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS?most_recent_year_desc=true)

« Tourisme international, nombre d'arrivées, Cuba », Banque Mondiale, <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/ST.INT.ARVL?locations=CU>

« Capitalism is just around the corner », 2017, Anthropology News. [https://www.researchgate.net/publication/319127398\\_Capitalism\\_is\\_just\\_around\\_the\\_corner\\_A\\_view\\_on\\_tourism\\_and\\_economic\\_development\\_from\\_rural\\_Cuba](https://www.researchgate.net/publication/319127398_Capitalism_is_just_around_the_corner_A_view_on_tourism_and_economic_development_from_rural_Cuba)

« Face à l'afflux touristique, Cuba peint à nourrir sa population », 2016, Atlantico. <https://www.atlantico.fr/decryptage/2906524/face-a-l-afflux-touristique-cuba-peine-a-nourrir-sa-population>

« Cuba, le pays où l'agroécologie est vraiment appliquée », 2014, Reporterre.net. <https://reporterre.net/Cuba-le-pays-ou-l-agroecologie-est-vraiment-appliquee>

« Pénuries : Cuba face à la menace d'une nouvelle « période spéciale » », 2019, Le Temps. <https://www.letemps.ch/culture/penuries-cuba-face-menace-dune-nouvelle-periode-speciale>

« El código negro y la real cédula de 1789, los reglamentos esclavistas de Francia y España », 2016, La Bruja Verde. <https://www.labrujulaverde.com/2016/09/el-codigo-negro-y-la-real-cedula-de-1789-los-reglamentos-esclavistas-de-francia-y-espana>

« Cuba ouvre la voie aux OGM, un virage pour l'agriculture du pays », 2020, RFI. <https://www.rfi.fr/fr/ameriques/20200726-cuba-ouvre-la-voie-ogm-virage-l-agriculture-pays>

« Producto interno Bruto trimestral serie 2010 – 2019 », 2020, ONEI. [http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/pib\\_trimestral\\_serie\\_2010\\_a\\_2019.pdf](http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/pib_trimestral_serie_2010_a_2019.pdf)



Columbia University : <https://horizontecubano.law.columbia.edu/content/tourism-cuba-changes-and-tendencies>

« La "libreta", symbole de l'égalitarisme cubain depuis un demi-siècle », 2017, Le Point, [https://www.lepoint.fr/monde/la-libreta-symbole-de-l-egalitarisme-cubain-depuis-un-demi-siecle-28-07-2017-2146474\\_24.php](https://www.lepoint.fr/monde/la-libreta-symbole-de-l-egalitarisme-cubain-depuis-un-demi-siecle-28-07-2017-2146474_24.php)

« Ciénaga de Zapata, una buena opción para el ecoturismo en Cuba », 2020, Cuba.cu, <http://www.cuba.cu/turismo/2020-08-11/cienaga-de-zapata-una-buena-opcion-para-el-ecoturismo-en-cuba/52640>

« En marcha rehabilitación de playas en provincia de Cuba », 2021, prensa-latina.cu, <https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=452888>

« ¿Qué es Gaesa, el consorcio empresarial de los militares de Cuba señalado por Donald Trump y cuál es su peso en la economía de la isla? », 2017, BBC, <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-40298131>

« Cuba estrena un tren chino dentro de su reforma ferroviaria », 2019, AP News, <https://apnews.com/article/6433f29f681549179cc83fa74de258c2>

« 'Top 15' REPORTUR: Ranking de cadenas hoteleras latinoamericanas », 2020, Reportur, <https://www.reportur.com/mexico/2020/07/29/top-15-reportur-ranking-cadenas-hoteleras-latinoamericanas/>

« Cuba's Aerogaviota now has flights from Camaguey to Kingston », 2019, Jamaica Bserber, [https://www.jamaicaobserver.com/news/cuba-s-aerogaviota-now-has-flights-from-camaguey-to-kingston\\_181718](https://www.jamaicaobserver.com/news/cuba-s-aerogaviota-now-has-flights-from-camaguey-to-kingston_181718)

« Las primeras dos instalaciones de turismo local sostenible en Cuba », 2021, Gramma, <http://www.gramma.cu/cuba/2021-05-25/las-primeras-dos-instalaciones-de-turismo-local-sostenible-en-cuba-25-05-2021-00-05-11>

« Las grandes hoteleras en Cuba concentran el crecimiento en la isla », 2019, Reportur, <https://www.reportur.com/mexico/2019/05/19/las-grandes-hoteleras-cuba-concentran-crecimiento-la-isla/>

« Cuban central bank does away with dollars », 2021, dw.com, <https://www.dw.com/en/cuban-central-bank-does-away-with-dollars/av-57881006>

« Se dispara el dólar en el mercado negro en Cuba », 2021, Americateve, <https://www.americateve.com/pesos-cubanos/se-dispara-el-dolar-el-mercado-negro-cuba-n1097563>

« Cuba, l'exil à tout prix », 2021, Le figaro, <https://www.lefigaro.fr/international/cuba-l-exil-a-tout-prix-20210531>

« US implements tighter sanctions on Cuba », 2017, CNN, <https://edition.cnn.com/2017/11/08/politics/us-cuba-sanctions-trump/index.html>

« EE.UU. prohíbe los cruceros a Cuba en un nuevo paquete de Trump que restringe aún más los viajes a la isla », 2019, BBC, <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48513122>

« Trump s'en prend à l'armée, maillon essentiel de l'économie cubaine », 2017, Capital, <https://www.capital.fr/entreprises-marches/trump-s-en-prend-a-l-armee-maillon-essentiel-de-l-economie-cubaine-1232957>

« Bruno Rodríguez: Bloqueo estadounidense afecta al sector privado en Cuba », 2021, Cuba Debate, <http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/06/07/bruno-rodriguez-bloqueo-estadounidense-afecta-al-sector-privado-en-cuba/>

« Economic Watch: China accelerates reform to empower private sector amid COVID-19 », 2020, Cuba Debate, [http://www.xinhuanet.com/english/2020-09/09/c\\_139355807.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2020-09/09/c_139355807.htm)

« Face à l'afflux touristique, Cuba peine à nourrir sa population », 2016, Atlantico, <https://www.atlantico.fr/article/decryptage/face-a-l-afflux-touristique-cuba-peine-a-nourrir-sa-population>

« Pénuries : Cuba face à la menace d'une nouvelle « période spéciale », 2021, Le Temps, <https://www.letemps.ch/culture/penuries-cuba-face-menace-dune-nouvelle-periode-speciale>

« El turismo extranjero en República Dominicana cae un 4,6 % en 2019 », 2020, Diario Libre, <https://www.diariolibre.com/actualidad/el-turismo-extranjero-en-republica-dominicana-cae-un-46-en-2019-LA16439367>

« Cuba relaxes coronavirus restrictions seven months into pandemic », 2020, Diario Libre, <https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/cuba-relaxes-coronavirus-restrictions-seven-months-into-pandemic-1.5142276>

« Cuba au bord du chaos alimentaire », 2021, Le Figaro, <https://www.lefigaro.fr/international/cuba-au-bord-du-chaos-alimentaire-20210324>

« Cuba renuncia a su participación mayoritaria en empresas mixtas para fomentar la inversión », 2020, France 24, <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20201210-cuba-renuncia-a-su-participaci%C3%B3n-mayoritaria-en-empresas-mixtas-para-fomentar-la-inversi%C3%B3n>

« A Cuba, la fin du système unique des deux monnaies », 2020, Le Monde, [https://www.lemonde.fr/international/article/2020/12/29/a-cuba-la-fin-du-systeme-unique-des-deux-monnaies\\_6064708\\_3210.html](https://www.lemonde.fr/international/article/2020/12/29/a-cuba-la-fin-du-systeme-unique-des-deux-monnaies_6064708_3210.html)

« A Canciller cubano: “La reforma monetaria aumentará el respaldo del salario al consumo del trabajador y su familia” », 2020, Cuba Debate, <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/11/28/canciller-cubano-la-reforma-monetaria-aumentara-el-respaldo-del-salario-al-consumo-del-trabajador-y-su-familia/>

« Cuban economy shrank 11% in 2020, government says », 2020, Reuters, <https://www.reuters.com/article/cuba-economy-idUSL1N2IX1V9>

« CUBA El dólar ya supera los 70 CUP en Revolico », 2021, Periódico Cubano, <https://www.periodicocubano.com/el-dolar-en-cuba-supera-los-70-cup-en-revolico/>

« Cuba : l'île aux quatre vaccins immunise son personnel hospitalier », 2021, Periódico Cubano, <https://information.tv5monde.com/video/cuba-l-ile-aux-quatre-vaccins-immunise-son-personnel-hospitalier>

« Avec sa promesse de 100 millions de doses, Cuba veut se lancer dans le tourisme vaccinal », 2021, Veille Info Tourisme, <https://information.tv5monde.com/video/cuba-l-ile-aux-quatre-vaccins-immunise-son-personnel-hospitalier>

« 'Playas, Caribe, mojitos y vacunas': así promociona TeleSUR el turismo en Cuba », 2021, Diario de Cuba, [https://diariodecuba.com/cuba/1611747750\\_28360.html](https://diariodecuba.com/cuba/1611747750_28360.html)

« Cuba ouvre la voie aux OGM, un virage pour l'agriculture du pays », 2020, RFI, <https://www.rfi.fr/fr/amériques/20200726-cuba-ouvre-la-voie-ogm-virage-l-agriculture-pays>

« En detalles, nuevas medidas para potenciar la producción de alimentos (+ Video) », 2021, Cuba Debate, <http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/04/14/en-detalles-nuevas-medidas-para-potenciar-la-produccion-de-alimentos-video/>

« Cuba à l'aube d'une nouvelle ère, sans Fidel ni Raul Castro », 2021, L'Express, [https://www.lexpress.fr/actualites/1/monde/cuba-a-l-aube-d-une-nouvelle-ere-sans-fidel-ni-raul-castro\\_2146875.html](https://www.lexpress.fr/actualites/1/monde/cuba-a-l-aube-d-une-nouvelle-ere-sans-fidel-ni-raul-castro_2146875.html)

« New Cuba regulations for private enterprise on the island have a long list of don'ts », 2018 Miami Herald, <https://www.miamiherald.com/news/nation-world/world/americas/cuba/article214855810.html>

« Raul Castro offers reforms, talks with U.S. », 2007, Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-cuba-castro-raul-idUSN2641844720070726>

« That didn't take long: You can now book an Airbnb in Cuba », 2015, CNN, <https://edition.cnn.com/2015/05/19/world/airbnb-cuba/index.html>

Convenio Integral de cooperación Cuba-Venezuela : <http://www.embajadacuba.com.ve/cuba-venezuela/convenio-colaboracion/>

Site internet de Gaviota : <https://gaviota-grupo.com/about-us?section=historia>

Site internet de Gaviota (services de transportation) : <https://gaviota-grupo.com/services?id=4>

Site internet de Gaviota (services nautiques) : <https://gaviota-grupo.com/services?id=6>

Site internet du ministère du Tourisme à Cuba, <https://www.mintur.gob.cu/sobre-nosotros/>

Site internet de Gaceta, Décret-Loi 365 de 2018 du conseil d'État : <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-356-de-2018-de-consejo-de-estado>

Site internet de Gaceta, Resolución 199 de 2020 de Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente : <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-199-de-2020-de-ministerio-de-ciencia-tecnologia-y-medio-ambiente>

Site internet du département d'État des États-Unis : <https://www.state.gov/cuba-sanctions/>

Site internet du département d'État des États-Unis : <https://www.state.gov/countries-areas/bahamas/>

Site officiel des archives des mandats de Obama à la Maison Blanche : <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2016/10/14/presidential-policy-directive-united-states-cuba-normalization>

Site internet des Nations Unies : <https://www.un.org/press/fr/2018/ag12085.doc.htm>

Site internet de l'OMT : <https://www.unwto.org/archive/global/press-release/2017-06-19/unwto-condemns-us-administration-decision-restore-travel-restrictions-cuba>

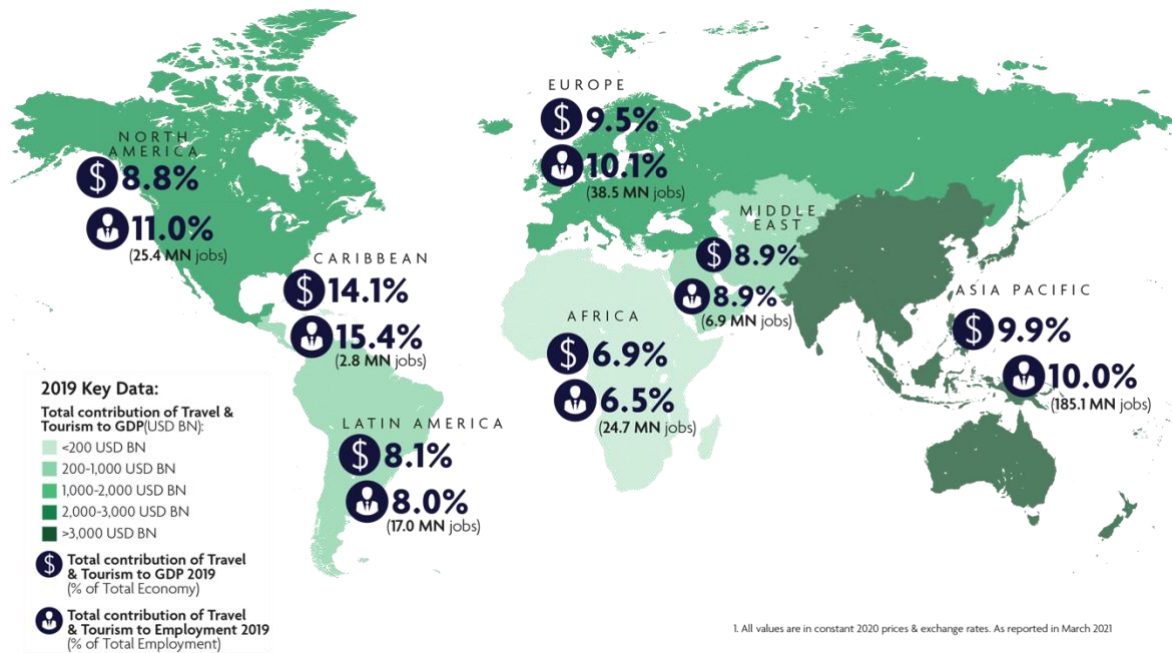
Site internet de la Chambre de commerce de Cuba : [http://www.camaracuba.cu/quienes\\_somos/resena-historica/](http://www.camaracuba.cu/quienes_somos/resena-historica/)

Site internet de la Feria Internacional del Turismo en Cuba : <https://www.fitcuba.com/es/fit-cuba/historia/>

## Annexes

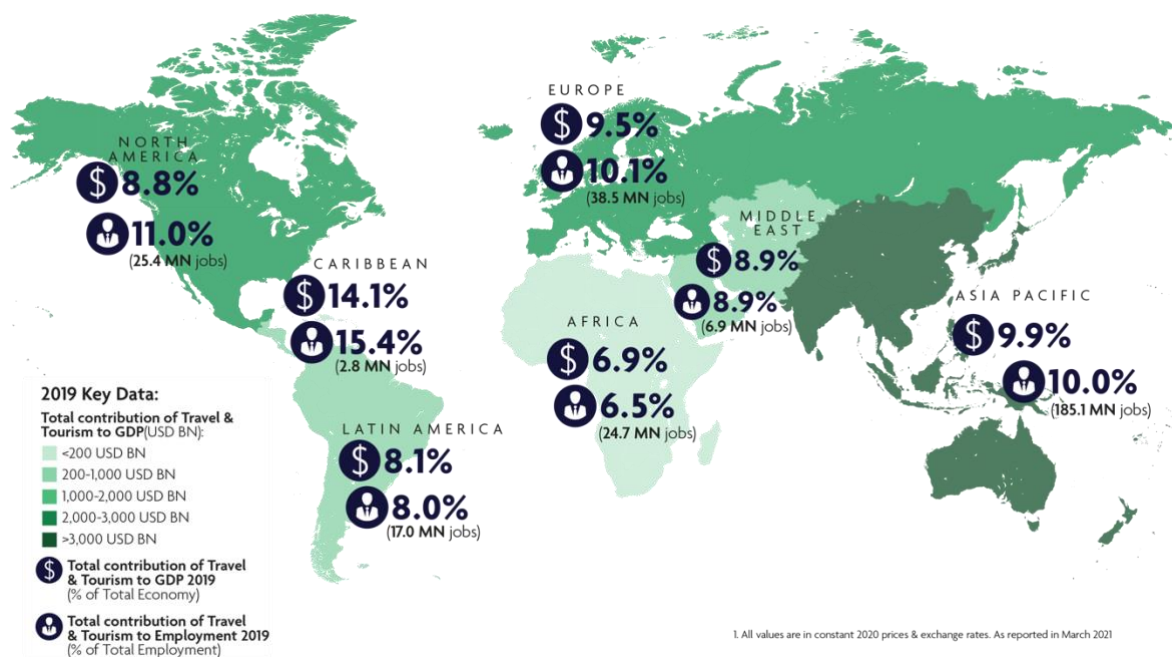
- **Annexe 1**

### Incidence du tourisme sur PIB et sur l'emploi par région en 2019 selon le World Travel & Tourism Council



- **Annexe 2**

### Incidence du tourisme sur PIB et sur l'emploi par région selon le World Travel & Tourism Council – variation 2020/2019



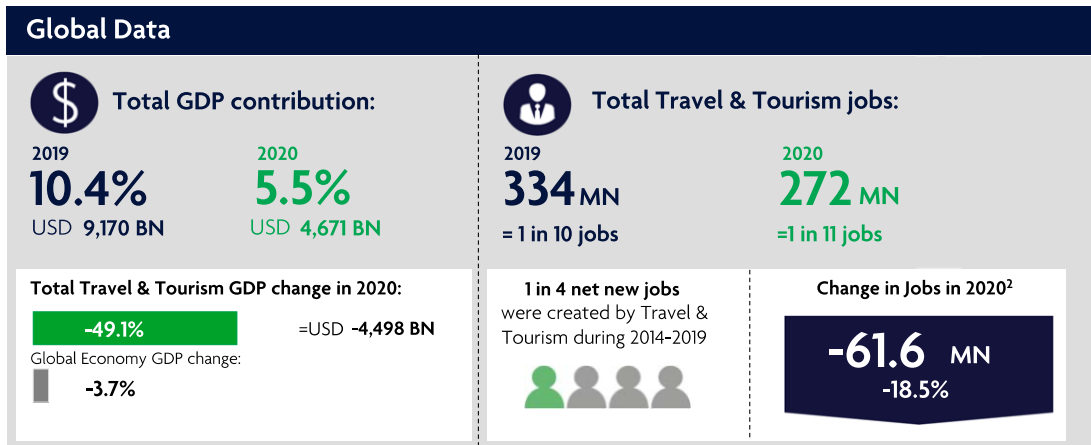
• **Annexe 3**

*Chiffres clés du tourisme à Cuba selon le World Travel & Tourism Council*



**CUBA**

2021 Annual Research: Key Highlights<sup>1</sup>



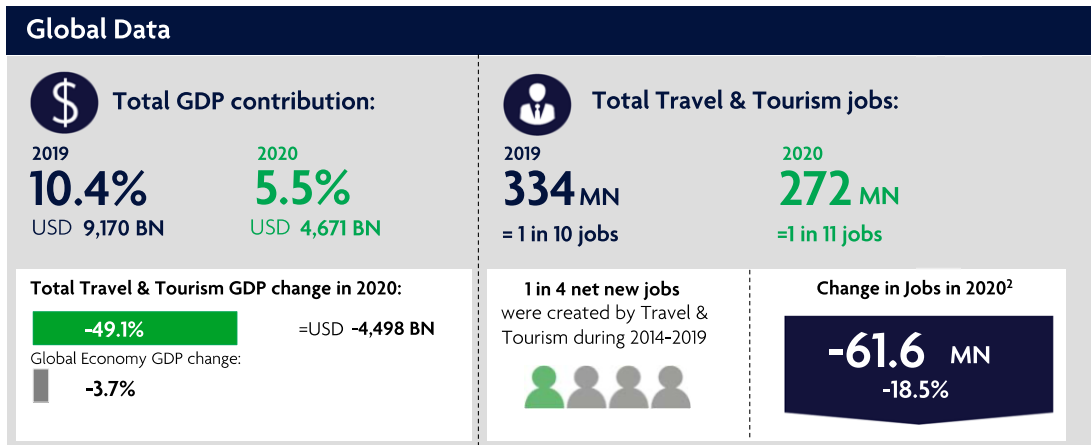
• **Annexe 4**

*Chiffres clés du tourisme au Costa Rica selon le World Travel & Tourism Council*



**COSTA RICA**

2021 Annual Research: Key Highlights<sup>1</sup>



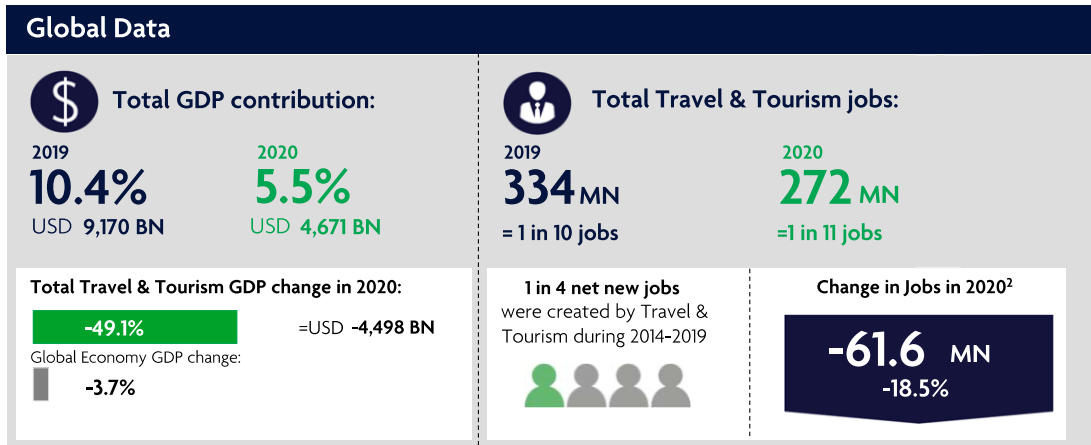
• **Annexe 5**

*Chiffres clés du tourisme en République Dominicaine selon le World Travel & Tourism Council*



## DOMINICAN REPUBLIC

2021 Annual Research: Key Highlights<sup>1</sup>



### Dominican Republic Key Data

	2019	2020	
<p><b>Total contribution of Travel &amp; Tourism to GDP:</b></p> <p><b>15.9%</b> of Total Economy Total T&amp;T GDP = DOP738.4BN (USD12,985.8MN)</p>	<p><b>7.5%</b> of Total Economy Total T&amp;T GDP = DOP316.1BN (USD5,559.8MN)</p>	<p><b>-57.2%</b> Change in Travel &amp; Tourism GDP vs -9.2% real economy GDP change</p>	
<p><b>Total contribution of Travel &amp; Tourism to Employment:</b></p> <p><b>799.7</b> Jobs (000s) (17.1% of total employment)</p>	<p><b>623.8</b> Jobs (000s) (14.5% of total employment)</p>	<p><b>-22.0%</b> Change in jobs<sup>2</sup> -175.9 (000s)</p>	
<p><b>Visitor Impact International:</b></p> <p><b>DOP408.6 BN</b> Visitor spend 38.2% of total exports (USD7,185.2MN)</p>	<p><b>DOP150.7 BN</b> Visitor spend 19.6% of total exports (USD2,650.0MN)</p>	<p><b>-63.1%</b> Change in international visitor spend: -USD 4,535.2 MN</p>	
<p><b>Domestic:</b></p> <p><b>DOP149.0 BN</b> Visitor spend (USD 2,621.0MN)</p>	<p><b>DOP59.0 BN</b> Visitor spend (USD 1,037.3MN)</p>	<p><b>-60.4%</b> Change in domestic visitor spend: -USD 1,583.7 MN</p>	



- Annexe 5

*Chiffres clés du tourisme en Jamaïque selon le World Travel & Tourism Council*



## JAMAICA

2021 Annual Research: Key Highlights<sup>1</sup>

