

Mariel :

un regard du point de vue économique et social

Contribuer à améliorer la formation des jeunes est l'un des enjeux de la ZSDM

[Yisel Martinez Garcia](#)



En plus du secteur « A », qui compte 10 projets en cours de développement (liés aux industries biotechnologiques et pharmaceutiques, à l'activité logistique et aux manufactures avancées), la planification du secteur « H » (tourisme et agriculture) est en cours et des discussions sont engagées pour la projection du secteur « B » (industrie). **Photo:** Granma

QUE recherchent les investisseurs à Cuba ? Quand quelqu'un décide d'investir dans un pays, il cherche un endroit viable avec des conditions qui répondent au

mieux à ses besoins. Cuba offre de nombreux avantages à cet égard.

Ses attributs de dignité, de haute qualité professionnelle, de sécurité et de stabilité sociale et politique figurent parmi les standards à prendre en compte. Mais il doit aussi y avoir des avantages économiques, et c'est ce que la Zone spéciale de développement de Mariel (ZSDM) présente aujourd'hui.

Avec ses particularités en matière d'emplacement stratégique régional, de taille, de présence d'infrastructures, de proximité de la capitale et d'autres qui lui apportent une valeur ajoutée, la ZSDM, depuis son ouverture en 2014, s'est fixée un plan de croissance par étapes.

La Zone est divisée en neuf secteurs venant compléter les 465,4 kilomètres carrés (km²) du site, et des travaux sont en cours dans le secteur « A », spécifiquement dédié à des domaines phares de notre développement tels que les industries biotechnologiques et pharmaceutiques, la logistique et les manufactures avancées.

Situé à l'ouest de la baie de Mariel, ce secteur couvre une aire totale de 43,7 km² et représente 9% de la superficie totale. Prévu dans le Plan d'organisation territoriale et urbain à développer en trois étapes, il en est à sa deuxième phase (de consolidation) et concentre dans la ZSDM des activités à plus forte valeur ajoutée.

Attirer des entreprises et concrétiser des affaires en fonction des caractéristiques de cette région en

développement et des intérêts du pays dépend, dans une large mesure, du travail du Bureau de la ZSDM, explique Ana Teresa Igarza, sa directrice générale.

« Nous avons identifié, à partir d'un programme de développement et d'affaires, les branches principales, les principaux pays émetteurs d'investissements, les entreprises présentes dans le monde, les différents marchés, et avec cette information nous invitons des investisseurs potentiels.

« Nous avons attiré plusieurs entreprises et les ambassades cubaines à l'étranger nous ont beaucoup aidé dans cet effort. Nos sièges diplomatiques ont travaillé en fonction de la situation économique du pays et nous ont prêté leur coopération pour attirer les entreprises. Plus nous grandissons en tant qu'utilisateurs, plus nous obtiendrons de résultats dans la ZSDM, et c'est ce que nous voulons », ajoute-t-elle.



L'intégration d'une main-d'œuvre jeune dans ZSD-Mariel est l'un de ses objectifs depuis sa création. **Photo:** Granma

LE PROCESSUS D'INVESTISSEMENTS

Mais comment se déroule l'ensemble de ce processus dans la Zone spéciale de développement de Mariel ? Selon Ana Teresa Igarza, les résultats dépendent de toutes les personnes impliquées dans cette démarche et du sérieux du plan de travail.

« Le premier pas que nous accomplissons, avant même que l'investissement soit approuvé, est de concilier le calendrier prévu avec cet investisseur. Ainsi, tout ce qui concerne les licences, permis et autorisations (inscription au registre du commerce, licence bancaire, demande de licence environnementale et de micro-localisation, etc.....) doit être traité avant d'entamer les opérations de mise en chantier », explique Igarza.

Sur cette base, et pourvu que la documentation soit disponible, les conditions sont respectées. Il existe une cohésion de travail entre le Bureau, les membres de la Commission d'évaluation et le Conseil des ministres. Jusqu'à présent, avec les 34 utilisateurs toutes les conditions établies ont été remplies pour leur approbation.

Une fois cette étape terminée, la construction des ouvrages est entamée. Mais son lancement implique aussi que les projets techniques exécutifs soient achevés, que la demande de licence soit approuvée et qu'elle soit négociée avec les entreprises de construction qui interviendront sur le chantier. Comme le fait remarquer la Directrice de la Zone spéciale, le démarrage des travaux reste le processus le plus long.

« Il s'agit de questions en suspens sur lesquelles il nous faut encore insister, et notre Bureau a dû suivre et superviser le travail des entreprises. Il y a des entreprises de construction étrangères qui, même si elles réunissaient toutes les conditions pour démarrer les travaux, ne l'ont pas fait en raison de problèmes d'organisation interne et de préparation des investissements », ajoute Igarza.

Nous avons constaté, ajoute-t-elle, que le problème de la préparation de l'investissement n'est pas seulement propre à Cuba. Notre expérience nous a montré que les entreprises étrangères présentent aussi des lacunes à cet égard, si bien que le Bureau a dû s'impliquer davantage dans cette démarche. Aujourd'hui, les membres du Conseil de direction de notre entité assurent le suivi d'au moins deux investissements dans la ZSDM et vérifient l'avancement du processus de construction.

La directrice explique que 2018 est une année décisive, car les opérations doivent augmenter et que l'année doit se terminer avec au moins 15 opérations en cours. Pour cette raison, un système de contrôle et d'accompagnement a été créé en vertu duquel le travail fait l'objet d'un suivi hebdomadaire. Le Bureau vérifie que toutes les licences et certifications nécessaires soient traitées pendant le processus de construction, ce qui oblige également l'utilisateur à tenir ses papiers à jour. Parfois, ils ont été contraints d'infliger des amendes aux utilisateurs, ce qui n'est pas le genre de relation qu'ils souhaitent.

« Notre intention est de travailler en harmonie. Il y a des investissements qui ont très bien fonctionné, ce qui montre que c'est possible. Womy Equipmet Rental B.V. a commencé les travaux de terrassement en janvier et travaillait déjà en octobre. Logística Hotelera del Caribe S.A. progresse bien. BDC TEC S.A. et BDC LOG S.A. (appartenant à Business Development Cooperation International S.A., de Belgique) ont présenté des difficultés, mais ils ont réussi à se tenir à jour. Cependant, d'autres utilisateurs ont accusé des retards, ce qui est également lié aux problèmes d'importation des fournitures nécessaires à l'ouvrage », indique Igarza.

Bien que le respect du calendrier pour certains investissements dans la Zone puisse présenter des contretemps, il y a des progrès dans le domaine de la construction. En plus du secteur « A », qui compte 10 projets en cours de développement, la planification du secteur « H » (tourisme et activités agricoles) est en cours et des discussions sont entamées pour la projection du secteur « B » (Industrie).



La société de construction et de montage de Mariel a été créée en décembre 2014 pour répondre à la demande croissante de services de construction dans ce site. **Photo:** Granma

D'OÙ PROVIENT LA MAIN-D'ŒUVRE ?

Dans la zone spéciale de développement de Mariel, la main-d'œuvre est recrutée librement, mais pas directement. Il s'agit d'une procédure très courante dans des domaines particuliers et elle est effectuée par l'intermédiaire d'un employeur. Pourquoi ? Parce que si vous êtes un étranger et que vous investissez dans un pays que vous ne connaissez pas, vous aurez besoin de nombreux travailleurs.

L'entité employeuse, qui est composée par les responsables chargés du recrutement à *Almacenes Universales S.A.*, *BioCubaFarma*, *Cubatabaco*, *Tecnosime*, *Petroempleo*, et au ministère de la Construction, reçoit un groupe d'information du Bureau et interagit avec lui pour bien cerner les besoins des utilisateurs. Aujourd'hui, par exemple, il existe une bourse avec une demande directe pour ce qui est nécessaire, et aussi des informations indirectes de la capitale.

« L'entité employeuse est le catalyseur de la ZSDM et l'entité dont l'économie a besoin pour injecter de la main-d'œuvre. C'est un travail dans lequel interviennent l'employeur, le ministère du Travail et de la Sécurité sociale, le Bureau, les universités et des branches de l'enseignement secondaire. Nous voulons que ce soit un cycle fermé et efficace où l'investisseur puisse sentir que le nombre de travailleurs qu'il

souhaite est disponible, et il peut même choisir ceux dont il a besoin, voire les remplacer », souligne Ana Teresa Igarza.

À l'heure actuelle, 56 % de la main-d'œuvre embauchée dans la ZSDM (plus de 2 000 travailleurs) a été proposée par l'entité employeuse. Les 44 % restants l'ont été par l'investisseur. Les responsables, par exemple, sont nommés par l'investisseur et peuvent être cubains ou étrangers. Selon Igarza, l'expérience s'est révélée très fructueuse. Aujourd'hui, il existe des responsables cubains dans une partie importante de la gestion des investissements, ce qui confirme les résultats positifs de l'entité employeuse.

« Auparavant, l'entité employeuse ne jouait pas le même rôle. Il y a quatre ans, c'était une source de revenus pour le pays et elle n'était pas considérée comme un prestataire de services. Aujourd'hui, la vision est différente et beaucoup d'idées sont retenues pour améliorer ce travail.

« Actuellement, des échelles salariales peuvent déjà être établies sur la base des postes de base de la ZSDM (il y en avait 12 auparavant, et il y en a 5 aujourd'hui) et ces échelles sont définies pour les secteurs de la logistique, de la construction et de l'activité industrielle, entre autres.

« Une autre des fonctions de l'employeur est de convenir du salaire de ses employés avec l'entreprise qui recrute. Ce travail de recrutement a un coût qui peut représenter jusqu'à 20 % de la valeur du salaire de l'employeur et

nous travaillons actuellement sur ce point. Nous devons minimiser ce coût afin qu'il soit perçu comme un service plus professionnel et plus souple », précise la Directrice générale de la ZSDM.

LES JEUNES À MARIEL

La présence de jeunes femmes à des postes clés de l'économie cubaine et à des postes de direction est une réalité quotidienne dans la Grande Île des Antilles, comme le fait remarquer l'ingénieure Nathaly Suarez Palmero, directrice de l'Administration des ouvrages de l'Entreprise de construction et de montage de la ZSDM.

Elle nous surprend par sa maîtrise de chacune des vastes zones géographiques destinées à la construction d'un méga-projet, conçu pour promouvoir la production et la commercialisation d'une large gamme de biens et de services tels que les articles exportables cubains.

La jeune femme nous explique que lorsqu'elle a obtenu son diplôme en génie civil, elle voulait travailler dans la ZSDM parce qu'elle considérait qu'il s'agissait d'un travail important pour l'avenir économique de son pays.

« Je suis totalement comblée, car j'ai vu ici un grand déploiement technologique et nous avons mis en pratique tout ce que j'avais étudié durant ma formation universitaire. Je travaille sur les voies d'accès, l'architecture et la construction des bâtiments... », ajoute-t-elle.

L'ingénieure Suarez Palmero est chargée de la gestion et du contrôle de l'exécution du budget de chacun des ouvrages confiés à l'entreprise d'État par d'autres sociétés étrangères ou nationales. Cette étape comporte aussi l'urbanisation du site et la construction de ponts, de routes, de parcs et de places.

« Aujourd'hui, nous travaillons sur 35 projets, notamment concernant la construction de bâtiments, les travaux de terrassement et même décoration d'intérieur. Nous sommes aussi chargés des réseaux ferroviaires, des entrepôts, des bureaux et nous répondons aux goûts des clients, depuis la conception architecturale jusqu'aux jardins et aux cours intérieures », précise-t-elle

Quelque 4 000 travailleurs sont sous sa responsabilité, qui assurent le maniement plus d'un millier d'engins tels que des camions, des autobus, des systèmes de chargement et de montage, ainsi que d'équipements de technologies complexes comme une machine pour la fabrication de trottoirs et de bordures de béton, une usine d'asphalte et d'autres techniques pour assurer la durabilité des routes. Ils assurent également le fonctionnement de deux usines à béton.

Le contrôle de qualité, dont chaque travailleur s'occupe dans son activité, est un point essentiel de ce processus de production. *« Si un travail n'est pas certifié selon les normes standard exigées, l'employé n'est tout simplement pas rémunéré et doit refaire le travail, sous*

peine d'une pénalité salariale. Nous exigeons de veiller à la qualité. »

L'Entreprise de construction et de montage de Mariel a été créée en décembre 2014 dans le but de satisfaire la demande croissante de services de construction dans la Zone spéciale, à travers une gestion efficace de la qualité, des coûts, des délais et du financement pour les différentes phases de ses projets et de ses ouvrages.

Cette jeune responsable souligne que l'entité garantit la durabilité de ses investissements et contribue activement au développement durable du pays. Ils ont l'intention de devenir une entreprise leader dans les services de construction au niveau national, pour assurer l'efficacité et l'efficience dans les projets confiés, en dépassant les attentes les plus exigeantes de leurs clients.

Pour ce faire, ils doivent parvenir à une gestion durable de l'environnement et travailler à l'amélioration continue du système de gestion de la qualité, ce qui leur permettra d'obtenir des résultats compétitifs et de consolider leur position sur le marché.

L'intégration d'une main-d'œuvre jeune dans la ZSDM est l'un de ses objectifs depuis sa création. Mais à présent les ambitions sont plus élevées et ils cherchent à éveiller l'intérêt des jeunes depuis leur entrée à l'université.

Bien que certains investisseurs soient parfois un peu réticents à accepter la proposition, ils ont pu constater la qualité professionnelle des jeunes et ont compris l'importance de les préparer au-delà de la salle de classe.

« Nos efforts sont axés sur la manière de mettre en place une politique qui encourage le travail. Nous souhaitons que cet étudiant puisse faire son expérience de travail à l'université, même encadré par ses professeurs, car nous sommes dans un environnement où les bonnes valeurs et les bonnes pratiques doivent être préservées.

« Nous souhaitons les voir se joindre à nous, qu'ils puissent faire leur expérience professionnelle pour que l'employeur puisse dire ensuite : c'est ce jeune qu'il me faut quand il aura son diplôme, parce dès maintenant il montre d'excellentes dispositions », explique Ana Teresa Igarza, directrice générale de la ZSDM.

À l'heure actuelle, plusieurs entreprises sont prêtes à accueillir des étudiants. Il est également prévu d'aménager des salles de classe à l'intérieur des installations pour former les jeunes aux activités liées à l'équipement de levage, à sa réparation et à l'entretien de ces machines.

La Zone spéciale de développement de Mariel est un espace en pleine croissance. Rigueur, dépassement de soi et critique constructive constante sont les mots d'ordre du personnel. Contribuer non seulement à l'économie, mais aussi à la préparation des futurs diplômés universitaires cubains sont autant d'initiatives qui ajoutent de la valeur à ce projet, pour relever de nouveaux défis qui vont au-delà de l'économie. •

Quel est le but des investissements à Mariel ?

Les investissements dans la Zone spéciale de développement de Mariel ont pour objectif spécifique le développement d'industries phares définies. L'intérêt du pays est d'attirer de grandes industries et des services de base qui lui permettront de développer cette industrie et où seules les entreprises trouvent actuellement une place. Comme prévu pour l'année prochaine, la construction du premier centre commercial de la Zone est prévue, et c'est là qu'ils commenceront à générer des services et des actions commerciales. Une fois les conditions réunies, ces activités serviront de base à l'inclusion de nouveaux services.

Plan d'organisation territoriale et urbain du secteur « A »

Il a été conçu en trois phases.... :

- Phase de lancement. A court terme, il s'agit d'activités logistiques et industrielles autour du port.
- Phase de consolidation. A moyen terme, avec l'intégration d'activités à plus forte valeur ajoutée.
- Phase de maturation. A long terme, avec la consolidation du secteur des hautes technologies.

Industries phares à développer dans le secteur « A »

- Services logistiques
- Biotechnologie et industrie pharmaceutique
- Manufactures de pointe, avec une priorité dans le traitement industriel des aliments, l'emballage, les matériaux et technologies de construction, la

transformation de l'acier et la production de biens de consommation par le biais de technologies hautement efficaces et automatisées.