



**HAL**  
open science

# Du latifundio à l'éthique entrepreneuriale: Le développement de la région du Jarí à partir d'une grande entreprise agroindustrielle

Anna Greissing

## ► To cite this version:

Anna Greissing. Du latifundio à l'éthique entrepreneuriale: Le développement de la région du Jarí à partir d'une grande entreprise agroindustrielle. RITA - Revue Interdisciplinaire de Travaux sur les Amériques, 2009, rita nr 2 août 2009 (numéro 2). halshs-00493600

**HAL Id: halshs-00493600**

**<https://shs.hal.science/halshs-00493600>**

Submitted on 28 Jun 2010

**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.



## **Du *latifundio* à l'éthique entrepreneuriale : Le développement de la région du Jarí à partir d'une grande entreprise agroindustrielle**

La région du Jarí, au nord de l'Amazonie brésilienne est le siège de l'une des entreprises brésiennes les plus importantes du secteur pour la production de cellulose et du bois, le groupe ORSA, qui dispose sur place de deux filiales : la *Jarí Cellulose* (production de cellulose) et l'*Orsa Florestal* (exploitation du bois tropical certifié)...

... Dans ce contexte, la création, par le groupe ORSA d'une fondation sociale visant au développement socioéconomique et culturel des populations locales, représente un changement notable de pratique de la part de l'entreprise, d'autant que les politiques publiques axées sur la durabilité commencent seulement récemment à se mettre en place dans la région. Ce scénario n'est que le point final d'une longue histoire d'occupation de la région pour l'exploitation des produits extractivistes de la forêt amazonienne. L'évolution de la région, unique parmi les grands projets développés en Amazonie, sera au centre de cet article, dont l'objectif est de retracer les dynamiques spatiales et sociales d'un territoire où malgré des nombreux changements, le moderne et l'archaïque coexistent encore dans un même espace.

**Mots clés** : Région de Jarí, Amazonie brésilienne; Extractivisme; Stratégies territoriales; Développement.

-----  
Anna Greissing

Doctorante en géographie

Directrice Martine Droulers

Institut des Hautes Etude de l'Amériaue Latine (IHEAL)

Cotutelle avec l'Institut de Géographie de l'Université d'Innsbruck, Autriche

groupe Brésil UMR 7169 du CREDAL

## **Du *latifundio* à l'éthique entrepreneuriale : Le développement de la région du Jarí à partir d'une grande entreprise agroindustrielle**

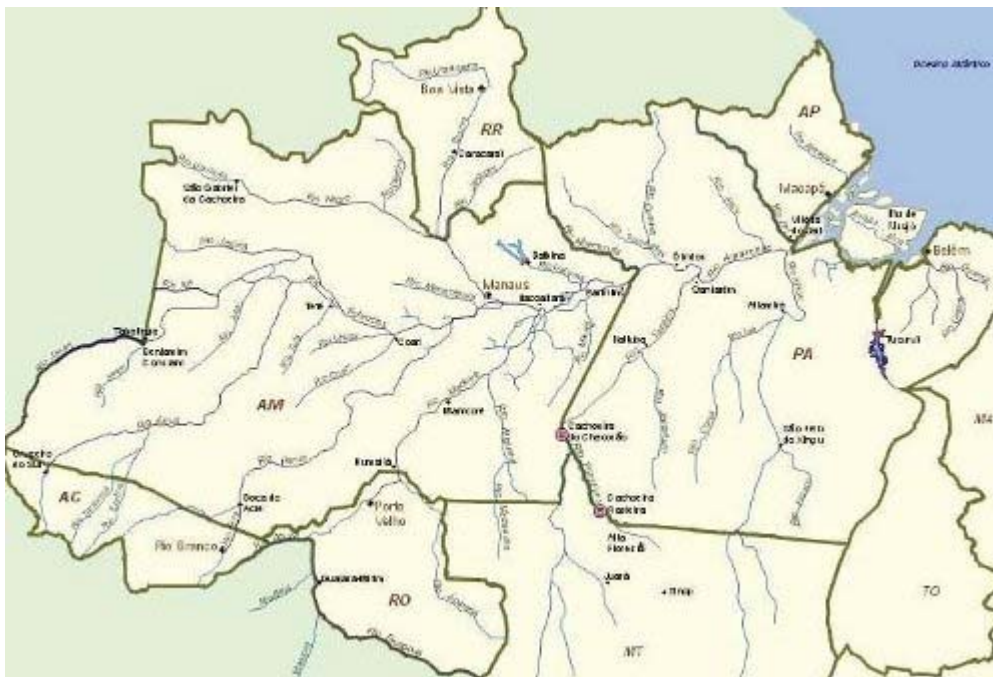
### **Introduction**

La région du Jarí, située au nord de l'Amazonie brésilienne, à la frontière entre l'Etat d'Amapá et du Pará, comprend environ 3 millions d'hectares répartis entre ces deux Etats. Commandée par le fleuve du même nom, la région est caractérisée par une forêt primaire tropicale très riche en ressources natureLa région du Jarí, située au nord de l'Amazonie brésilienne, à la frontière entre l'Etat d'Amapá et du Pará, comprend environ 3 millions d'hectares répartis entre ces deux Etats. Commandée par le fleuve du même nom, la région est caractérisée par une forêt primaire tropicale très riche en ressources naturelles (notamment le latex et la noix du Brésil), dont l'exploitation a longtemps été la source principale de subsistance pour les populations locales . Dans les années 1960, l'arrivée de

l'un des entrepreneurs les plus riches et les plus exceptionnels de l'époque, l'Américain Daniel K. Ludwig, influera définitivement l'évolution future de la région : il installa un grand projet agro-industriel autour de la production de cellulose, connu comme le « projet Jarí ». La région connaît alors une première grande transformation en termes d'utilisation des terres (déforestation importante, plantation d'arbres à croissance rapide, de riz et implantation d'élevage à grande échelle) mais aussi en ce qui concerne le développement socioéconomique et culturel de sa population, (vague d'immigration à la recherche de travail dans le projet, apparition de nouveaux villages, diminution de l'activité extractiviste, etc.), dont les conséquences seront tant négatives (dégâts environnementaux, conflits sociaux) que positives (dynamisation économique de la région, création d'une infrastructure de base, etc.).

En 2000, le projet Jarí est repris par le groupe ORSA, une corporation d'entrepreneurs brésiliens originaire de São Paulo. Inspirée par une éthique entrepreneuriale tout à fait nouvelle pour la région amazonienne, l'ORSA adoptera des concepts de responsabilité sociale et environnementale pour sa gestion de la région, dont certains effets, déjà visibles sur le territoire, seront discutés dans cet article. Celui-ci se base sur des résultats obtenus lors d'une étude de terrain approfondie dans la région de janvier à juin 2009. Les principales questions qui se sont posées dans le contexte de cette étude tournent d'abord autour des dynamiques spatiales et sociales provoquées par l'installation de l'agrobusiness, et notamment les changements que la fondation de l'entreprise, créée également en 2000, a initié quant au développement socioéconomique de la région. La problématique se centre sur la discussion du concept de responsabilité sociale environnementale (RSE) dans le contexte amazonien, évoquant des questions sur le rôle que joue et que devrait jouer aujourd'hui une grande entreprise d'exploitation de ressources naturelles locales comme l'ORSA dans la gestion territoriale de toute une région. Où se trouvent les limites entre la responsabilité socio-environnementale de l'entreprise, celle de l'Etat et celle de l'individu (dans ce cas, les populations locales) ? Quelles sont les coopérations mais aussi les conflits entre populations traditionnelles, Etat, société civile et entreprise que la domination de cette dernière sur le territoire peut provoquer ? Et quelles sont les stratégies territoriales développées par les différents acteurs pour atteindre leurs différents intérêts ?

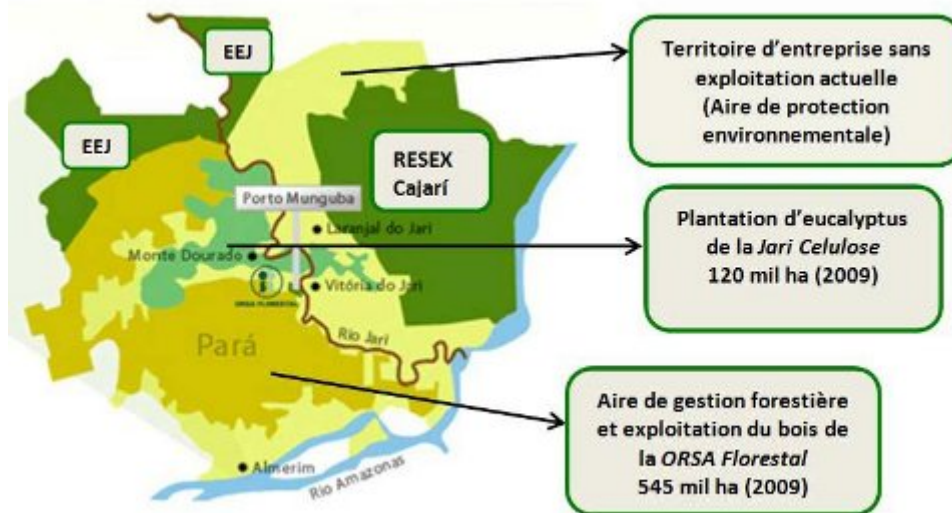
Cet article tracera premièrement un panorama de l'évolution de la région de Jarí depuis le début du 19ème siècle pour donner une idée de l'importance du changement socioéconomique et culturel intervenu depuis cette date. On verra que l'évolution de la région s'est déroulée en parallèle avec le développement du projet Jarí, dont on décrira les différentes phases depuis Ludwig jusqu'à la gestion actuelle par le groupe ORSA. Les stratégies territoriales de ce dernier et le modèle de développement socioéconomique proposé par la Fondation ORSA seront au centre de la deuxième partie du texte. En conclusion, on tentera d'identifier les impacts de l'entreprise sur le changement de la région en termes politiques, environnementaux et socioéconomiques.



**Carte 1 :** La région de Jari comprend les municipes de Laranjal do Jari et Vitória do Jari (dans l'Etat d'Amapá), ainsi que le municipe d'Almeirim (dans l'Etat du Pará). Source : SEMA, 2006.



**Carte 2 :** Domaine du groupe : 1,3 millions d'hectares, répartis entre l'Amapá et le Pará. Source : Jari Cellulose [<http://www.jari.com.br>]



**Carte 3.** Mise en exploitation du territoire par le groupe ORSA.

*Plantation d'eucalyptus par la Jari Cellulose (120.000 ha) et gestion forestière par l'Orsa Florestal (545.000 ha).  
En vert : les aires protégées à proximité : la Station Ecologique du Jari (EEJ) et la Réserve Extractiviste (RESEX).*

*Source : Revue Epoca Negócios, Juin 2007, modifiée par AG, 2009*

## **I. Aperçu du développement géo-historique de la région du Jari : de José Júlio au « projeto Jari »**

### **A. Le latifundiste José Júlio et la « phase des Portugais » (1882-1967)**

Pour tracer l'histoire de la région de Jari, il faudrait bien entendu remonter jusqu'à l'époque précolombienne, où plusieurs tribus amérindiennes occupaient déjà cette partie de l'Amazonie. Dans la première moitié du 17<sup>ème</sup> siècle, les colonisateurs portugais disputent la zone avec les Hollandais, les Anglais et les Français. Durant les deux siècles suivants, la région se spécialisera dans l'exploitation des ressources naturelles de la forêt, notamment la noix du Brésil (*bertholletia excelsa*), ainsi que la *seringa* (*hevea brasiliensis*) et la *balata* (*Manilkara bidentata*), dont on extrait le latex naturel. A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, en plein apogée du cycle du caoutchouc, la région devint la propriété d'un seul homme, le *nordestino* José Júlio de Andrade, qui arriva sur le Jari en 1882. Andrade, deviendra « probablement le plus grand *latifundiste* du monde » (Lins 2001, 37). Alliant le pouvoir politique (maire du municípe d'Almeirim) au pouvoir économique (monopole sur l'exportation de produits extractivistes), cet homme parvint à réunir jusqu'en 1930 sous son autorité un territoire d'environ 3 millions d'hectares autour du fleuve Jari, comprenant des terres en Amapá ainsi que dans le Pará. Cette appropriation des terres, la plupart achetées directement au gouvernement du Pará, entraîna un processus d'expropriation violente de nombreuses familles (Filocreão 2002, 56/57).

Sur son immense territoire, « le Coronel » gardera le monopole des richesses de la forêt, qui étaient destinées au marché international. Les produits extractivistes étaient récoltés au fond de la forêt par les *seringueiros* ou *balateiros* (extractivistes de la *seringa* ou de la *balata*), puis réunis dans les *barracões* (points stratégiques de

stockage le long du fleuve), pour être finalement écoulés vers les villes par voie fluviale, unique moyen de transport à l'époque (Lins 1991, 35).

Le travail comme *seringueiros* ou *balateiros* était particulièrement dur, car il obligeait certains travailleurs à rester isolés de leurs familles jusqu'à six mois de suite dans les zones de collecte à l'intérieur de la forêt. Pour garantir un contrôle absolu sur son territoire, José Júlio de Andrade imposait, souvent par la force, un système d'*aviamento* (dette entretenue par le troc de marchandises contre les produits de collecte) aux populations locales. La domination extrêmement dure de la part du latifundiste, accompagnée de fréquentes manifestations de violence, entraîna des révoltes dont la plus fameuse fut celle du caporal Cezário, en 1928, du nom de son leader communautaire. En 1948, à l'âge de 70 ans, José Júlio finira par vendre son domaine à une entreprise fondée par un groupe d'entrepreneurs portugais, qui exploitera la zone jusqu'en 1967.

Ce groupe, auquel on fait aujourd'hui référence comme « les Portugais », met en place un nouveau système commercial en élargissant l'exploitation à des produits agricoles. Pour cela, ils créent plusieurs entreprises agroextractivistes : la *Jarí Indústria e Comércio*, la *Companhia Industrial do Amapá* (cette dernière spécifiquement pour la commercialisation de la noix du Brésil,) et la *Companhia de Navegação Jarí S.A.* (responsable du transport des produits). A partir des années 1950, le nombre de filières créées par ces trois entreprises ainsi que le nombre d'employés embauchés pour leur gestion se multiplient ; l'agriculture et l'élevage prennent de l'ampleur, bien que l'extractivisme demeure prioritaire. Avec l'augmentation de l'activité agroextractiviste dans la zone, de petites communautés s'agrègent autour des *barracões* (lieux de stockage des produits). Ainsi naît une grande partie des villages existant aujourd'hui dans la région de Jarí.[1]

Le système commercial développé par ces entreprises jusqu'en 1967 permettait alors le développement de l'agriculture comme activité commerciale complémentaire à l'extractivisme des produits de la forêt par la constitution d'unités de production familiale agroextractivistes qui fonctionnent encore aujourd'hui dans la région. Pourtant, si on peut parler d'une certaine amélioration des libertés politiques et économiques de la région de Jarí au cours des années 1950 et 1960, celle-ci se remarque à peine dans le système social dominé par les entrepreneurs étrangers.

## ***B. Arrivée de l'Américain Ludwig en 1967 : début de la grande transformation.***

En 1967, la Jarí S.A. est achetée par Daniel Ludwig, un milliardaire américain souhaitant implanter un projet modèle d'utilisation de la biomasse amazonienne articulé autour de l'exploitation de ressources minières (kaolin, bauxite) et de la production de pâte à papier. Le « projet Jarí », qui sera très fortement critiqué du fait des importants défrichements dont il sera la cause, remodèle complètement la région. Âgé de 70 ans, Daniel Ludwig achète le territoire contrôlé jusque-là par les Portugais (les dimensions sont estimées à plus de 1,6 millions d'hectares à la frontière de l'Amapá et du Pará[2]) pour 3 millions de dollars, afin d'y lancer son gigantesque projet agro-industriel en 1967.

La production de cellulose à grande échelle ne débutera pourtant qu'en 1978, quand Ludwig fait venir dans la région sur une plateforme flottante une usine pour la production de cellulose, construite au Japon. En attendant, il conçoit aussi d'autres plans, entre autres, une plantation de 14.000 hectares de riz, un élevage de 100.000 bovins et de 40.000 buffles ainsi que 80.000 ha pour la plantation d'autres cultures comme le *dendê* (un palmier à huile) ou la banane.

Mais comment faut-il s'imaginer le territoire que Ludwig trouva en 1967? En termes environnementaux, la région était presque intacte, avec très peu de défrichements, puisque l'extractivisme des produits de la forêt, la petite agriculture et l'élevage, à l'exclusion des quelques *fazendas* de hauts fonctionnaires, n'avaient pas provoqué de défrichements importants. Le système économique de l'époque, dominé par les relations d'*aviamento*, n'offrait guère d'options de travail alternatif. L'extractivisme n'apportait pourtant pas de revenus satisfaisants pour les populations locales, qui continuaient à vivre de manière isolée le long des fleuves dans des maisons de bois, vivant d'une petite agriculture (principalement de manioc), de la chasse et de la pêche. Dans les petites agglomérations et centres de filières de l'entreprise, l'infrastructure de base à disposition de la population était aussi très précaire (les bateaux pour écouler la production étant propriété privée de l'entreprise), l'analphabétisme très important, la protection des travailleurs ainsi que leurs revenus minimes.

C'est donc dans ce contexte que l'entrepreneur Ludwig découvre la région qu'il veut ouvrir à l'économie globale. Avant de pouvoir commencer ses projets, Ludwig se voit donc obligé de construire une infrastructure de base dans son territoire pour permettre un standard minimum pour la grande quantité de main d'œuvre prochainement nécessaire. Cette infrastructure devait comprendre des habitations, un réseau d'eau et de canalisation, des systèmes d'approvisionnement, des services d'éducation et de santé, des sources d'énergie et un réseau général de transport et de communication. Ainsi est construite, en 1967, la première ville du projet, Monte Dourado, qui héberge d'abord des ingénieurs américains engagés par Ludwig. Aujourd'hui encore, la majeure partie des employés de l'entreprise habitent cette ville (qui compte environ 10.000 habitants en 2004). Par ailleurs, plusieurs routes et une voie ferrée de 220 km reliant des points de concentration du bois et la zone industrielle de Munguba (base de production de la *Jarí Cellulose* fonctionnant encore aujourd'hui) sont construites dans les années suivantes, ainsi que des terrains d'atterrissage pour des petits avions et une ligne aérienne propre à l'entreprise. Le grand nombre de projets entrepris par Ludwig, et les coûts élevés liés au grand nombre d'employés (environ 15.400 personnes en 1979) et à la production de cellulose (les investissements totalisaient plus d'1 milliard de dollars)[3], commencent à peser lourd sur le projet à la fin des années 1970 : les plantations de riz ne donnent pas les rendements espérés et les gains de la sylviculture et de la production de cellulose sont inférieurs aux prévisions (la *gmelina arborera*, une espèce à croissance rapide que Ludwig avait fait venir d'Afrique, n'arrive pas à croître de manière satisfaisante à cause de la faible fertilité des terres du côté *paraense*). Peu après le début de la production de cellulose, l'entreprise se retrouve face à un problème d'approvisionnement en bois, tant pour la production de cellulose que pour celle d'énergie électrique.

En plus des difficultés techniques, Ludwig se voit confronté à des problèmes sociaux : d'un côté, la pression du gouvernement militaire, dont la nouvelle direction poussait de plus en plus à une nationalisation des terres en Amazonie ; de l'autre, les contestations de groupes d'intellectuels de gauche et d'écologistes brésiliens à cause des importants défrichements de la forêt amazonienne auxquels Ludwig procéda pour lancer ses plantations. En plus des préoccupations environnementales, la critique se tourne vers les conditions sociales suscitées par la mise en place du projet. En effet, l'installation de l'entreprise avait induit de nombreuses transformations. Pour les populations habitant la région avant l'arrivée de Ludwig, les conséquences avaient été importantes tant en ce qui concerne leur permanence sur le territoire (elles étaient souvent expulsées par l'entreprise et contraintes à migrer vers les villes) qu'en ce qui concerne les circuits économiques (l'appropriation des terres par l'entreprise avait désorganisé les réseaux de commercialisation de produits de la forêt que les Portugais avaient construits et qui avaient fait vivre la plupart des familles extractivistes de la région jusqu'à la fin des années 1960). Beaucoup d'entre eux abandonnent alors leurs terres pour s'installer à proximité du projet dans l'espoir de trouver un emploi dans l'entreprise, qui pourtant ne peut pas tous les inclure. C'est ainsi que se développèrent les bidonvilles Laranjal et Vitória de Jarí à proximité du riche Monte Dourado, séparés seulement de ce dernier par le fleuve Jarí. Là, dans des

baraques sur pilotis au bord du fleuve, des familles arrivant des zones rurales de la région se mélangent avec la masse de migrants venus du reste du Brésil, l'installation de l'entreprise ayant provoqué une importante immigration des régions voisines (Amapá et Pará), mais aussi des régions plus lointaines du *Nordeste* du pays (Maranhão, Ceará et Piauí). Pendant qu'à Monte Dourado se développaient les infrastructures nécessaires pour garantir le bien-être de la population (hôpital, écoles, eau, canalisation et électricité), les bidonvilles s'accroissaient, accablés par le chômage, la criminalité et la misère. Même si un progrès considérable peut être remarqué aux alentours de Laranjal et Vitória du Jarí, ainsi que dans certaines communautés à l'intérieur des terres, surtout en ce qui concerne la délinquance et l'ouverture du marché de travail, la séparation des classes sociales a été maintenue presque à l'identique depuis l'époque de Ludwig.

Il est intéressant d'observer qu'aujourd'hui, environ 40 ans plus tard, la situation n'est pas si différente. Tandis que les fonctionnaires de l'entreprise habitent Monte Dourado, la main d'œuvre et les femmes de ménage des maisons de Monte Dourado habitent de l'autre côté du fleuve, à Laranjal ou Vitória du Jarí[4]. Ainsi, les structures sociales sont restées très hiérarchisées, visiblement inscrites dans le paysage.



**Photo 1 :** Laranjal du Jarí. Baraque à pilotis sur le fleuve

**Photo 2 :** Monte Dourado. Maison d'un fonctionnaire de l'entreprise.

*Photos de l'auteur, février 2009*

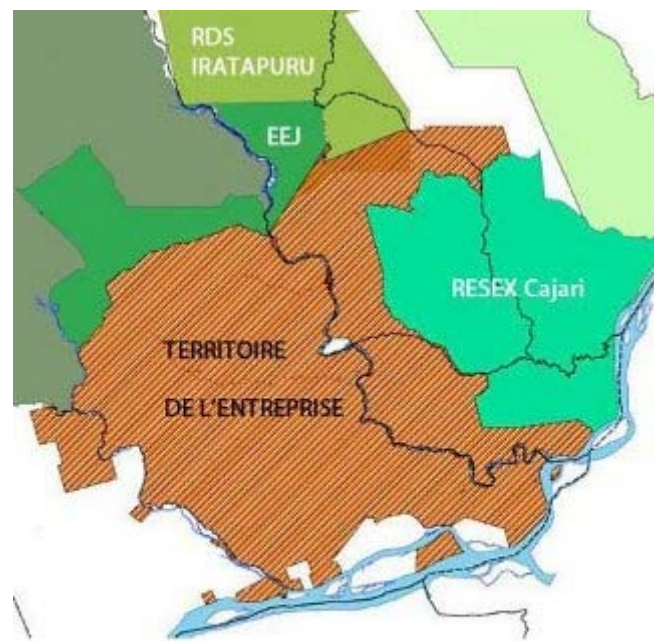
### ***C. Le projet Jarí des années 1980 et 1990 : difficultés économiques et conflits entre l'entreprise et le « nouvel » Etat d'Amapá.***

A partir de la fin des années 1980, la région connaît une situation socioéconomique de plus en plus instable. D'abord, suite à des problèmes économiques rencontrés par le projet Jarí dans sa production de cellulose et de riz, l'entreprise se voit obligée de renvoyer une grande partie de sa main d'œuvre, principalement ceux qui avaient été recrutés sur place. Ensuite, avec la fin de la dictature militaire au Brésil en 1983, l'acceptation de la part du gouvernement fédéral brésilien de la domination d'un territoire si grand en Amazonie par un entrepreneur étranger (Américain de surcroît) commençait à diminuer fortement, provoquant une discussion polémique sur l'internationalisation de l'Amazonie (B. Rollet 1980, R. Monteiro et al. 2001, F. Pinto 2001) : si la junte militaire avait invitée Ludwig à investir en Amazonie, le nouveau gouvernement démocratique le rejette au nom de la souveraineté.

Par ailleurs, l'impact environnemental des défrichements et les expulsions souvent violentes de familles du







**Carte 5 :** *Superposition de terres dans la région du Jari. Source : SEMA, modifié AG, 2009*

Quant à l'évolution de l'entreprise, l'abandon du projet Jari par son créateur Daniel Ludwig en 1982 (Ludwig avait déjà 85 ans à ce moment-là) et son rachat par un groupe brésilien, la CAEMI (*Companhia Auxiliar de Empresas de Mineração* [6]), dirigé par l'entrepreneur Augusto Trajano de Azevedo Antunes, signifiait la fin d'une longue période de domination étrangère sur les terres de la région de Jari (de José Júlio de Andrade à Ludwig).

Les directeurs suivants maintiendront, pourtant, le même modèle d'exploitation importé, basé sur l'utilisation d'une grande surface et d'une quantité de ressources naturelles et dirigé par une élite provenant du sud du pays mais opéré par une importante main d'œuvre locale. Cependant, la situation de l'entreprise au moment de sa reprise par la CAEMI n'est pas brillante : elle est fortement endettée, la production de cellulose est de plus en plus déficitaire (notamment à cause du manque de matière première, des coûts élevés de l'infrastructure et de l'inefficacité du management d'entreprise). La gestion promue par le nouveau directeur Antunes et son équipe consiste alors surtout à réorganiser le périmètre de l'entreprise, c'est-à-dire à diminuer le nombre des sous-traitants et de la main d'œuvre et restructurer l'administration et ses activités d'exploitation. Certaines nouvelles espèces natives seront utilisées par la suite pour accroître le stock de matière première pour la production de cellulose, l'élevage est réduit, le projet de riz abandonné et les activités minières privilégiées. Ainsi, l'exploitation de kaolin, déjà entamée par Ludwig, est intensifiée et une mine de bauxite est finalement mise en exploitation (un projet déjà envisagé à l'époque de Ludwig). Malgré des efforts, les résultats au début des années 1990 sont décevants. Après la mort d'Antunes en 1996, ses héritiers abandonnent le projet et le gouvernement fédéral le met en vente via la BNDES (Banque Nationale de Développement), principale source de financement du projet. Peu de temps après, en 1997, un incendie met brusquement fin aux opérations de l'entreprise, la banqueroute est alors imminente. A ce moment, le mouvement *S.O.S. Jari* est mis en place par les travailleurs de l'entreprise en coopération avec le SINTRACEL (syndicat des travailleurs du secteur de la cellulose) pour protester contre la possibilité d'un arrêt du projet, dont dépend déjà la plus grande partie de la population de la région. En 1998, la Jari reprend son

fonctionnement, grâce à de nouvelles ressources financières mises en place par la BNDES.

Entre 1997 et 2000, plusieurs directeurs se succèdent pour relancer les projets de la Jarí et réduire son endettement auprès de la banque. Néanmoins, en 1999, cette dette totalisait environ 415 millions de dollars.

### *C. La Jarí du groupe ORSA : résurrection du projet & défis d'un nouveau modèle d'entreprise éthique*

Parmi les intéressés pour reprendre le projet en 1999 se trouvait la multinationale ORSA, spécialisée dans la fabrication de papiers et cartons d'emballage. Elle avait commencé sa production depuis 1994 dans plusieurs usines installées dans la région de São Paulo, au sud du pays. Le directeur et actionnaire principal du groupe, Sergio Amoroso, était déjà à l'époque connu pour son talent dans l'activité risquée d'acheter des entreprises en faillite pour les relancer ensuite. L'acquisition de la *Jarí Cellulose* en 2000 allait lui faire gagner encore plus de visibilité, tant au Brésil qu'à l'étranger (Rosenburg, 2007).

L'originalité de la proposition du groupe ORSA pour la restructuration du projet résidait notamment dans les innovations techniques quant à la modernisation de l'usine et du processus de production de la cellulose (plus soucieux de l'environnement), ainsi que des idées innovatrices pour un nouveau modèle de gestion territoriale, doté d'une éthique d'entreprise incluant la question de la responsabilité socio-environnementale. Cette éthique se concrétiserait notamment par la création d'une fondation (*Fundação ORSA*) pour l'élaboration et la mise en place de petits projets économiques et sociaux pour les populations locales en harmonie avec les institutions politiques locales de l'Amapá et du Pará. Ainsi, au début de l'année 2000, l'ORSA obtient définitivement les droits d'achat du projet Jarí pour une valeur symbolique de 1 dollar, la reprise du projet impliquant aussi qu'elle assume la dette de 414 millions de dollars.

## **II. Stratégies territoriales de l'ORSA & concept de gestion intégrée : le PPP - « *People, Planet, Profit* ».**

La nouvelle gestion vise d'abord à résoudre les problèmes majeurs que l'entreprise avait rencontré dans les années 1990, notamment des questions politiques (comme le conflit foncier ou la répartition des tâches entre les pouvoirs publics et le secteur privé quant à la gestion territoriale), et sociales (la nécessité d'intégration socio-économique des communautés existantes sur et à proximité du territoire d'influence de l'entreprise pour légitimer la permanence de l'entreprise[7] dans la région).

Pour cela, le groupe ORSA adopte plusieurs stratégies nouvelles pour le contexte amazonien, qui consistent dans la mise en place d'une fondation comme plateforme de médiation pour le travail social avec les populations urbaines et rurales, la modernisation écologique du processus de production (certifications ISO et FSC, mesures pour le recyclage de résidus et pour la réutilisation de l'eau, etc.) et la mise en valeur d'une grande partie des terres non utilisées jusque-là, à partir de la création en 2004 d'une nouvelle entreprise, la ORSA Florestal, dont le principal objectif vise à l'exploitation de bois tropical certifié.

## A. PEOPLE - La Fondation Orsa

*« Nous croyons que le concept de durabilité ne peut pas être restreint à des frontières d'entreprise, [...] le groupe ORSA comprend que l'entreprise est un instrument transformateur de la société. » (Grupo ORSA, Sustainability Report, 2007 p.4.*

Traduction : AG)

L'adoption du concept de « gestion intégrée » par le groupe ORSA montre pour la première fois dans l'histoire du projet une véritable ambition de la part de l'entreprise de contribuer au développement social des populations locales existantes sur le territoire sous influence de l'entreprise. « La région de Jarí peut se transformer en un laboratoire d'expériences qui servirait comme référence pour l'Amazonie et pour le reste du monde », affirmait dans un entretien récent le directeur du groupe, Sergio Amoroso, manifestant clairement son objectif de devenir un exemple de grande entreprise capable de combiner la création de richesses à travers l'exploitation raisonnable des ressources naturelles, la conservation de la forêt et le développement social.

La mise en place de cet idéal constituera un gain considérable pour l'entreprise en termes d'image et permettra finalement de gommer la mauvaise réputation du projet Jarí en tant que responsable des conflits sociaux autour des bidonvilles de Laranjal et Vitória do Jarí.

Pour cela, la Fondation ORSA (FO), dotée d'un budget d'1% du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise, a été chargée à partir de 2000 de soutenir des projets de développement local dans la région. Depuis ses débuts, la FO a traversé plusieurs phases de restructuration et de réorientation dans les moyens et stratégies appliqués. Si, au début, la FO s'était engagée dans un accompagnement direct d'enfants qu'ils accueillaient dans leurs installations de Monte Dourado (à la manière d'un foyer d'enfants), à partir de 2005 elle commençait à rediriger ses interventions vers un appui plus structurel d'institutions sociales et politiques, avec l'objectif de construire des réseaux de coopération entre ces différentes institutions. Se voulant donc une plateforme de médiation entre les différents acteurs et secteurs, la fondation élargissait par la suite son engagement à d'autres groupes et champs d'action, intervenant désormais non seulement dans les centres urbains, mais aussi dans des villages et communautés rurales réparties sur le territoire, qui jusque-là avaient été négligées. Depuis 2007, le centre d'attention de la FO se focalise notamment sur trois aspects : la consolidation de politiques publiques pour la région; le renforcement des organisations civiles et des associations à travers des formations professionnelles spécifiques et l'appui à des activités productives et du petit entrepreneuriat.

Aujourd'hui, la structure interne de la FO compte environ 50 employés, répartis en cinq équipes de base :

- 1) l'équipe d'assistance rurale, centrée sur l'accompagnement des communautés agro-extractivistes en milieu rural, à travers l'assistance technique et l'appui dans la commercialisation de produits issus de l'horticulture et de l'apiculture. Cette équipe stimule l'adoption, par les producteurs de méthodes de l'agro-écologie, comme l'autoproduction de bio-fertilisants.
- 2) l'équipe d'éducation et de santé, qui met en place des formations continues tant dans le milieu rural (leaders communautaires) qu'urbain (projets culturels et sportifs avec des enfants et adolescents ; création et appui d'institutions diverses comme le centre de la femme ou l'association de sages-femmes de Laranjal du Jarí )

3) l'équipe de formation professionnelle, visant à la mise en place de formations spécialisées, notamment pour les jeunes et les femmes, afin de mieux les préparer au monde du travail (par exemple, l'installation d'une école rurale et d'une école de menuiserie; la création d'un centre d'excellence de la femme ou la mise en place d'un centre interactif de technologie.

4) l'équipe de promotion des droits des enfants et adolescents, qui s'engage dans l'organisation et l'information tant des institutions publiques concernées que de la société civile sur les dispositifs juridiques de la protection des enfants et adolescents (à travers la création de conseils spécifiques dans chaque municipe).

5) l'équipe de promotion des petites entreprises et des nouvelles activités d'entrepreneuriat, censée prêter assistance dans l'accès au marché de petites unités de production déjà existantes dans la région. Quelques exemples sont l'association de femmes *Amarte* pour la fabrication de bio-bijoux avec des graines d'arbres amazoniens, et celle des *Agulhas versáteis* (Aiguilles adroites), un groupe de femmes couturières, ou encore la coopérative menuisière *Coopnharin* située à Laranjal du Jarí).

D'une initiative philanthropique de petite portée au début de sa création en 2000, la fondation s'était alors transformée au cours des années en une sorte d'agence privée de développement pour différents secteurs de la région et dans d'autres parties de l'Amapá et du Pará. Pendant les neuf années de son existence, un nombre considérable de personnes et d'institutions a été assisté par la FO, avec des projets réussis. Quelques exemples sont la fortification de plusieurs associations (comme *Beija-Flor*, l'association des sages-femmes, ou la Délégation de la Femme à Laranjal), un nombre important de diplômés en agronomie de l'école rurale de Pacuí, la création de deux coopératives de meubles pour l'initiation des jeunes au métier ou le projet d'échange d'étudiants de la région de Jarí avec des jeunes des Pays-Bas.

Néanmoins, la FO a aussi rencontré des nombreuses difficultés tant externes (notamment dans ses relations avec le pouvoir public dans la répartition des tâches) qu'internes (en ce qui concerne le choix des méthodologies et outils les mieux adaptés pour les différents projets). Ces enjeux seront discutés plus en détail dans le chapitre trois du texte.

## ***B. PLANET- Investissements technologiques et marketing différencié***

Pour correspondre aux exigences d'un développement plus durable, dont l'entreprise se veut l'exemple par excellence en contexte amazonien, celle-ci vient de miser aussi sur une stratégie de marketing différencié de responsabilité environnementale pour promouvoir une image d'entreprise verte ». Suite à des investissements importants (totalisant plus de 200 millions de dollars depuis 2000)[8], notamment des modernisations du complexe industriel de Munguba et de l'usine de cellulose, afin de réduire l'impact sur l'environnement, la Jarí Cellulose a obtenu plusieurs certifications tant pour la sylviculture (certification *pure label* du FSC[9]) que pour la production de cellulose (ISO 14001)[10], faisant de la Jarí l'une des rares entreprises au monde du secteur du papier à avoir toute la chaîne de sa production de cellulose certifiée. D'ailleurs, l'entreprise a reçu plusieurs prix pour le développement de systèmes de contrôle des conditions de travail de ses employés[11].

Parmi les modernisations ressortent l'installation d'une tour de refroidissement dans l'usine pour permettre la réutilisation de l'eau et donc une diminution de l'eau nécessaire pour la fabrication de cellulose, de nouvelles méthodes de traitement des déchets chimiques, l'utilisation de nouveaux filtres pour la réduction des émissions atmosphériques ainsi que le remplacement du chlore, longtemps utilisé pour le blanchissement de la cellulose, par l'oxygène.

Il est important de remarquer que malgré ces investissements massifs pour moderniser l'usine, celle-ci reste une structure obsolète. Elle avait été importée par bateau depuis le Japon, unique pays possédant une usine de cette portée à l'époque. Pour les standards contemporains, elle est pourtant fortement archaïque. Bien que la compagnie ne l'affirme pas, on peut penser qu'il sera nécessaire de la remplacer dans un futur proche. En attendant, tout a été fait pour diminuer l'impact de l'usine actuelle, dont la pollution visuelle (de gigantesques nuages blancs et bleus s'étendent en direction du ciel jour et nuit) et olfactive reste un facteur de nuisance pour les populations vivant à proximité. Ainsi, les habitants de la ville de Vitória do Jari, qui se trouve à une distance d'à peine 1 km du complexe industriel de Munguba, se plaignent souvent de l'odeur forte de la cellulose quand le vent souffle dans leur direction.



**Photo 3 :** *Tour de refroidissement de l'usine pour la production de cellulose, Munguba. Photo de l'auteur, 2009*

**Photo 4 :** *Vue nocturne de l'usine depuis Vitória do Jari, ville en face du complexe industriel de l'autre côté du fleuve Jari. Photo de l'auteur, 2009*

Or, si l'entreprise se fait donc remarquer par de nombreuses mesures environnementales, on peut s'interroger sur les conséquences du côté social. Pour compenser les investissements techniques et pour être plus compétitive, l'entreprise a mis en place une stratégie de diminution constante de ses employés notamment dans les trois dernières années, ce qui contredit pourtant son discours de responsabilité sociale. Ainsi, en 2004, presque 3.000 personnes travaillaient encore dans les trois entreprises du groupe dans la région (730 directement et 2.200 employées par des sous-traitants). En février 2009, il ne reste qu'environ 1.500 employés (dont 300 directs et 1.200 indirects). Cette tendance s'est encore accélérée depuis cette date, justifiée par la crise mondiale. Les conséquences des licenciements massifs notamment parmi la main d'œuvre (plus de 1.000 personnes depuis février dernier) ont été très graves pour les populations locales de Laranjal et Vitória do Jari. La FO, de son côté, essaie d'en atténuer les impacts, en développant des alternatives de travail notamment par la formation professionnelle des jeunes. Pourtant, le nombre de personnes choisies pour ces cours est encore très limité, dû au manque de ressources financières et d'écoles de professionnalisation. L'augmentation de l'offre dans l'éducation est donc au centre des actions de la FO aujourd'hui et représente aussi un défi majeur pour le secteur public.

### *C. PROFIT - Stratégies territoriales & efficacité spatiale*

Depuis les débuts de l'installation du projet Jari, les autorités gouvernementales se sont trouvées en conflit avec les différents directeurs de l'entreprise au sujet du territoire revendiqué comme propriété par le projet (1,7 millions d'hectares répartis entre le sud de l'Amapá et le nord du Pará). L'origine du conflit remonte au moment de l'arrivée de Ludwig à la fin des années 1960, quand une grande partie des terres de la région a été concédée à l'entrepreneur américain par le gouvernement militaire au pouvoir à l'époque. Avec la fin de la dictature en 1985 et la transformation du territoire fédéral d'Amapá en Etat indépendant en 1988, le nouveau gouvernement d'Amapá

commença à réclamer la réintégration à son patrimoine d'une partie du territoire occupée par le projet Jarí, avec l'objectif d'en donner l'usufruit aux populations locales (qui les occupaient déjà). La création à ces fins de deux aires protégées dans le sud de l'Etat d'Amapá dans les années 1990 (la RESEX Cajari, mise en place par le gouvernement fédéral et la RDS Iratapuru, par l'Etat d'Amapá) a mené à une aggravation du conflit entre l'Etat d'Amapá et l'entreprise, cette dernière continuant à considérer comme propriété de l'entreprise l'intégralité de la RESEX, ainsi qu'une partie des terres au sud de la RDS (voir la carte de la superposition des terres).

Si le conflit avec l'Amapá s'est désenvenimé au moins temporairement en 2008 par l'octroi par l'entreprise de la RESEX Cajari à l'Etat, la résolution du conflit foncier des terres accaparées par l'entreprise dans le Pará demeure encore inachevée. En effet, la légalisation des terres de l'entreprise du côté du Pará n'avait jamais abouti. Selon l'entreprise, les raisons en seraient le « manque de volonté politique du gouvernement local » alors que l'Institut des terres de Pará (ITERPA), organe gouvernemental responsable des questions foncières dans l'Etat de Pará évoque « le manque de coopération de l'entreprise ». A la fin de 2008, le groupe ORSA avait signé un accord avec le gouvernement du Pará, sur la base d'une proposition de troc : l'entreprise s'engageait à « démembler » de ses terres le territoire des communautés existantes, c'est-à-dire à accepter de redonner à l'Etat les parties occupées par les communautés, par la distribution de titres de propriété pour chaque famille (généralement des lots de 50 à 150 hectares). En revanche, le gouvernement du Pará mettrait à disposition de l'entreprise dans une autre région du Pará l'équivalent des surfaces cédées aux communautés perdues. L'ITERPA devait donc distribuer des titres de propriété aux familles agro-extractivistes des communautés du côté du Pará qui se trouvent à l'intérieur du territoire de l'entreprise et dont on suppose une existence antérieure à l'installation du projet Jarí. Mais, depuis la date de l'accord, rien n'a été fait. Aucun titre de propriété n'a été attribué jusque-là aux familles des différentes communautés, l'explication du gouvernement pour le retard de ce processus étant l'insuffisance de leurs ressources financières pour recenser les familles et faire la cartographie des lots, condition pourtant préalable à la distribution des titres. Ainsi, malgré de efforts des deux côtés, le conflit reste sans solution. En attendant, l'entreprise a décidé de mettre en place une stratégie alternative pour atténuer le ressentiment des communautés rurales vis-à-vis d'elle, qui avait donné lieu à des conflits réitérés entre les communautés et l'entreprise dans les années 1980 et 1990 notamment, quand celle-ci avait menacé plusieurs communautés de détruire les maisons des agriculteurs s'y étant installés illégalement[12].

Depuis 2000, la stratégie de l'entreprise sous le groupe ORSA consiste à prévenir des conflits potentiels avec les communautés par l'intégration de ceux-ci aux activités économiques de l'entreprise à travers de petits partenariats économiques. Ainsi, depuis 2005, divers projets de développement socioéconomique ont été initiés avec les communautés, notamment d'activités agro-extractivistes et de sylviculture. Ainsi, l'un des projets mis en place depuis 2007 par l'équipe de développement rural de la FO, le *Projeto Fomento Florestal*, vise à encourager la plantation d'eucalyptus par des unités de production familiale (à travers des crédits spécifiques et une garantie d'achat de toute la production par la Jarí Cellulose), représentant non seulement une source de revenu pour ces familles, mais aussi un moyen pour l'entreprise de s'approvisionner en matière première pour la production de cellulose (dont la Jarí est toujours déficitaire) sans nécessité de s'approprier de nouvelles terres ou de recruter directement plus de main d'œuvre. Le volume de production ainsi atteint est loin d'être négligeable. Des 12.000 ha que la Jarí Cellulose devrait planter en 2009, 2.000 ha seront le fait des agriculteurs partenaires de la FO.

Un autre exemple de la relation gagnant-gagnant entre entreprise et communautés est le projet *curauá* (une plante spécifique de l'Amazonie produisant une fibre de haute qualité, utilisée par exemple dans l'industrie automobile pour les rembourrages de sièges). La proposition de la Jarí aux agriculteurs intéressés consiste à ce qu'ils plantent du *curauá* (dont les boutures sont mises à disposition par la FO) entre et au-dessous des arbres d'eucalyptus de la sylviculture, ce qui ne donnerait non seulement des revenus intéressants aux agriculteurs, mais diminuerait aussi

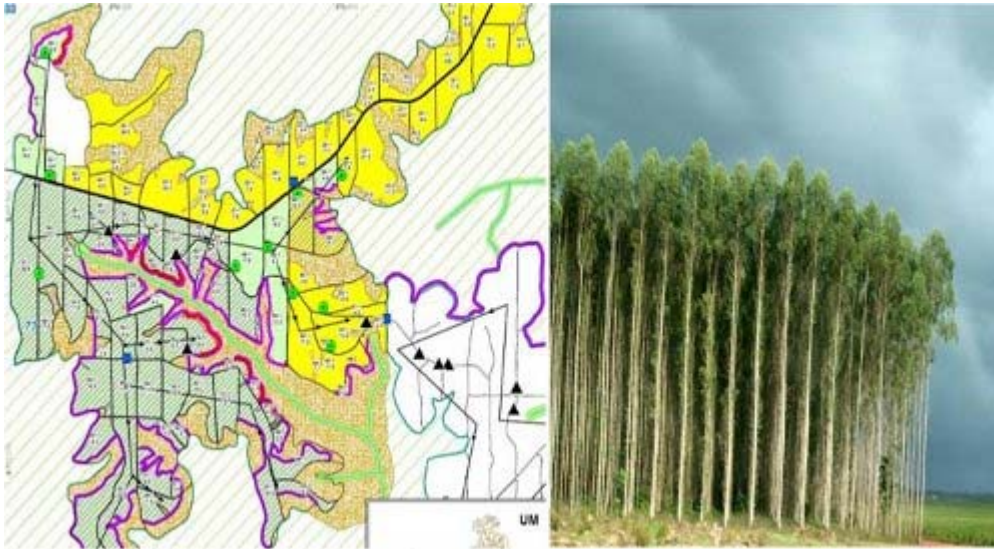
considérablement les coûts que jusque-là présentait pour l'entreprise le nettoyage du sous-bois des plantations d'eucalyptus. La FO se charge par ailleurs de la mise en contact des producteurs avec des acheteurs de la fibre.

Si ces partenariats sont profitables pour la plupart des familles (augmentation des revenus et apprentissage technique, entre autres), il est aussi certain qu'ils s'inscrivent dans les stratégies territoriales de l'entreprise pour augmenter sa productivité. La question qui se pose dans ce contexte est la problématique de mélanger business (c'est-à-dire les intérêts commerciaux de l'entreprise) et travail social (c'est-à-dire le développement socioéconomique des communautés), ce qui suppose des possibles conflits d'intérêts, mais aussi la création de liens de dépendance entre communautés et projet économique de la Jarí, alors que la FO était mise en place justement pour les rendre plus autonomes.

A la fin de 2002 est créée une deuxième entreprise dans la région du Jarí par le groupe ORSA : l'ORSA Florestal, dont l'objectif est d'exploiter le bois de la forêt primaire tropicale. Sa mise en place peut être considérée comme un autre « coup magistral » parmi les stratégies territoriales de la Jarí. Toujours confronté à la nécessité de légitimer sa propriété sur un si vaste territoire (environ 1,7 millions d'ha à l'époque) alors qu'à peine 150.000 ha sont exploités par les plantations d'eucalyptus par la Jarí Cellulose, le groupe ORSA peut ainsi maintenir son empire foncier en l'appuyant sur une production concernant le reste de son territoire. Pour rester fidèle à son image d'entreprise « durable » la Jarí Florestal agit dans le cadre d'une gestion forestière certifiée, organisée dans un système de rotation sur trente ans entre les différentes aires d'exploitation. Avec une aire d'exploitation de 545.000 hectares de forêt primaire (dont 92.000 sont mis en protection absolue), l'ORSA Florestal est aujourd'hui l'entreprise qui dispose du plus grand territoire certifié au monde. Elle est également devenue une référence mondiale pour la gestion durable des forêts tropicales et a obtenu, en 2004, la certification FSC, ainsi que les labels ISPS Code (garantie de sécurité des installations portuaires et des bateaux) et l'ABS Quality Evaluations (label attribué par une institution internationale pour la certification de systèmes de gestion).

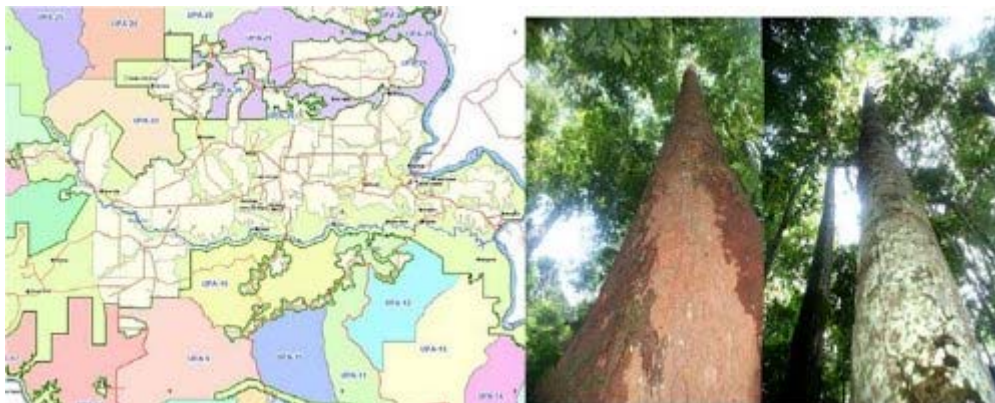
Si l'ORSA Florestal est loin d'arriver aux profits générés par la Jarí Cellulose (environ 70 millions de dollars pour la première contre plus de 244 millions de dollars pour la seconde), elle a pourtant fourni au groupe ORSA une légitimation précieuse pour la propriété de ses terres dans le Pará et pour son image comme référence mondiale pour sa gestion forestière certifiée. Une autre mesure rentable prise dans le sens d'un management intégré des deux entreprises qui vise à l'augmentation de la rentabilité économique est l'utilisation des résidus des arbres abattus par l'ORSA Florestal (branches et feuilles, auparavant abandonnées sur place) comme matière première pour la production d'énergie dans l'usine de cellulose, ce qui a considérablement diminué les coûts de la Jarí. Toutefois, certains soutiennent que l'ORSA Florestal fournirait sa « grande sœur » non seulement avec des résidus, mais aussi avec des arbres entiers, ce qui évidemment ne serait pas admissible du point de vue écologique. Ce fait ne restant qu'une simple supposition, il est évident que les deux entreprises ont pu augmenter fortement leur productivité à travers un important perfectionnement de leur planification tant dans la sylviculture que dans la gestion forestière. Pour cela, elles utilisent des cartes très précises de macro et micro planification, élaborées par le centre cartographique situé dans le complexe industriel de Munguba.





**Carte 6 :** (Détail) Micro-planification pour la sylviculture de la Jarí. Source : Centre de cartographie, Munguba.

**Photo 5 :** Plantation d'eucalyptus de la Jarí, peu avant la récolte (à environ cinq ans de maturité). AG 2009



**Carte 7 :** (Détail) Micro-gestion de la zone de forêt tropicale, ORSA Florestal. Source : Centre de cartographie, Munguba.

**Photos 6 et 7 :** Angelim vermelho (*Dinizia excelsa* Ducke) et castanheira (*Bertholetia excelsa* Kunth), espèces de la forêt tropicale primaire amazonienne, AG 2009.

L'optimisation du processus d'exploitation (préparation du sol, plantation, fumage, récolte, transport et stockage, etc.) par ces moyens a significativement augmenté la productivité des deux entreprises : l'ORSA Florestal est arrivée à produire 50.000 m<sup>3</sup> de bois tropical pendant l'année 2009 (contre 30.000 m<sup>3</sup> en 2008); la Jarí Cellulose a produit 364.000 tonnes de cellulose en 2007 (représentant 3% de la production mondiale) contre 290.000 tonnes en 2006.

### **III. Discussion en guise de conclusion: Quelles possibilités et quelles limites de la nouvelle gestion du groupe ORSA et de sa fondation pour le développement régional durable?**

Si un voyageur du « premier monde » arrivait aujourd'hui dans la région du Jarí, il s'étonnerait de rencontrer deux mondes et modes de vie bien opposés se déroulant en parallèle, contenant pourtant tant de liens subtiles de dépendance réciproque, donnant lieu à de nombreux points de rencontre, et tant d'échanges et de dynamiques communes. Personne ne peut en effet à l'heure actuelle penser la région du Jarí sans le « projet Jarí », mais le projet lui-même, bien qu'il ait été une greffe étrangère à la région, ne peut non plus penser sa continuité sans la population locale (qui le fait fonctionner et lui a toujours fourni la main d'œuvre nécessaire).

Était-ce le rêve de Ludwig, devenu réalité aujourd'hui? Les plantations d'eucalyptus et les profits de l'entreprise ces dernières années ressemblent probablement à ce que l'Américain aurait voulu atteindre dans les années 1970, mais qui lui a échappé à cause du coût de l'infrastructure qu'il avait voulu. Mais si Ludwig avait posé les bases de la réussite postérieure du projet économique, quel en a été le coût social et environnemental? Comment peut-on mesurer aujourd'hui les impacts sur la structure socioéconomique et culturelle de la région du Jarí? Pour répondre à ces questions en prenant en compte toute leur complexité, un travail de terrain plus approfondi sera encore nécessaire. Pourtant, quelques observations à ce sujet peuvent déjà être faites.

### A. *Conséquences environnementales*

En ce qui concerne les impacts environnementaux, les efforts pour trouver de nouvelles solutions techniques et pour améliorer les processus de production de cellulose ont été reconnus par l'attribution de prix et de certifications. Pour autant, bien qu'elle ait réussi à limiter ses effets nocifs, l'entreprise reste une source de pollution pour le fleuve Jarí et pour la qualité de l'air de l'ensemble de la région. En ce qui concerne les plantations d'eucalyptus, le fait de l'installation d'une monoculture où existait avant une forêt primaire tropicale avec une biodiversité extraordinaire est certainement discutable. Pourtant, les terres plantées ne représentent aujourd'hui que 140.000 ha, une surface modeste par rapport aux 1,3 millions d'ha occupés à 80% par une forêt tropicale intacte.

À côté des surfaces occupées par la monoculture, le développement par l'ORSA Florestal d'un système d'exploitation forestière certifiée depuis 2004 a bénéficié au groupe entier en termes d'image et d'efficacité territoriale. Cette dernière se concrétise dans une stratégie de développement régional basée sur une bonne coordination des actions d'aménagement du territoire au niveau de chaque secteur. Cela suppose la disponibilité des différents outils et instruments de planification générale du territoire afin d'assurer son intégration tant au niveau national que sous-régional à partir d'une redistribution spatiale équitable des activités de développement ainsi que de la consolidation de pôles locaux de développement. De la part de l'Etat cela exige un effort de décentralisation et de transfert de compétences à la région ; de la part de l'entreprise, cela suppose des initiatives d'intégration aux activités économiques de celle-ci ainsi que la mise en place de coopérations public-privé, par exemple. Dans le cas du groupe ORSA comme entreprise d'exploitation de ressources naturelles, l'efficacité territoriale se base d'ailleurs sur l'utilisation correcte et efficace des ressources disponibles, permettant - au-delà des intérêts économiques - d'en faire profiter les populations locales habitant à l'intérieur du domaine de l'entreprise. Bien que la gestion des aires exploitées sous un système très complexe et strictement contrôlé par le FSC ne puisse pas totalement exclure des impacts négatifs mineurs sur la forêt à long terme, la gestion des terres par l'entreprise a certainement garanti la préservation de celles-ci contre de potentielles exploitations plus agressives, comme l'exploitation illégale par des *madeireiros* ou l'orpaillage. La mise en place par le gouvernement de deux grandes aires de conservation de la forêt dans la région du Jarí dans les années 1990 constitue aujourd'hui la porte d'entrée à une mosaïque de terres protégées dans le nord de l'Amazonie brésilienne, qui devrait permettre une conservation efficace de la forêt et

biodiversité amazoniennes dans le futur.

## B. Aspects socio-économiques

La substitution de la forêt primaire par la monoculture de la *gmelina*[13] en 1970 a eu des impacts socioéconomiques importants. L'abondance d'espèces locales (*castanheiras, seringueiras,...*), dont l'exploitation représentait la principale source économique pour les populations locales a diminué fortement du fait des défrichements, obligeant les familles extractivistes concernées à s'installer chaque fois plus loin à la recherche d'arbres restants. De même, les réseaux économiques pour la commercialisation des produits de la forêt, très développés pendant la « période des Portugais », ont été dissolus par le départ de ceux-ci. Enfin, la tentative de Ludwig d'initier un agrobusiness à grande échelle sur son territoire - ce qui nécessitait une importante main d'œuvre qu'il allait trouver parmi les populations locales et immigrées - ont réorienté les activités économiques et réorganisé en conséquence la structure sociale de la région.

Les populations sont devenues dépendantes du projet Jarí, ce qui se ressent fortement encore aujourd'hui. Ce n'est que récemment que des entreprises alternatives commencent à se développer, suite à des initiatives ciblées de formation professionnelle et d'incitation à l'entrepreneuriat de la part des institutions publiques et de la FO. Mais, la logique d'entrepreneuriat, qui prend du sens dans un système capitaliste, ne correspond pas forcément au système des sociétés amazoniennes, ce qui explique en partie le manque de résultats positifs jusqu'ici. Le manque d'initiatives économiques et d'une vision sur le long terme des populations locales est souvent constaté par les acteurs publics et la FO. Les explications sont multiples, mais font souvent référence à l'abondance naturelle de la faune et flore amazoniennes pour l'alimentation de l'homme, où celui-ci « prend ce que la nature lui offre et quand elle l'offre ». Cette logique serait donc significativement différente de celle d'un agriculteur, qui doit planter pour recueillir et qui implique des mesures d'approvisionnement, de stockage, une planification et une garantie à long terme.

Cela dit, une certaine amélioration de la situation socioéconomique des populations locales urbaines et périurbaines de la région de Jarí peut pourtant être constatée si on la compare avec d'autres municipes de l'Amapá et du Pará. Elle se doit tant à l'action directe de la Fondation ORSA dans le territoire qu'aux bénéfices indirects de la création de richesses par le projet Jarí. Monte Dourado, siège de la FO et de l'administration de la Jarí, est la ville qui en a certainement profité le plus, et on peut affirmer qu'elle représente aujourd'hui une enclave de confort dans une région plutôt caractérisée par la précarité et l'absence totale de toute sorte d'infrastructure. Or, en ce qui concerne les autres villes et parties du territoire d'influence de l'entreprise, on observe des différences remarquables entre le municipe d'Almeirim (Pará) et celui de Laranjal du Jarí (Amapá). Tous les deux couvrent de très grandes superficies (Laranjal : 29.699 km<sup>2</sup>; Almeirim : 67.870 km<sup>2</sup>) mais avec des distributions et réalités spatiales très différentes. Tandis que Laranjal (où habite 98% de la population totale du municipe) est une ville avec une dynamique croissante de petites entreprises, ayant d'ailleurs fortement développé leurs institutions politiques ces dernières années, la ville d'Almeirim se trouve dans un état beaucoup plus désolant, manquant d'infrastructures et possédant une économie atone. Or, la commune d'Almeirim est théoriquement l'une des plus riches de l'Amazonie, en raison des taxes locales payées par le projet Jarí. Les responsables politiques ne semblent pas vouloir redistribuer équitablement cet argent parmi les communautés rurales de cette commune, où la plupart des familles ne possède ni eau courante ni électricité, se trouve très loin des services de santé et vive d'un agro-extractivisme de subsistance sans possibilités d'évoluer. Dans ce contexte, la promotion de l'extractivisme est de nouveau au centre de nombreuses initiatives de la FO en partenariat avec le secteur public, visant notamment à installer des coopératives,

ainsi qu'à développer de nouvelles technologies pour la transformation et commercialisation des ressources de la forêt.

Le nombre des communautés assistées est encore insuffisant par rapport à la demande. De ce fait, à côté des communautés ayant déjà reçu une attention privilégiée, une véritable amélioration des conditions de vie des extractivistes de la région ne peut pas encore être confirmée. Les communautés restent isolées, loin des marchés, et pour la plupart dépendantes de l'intervention des intermédiaires locaux pour la commercialisation de leurs produits. La plus grande difficulté est toujours l'absence de moyens de transport et le mauvais état des routes pendant la période de pluies, ainsi que le manque de communication avec l'extérieur dans presque toutes les communautés.

Si la situation socioéconomique des communautés extractivistes est donc supposée ne s'améliorer que lentement, les efforts de valorisation des produits forestiers sont importants en termes culturels, puisqu'ils permettront la conservation des savoirs spatiaux associés à ces activités traditionnelles. Les jeunes générations semblent être en train de développer une conscience de la valeur inhérente à la bio et socio-diversité des terres et des peuples amazoniens, qui se préserveront non seulement par une conservation dans le sens strict, mais aussi par l'utilisation intelligente et rationnelle de leurs ressources.

### *C. Potentiels et limites de la FO pour le développement durable régional*

L'importance de l'engagement de la FO pour les avancées enregistrées dans la région de Jarí dans tous les aspects mentionnés ci-dessus ne peut qu'être fortement affirmée. Les résultats des interventions locales sont pour la plupart satisfaisantes vu le temps réduit de l'existence de la Fondation dans la région. Néanmoins, certains projets se sont révélés des échecs et ont donné lieu à des critiques et à des modifications internes de son action.

L'une des difficultés majeures rencontrée par la FO dans sa relation avec l'Etat touche au partage des responsabilités et tâches entre l'entreprise et le gouvernement dans la gestion territoriale. Où se trouvent les limites de la responsabilité socio-environnementale de l'entreprise et où commence celle de l'Etat ? Comment faut-il définir les champs d'action correspondants à chacun et quelle forme devraient prendre les coopérations ? La Fondation ORSA a souvent été accusée par des représentants de l'Etat de vouloir prendre la place du secteur public, dont elle prétend justement combler l'absence ou les fragilités. Mais on pointe aussi son absence dès qu'un problème surgit. Rafael Almeida, directeur de la FO à Monte Dourado, soulève ce dilemme de la manière suivante : « *Quand la fondation s'investit dans un projet, le gouvernement nous reproche de vouloir tout contrôler et de vouloir remplacer l'Etat; mais quand elle décide de ne pas intervenir, la fondation est accusée de ne pas vouloir s'engager assez...* » [14]. Une certaine critique en ce sens vient cependant aussi de la part des employés de la FO eux-mêmes : « *la FO veut couvrir tous les domaines comme si elle était l'Etat...seulement, elle n'y arrive pas* », me confiait récemment l'un de ses employés. De cette manière, les projets ne seraient pas toujours suivis correctement jusqu'à la fin, laissant insatisfaits les résultats attendus.

De leur côté, les institutions publiques restent passives et considèrent que l'entreprise devrait s'engager dans le développement social de la région puisqu'elle exploite ses ressources (tant environnementales que humaines). Cette position s'explique également par les faits historiques. Lors du projet Jarí de Ludwig, l'entreprise s'était effectivement chargée de tous les services sociaux pour l'ensemble de la population de la région à cette époque. Avec la mort de Ludwig et la création de l'Etat d'Amapá en 1988, l'entreprise a pourtant commencé à se retirer de plus en plus du domaine social pour diminuer les coûts et maximiser les profits. Aujourd'hui, l'entreprise fait fortement

appel aux obligations de l'Etat pour offrir des services d'éducation, de santé et d'infrastructure. Or, la difficulté se trouve justement dans la définition des responsabilités de chacun. En attendant, en raison du manque d'un accord définitif entre les différents acteurs publics et privés sur la distribution correcte des tâches, ces dernières restent souvent inaccomplies au préjudice de la population locale.

Si l'entreprise continue donc d'assurer la gestion sociale d'un immense territoire - par l'intermédiaire de la FO - dans une certaine indépendance vis-à-vis de l'Etat, elle se trouve toujours au centre d'une sorte de mélange de genres dans la répartition des tâches entre le public et le privé, qui se redéfinit constamment selon le contexte politique et les particularités des actions à développer. Un facteur de difficulté pour une coopération plus cohérente et durable entre l'Etat et la FO est d'ailleurs l'instabilité politique locale. Pour la FO chaque élection implique de renouer des relations et de relancer les coopérations politiques, avec des pertes importantes dans la continuité et la cohérence des actions. Quel serait donc le degré correct et les moyens adéquats de la FO pour intervenir dans la gestion régionale? Et où se trouvent les limites des actions de la FO en ce qui concerne l'efficacité et la durabilité de son engagement? Les intérêts économiques de l'entreprise qui soutiennent certains des projets de la FO (comme la plantation familiale d'eucalyptus, par exemple) sont-ils conciliables avec une vision de développement local qui vise à l'autonomie de la région?

Il est clair que la FO a été créée par le groupe ORSA avec un objectif bien concret qui s'inscrit dans la logique d'un marketing de responsabilité socio-environnementale. Par conséquent, elle n'était pas censée fonctionner comme une ONG ou une association humanitaire, mais plutôt comme un outil stratégique de légitimation pour l'entreprise. La FO a alors pour rôle de résoudre les conflits sociaux provoqués par le projet Jarí et de prévenir de nouvelles insurrections de la part des communautés locales. Quelle meilleure manière qu'impliquer celles-ci dans des activités de l'entreprise pour établir ainsi des liens de dépendance économique subtilement dissimulés sous un discours d'intégration? Un haut fonctionnaire de la Jarí, responsable des questions foncières, semble ne pas avoir des scrupules pour révéler cette stratégie : « *Comme on n'arrivait pas à les expulser [les communautés à l'intérieur du territoire exploité par l'entreprise], on a dû faire en sorte de les intégrer* » [15].

Ces aspirations « pragmatiques » de l'entreprise n'empêchent pourtant pas l'efficacité de certaines actions de la FO sur le terrain. Les différentes équipes sur place montrent un grand enthousiasme et une dynamique propre, indépendante de l'entreprise. Leurs projets sont inspirés par la conviction d'une véritable possibilité de mise en œuvre du concept de développement durable dans un contexte comme le présent. Les résultats positifs de nombreux projets réalisés dans les neuf ans de l'existence de la FO démontrent ce potentiel. Si l'existence de la FO n'est donc pas susceptible d'être remise en question (trop importante pour le groupe comme élément de distinction), des frontières quant à la portée des projets de la FO sont néanmoins imposées par son budget limité ainsi que par le cadre réduit de ses équipes, en plus des difficultés politiques mentionnées auparavant. La crise financière des derniers mois a d'ailleurs drastiquement accentué ces limites. Des 140 employés de la fondation à la fin du 2008, ils n'en restent que 45 aujourd'hui. La FO pourra-t-elle garantir la continuation dans le futur de ses projets dans ces conditions? Et dans quelle mesure la coopération entre le public et le privé arrivera-t-elle à développer des filières durables indépendantes du projet Jarí pour arriver à une diversité d'activités socio-économiques et enfin à une plus grande autonomie de la région?

## Notes de bas de page

---

[1] Parmi les activités extractivistes (du latin « *ex-tractus* », tirer ou extraire quelque chose de), on distingue l'extractivisme minier et l'extractivisme végétal (ligneux et non-ligneux). Dans le contexte amazonien, le terme extractivisme fait souvent référence à un système d'exploitation dans sa totalité, développé dans des régions isolées à l'intérieur de la forêt et qui inclurait aussi la chasse et la pêche à côté de l'extractivisme végétal. Dans l'approche classique on différencie l'extractivisme de l'agriculture ou de la sylviculture dans le sens où les produits extractivistes ne sont pas cultivés par l'homme mais juste récoltés de la mère nature ou obtenus par extraction à partir d'une source naturelle souvent forestière, comme des feuilles, des grains, des fruits, des semences, etc. Pourtant, les développements des dernières années partout en Amazonie montrent l'importance croissante de l'agro-extractivisme comme combinaison des deux systèmes d'exploitation, dont les limites entre naturel et planté s'effacent de plus en plus avec l'adoption de plans de gestion (*manejo*) et d'hybridation d'espèces pour les productions extractivistes.

[2] Plus spécifiquement 1.632.121 ha dont 1.174.391 ha dans l'Etat du Pará, dans le municiple d'Almeirim, et 457.730 ha dans l'Amapá (encore territoire fédéral à cette époque), municiple de Mazagão. Lins, 2001, p.151

[3] D'après l'article de Cynthia Rosenberg, « O desafio de salvar o Jarí », paru dans le journal brésilien *Epoca Negócios* du Juin 2007. P. 56

[4] Il est d'ailleurs intéressant d'observer la forte hiérarchisation à l'intérieur de l'entreprise elle-même, marquée par la répartition des employés dans les différents quartiers de Monte Dourado selon leur statut, et dont le nom indique clairement le statut : « *pre-staff* » (pour les manœuvres), « *staff* » (pour les techniciens), « *staffão* » (pour les ingénieurs et directeurs). Quand un nouvel employé arrive dans l'entreprise, il ne peut pas choisir où il veut habiter, mais il lui est attribué une maison dans le quartier qui lui correspond.

[5] Mazagão (13.131 km<sup>2</sup>, 13.862 habitants), Laranjal do Jarí (29.699 km<sup>2</sup>, 37.491 habitants) et Vitória do Jarí (2.483 km<sup>2</sup>, 10.765 habitants.) Données du recensement de l'IBGE, 2007. Source d'information : SEPLAN, *Folders dos municípios 2007*.

[6] La CAEMI avait déjà été créée dans les années 1950 pour l'exploitation de manganèse dans la fameuse *Serra do Navio* (dans le centre d'Amapá), en association avec la Bethlehem Steel Corporation.

[7] Selon le « Diagnostic socio-environnemental des communautés rurales de la région du Jarí » (2006, p. 31.), il y a avait 98 communautés dans le territoire desservies par la Fondation ORSA en 2005.

[8] Entretien réalisé par Cynthia Rosenberg, le 16 avril 2007. Ibid., 59.

[9] Le FSC (*Forest Stewardship Council*) est une institution internationale indépendante de certification, représentée par IMAFLORA au Brésil.

[10] Une norme reconnue pour des systèmes d'excellence dans la gestion environnementale.

[11] Pour plus d'informations sur les prix et les certifications, voir [www.grupoorsa.com.br/grupoOrsa/certificacoes.html](http://www.grupoorsa.com.br/grupoOrsa/certificacoes.html)

[12] Dans la plupart de ces cas, il s'agissait d'hommes originaires du Nordeste du Brésil qui avaient été recrutés par l'entreprise dans les années 1970 pour travailler dans le projet Jarí. Beaucoup de ces hommes ne restaient pourtant que quelques années dans l'entreprise (étant soit licenciés soit démissionnaires). Sans de véritables perspectives dans leurs pays d'origine, la plupart d'entre eux décidaient alors de rester dans la région et de s'installer dans l'une ou l'autre des communautés déjà existantes dans la zone. Celui-ci entraîna un processus constant de réorganisation de l'espace, avec la croissance en maisons et population de certaines communautés, la disparition d'autres, ainsi que le surgissement de nouveaux centres d'habitation. La région du Jarí se caractérise donc par une mobilité sociale importante de la population et l'existence d'un système de rotation d'une partie de la population entre des espaces urbains et ruraux (notamment les agriculteurs, pour qui la ville reste le marché principal pour la commercialisation de leurs produits).

[13] *Gmelina arborea* : une plante asiatique à croissance rapide utilisée par Ludwig au début du projet de Jarí mais abandonné plus tard à cause de l'inadaptation de cette plante au climat tropical local

[14] Entretiens réalisés par l'auteur en février 2009 dans les bureaux de la Fondation ORSA à Monte Dourado.

[15] Information recueillie lors d'une conversation à la FO en février 2009 avec un fonctionnaire de la Jarí.

## **Bibliographie:**

ALVES PICANCO, José Reinaldo. *Reserva Extrativista do Rio CaJarí: verso e reverso da territorialização no sul do Amapá*. Natal, UFRN, 2005.

AMAPÁ, UN NORD POUR LE BRÉSIL. Entretiens avec le gouverneur João Alberto Capiberibe. (Janvier 2000). Traduction et adaptation par Alain & Françoise Ruellan. Octobre 2001.

DROULERS, Martine. *L'Amazonie. Vers un développement durable*. Armand Colin, Paris, 2004.

GRUPO ORSA *Social-Economic Environmental Report 2005*.

-----*Corporate Profil 2006*.

-----*Relatório Diagnóstico Socioambiental das Comunidades Rurais do Vale do Jarí*. CEATS & POEMA. Abril 2006.

-----*Sustainability Report 2007*.

LINS, Cristovão. *A Jarí e a Amazônia*. 1<sup>a</sup> edição, Rio de Janeiro, Dataforma em convênio com a prefeitura Municipal de Almerim (PA), 1997.

----- *Jarí 70 anos de História*. Patrocínio Fundação Orsa. Criança e Vida. 3<sup>a</sup> edição, Rio de Janeiro, Dataforma, 2001.

LITTLE, Paul E. *Amazonia: Territorial Struggles on Perennial Frontiers*. The John Hopkins University Press, Baltimore & London, 2001.

MONTEIRO FILOCREÃO, Antônio Sérgio (coordenação). *Socio-economia da Reserva Extrativista do Rio CaJari-AP* (Relatório de Pesquisa). Macapá- AP, IBAMA, CNPT/AP, CNS/AP, 1993.

MONTEIRO Roberto et al. *Children and Youngsters in Laranjal do Jarí, Amazon. Brazil: Risks and Hopes*. Edited by Roberto Monteiro. Edições Feme. Juiz de Fora (MG), Brazil, February 2001.

PINTO, Lúcio Flávio: *Internacionalização da Amazônia. Sete reflexões e outros apontamentos inconvenientes*. Belém, Smith, 2002.

ROLLET, B. « *Jarí : Succès ou échec ? Un exemple de développement agro-sylvo-pastoral et industriel en Amazonie brésilienne* ». In : *Revue Bois et Forêts des Tropiques*, n°192, Juillet-Août 1980.

ROSENBERG, Cynthia, « *O desafio de salvar o Jarí* », In : *Revue Epoca Negócios*, Juin 2007.

#### **Pour citer cet article:**

Greissing Anna, « *Du latifundio à l'éthique entrepreneuriale : Le développement de la région du Jarí à partir d'une grande entreprise agroindustrielle*», RITA, N°2 : août 2009, (en ligne), Mis en ligne le 01 août 2009. Disponible en ligne [HTTP://WWW.REVUE-RITA.COM/CONTENT/VIEW/59/115/](http://www.revue-rita.com/content/view/59/115/)

FERMER LA FENÊTRE