



**HAL**  
open science

## Les contradictions du développement en contexte de l'Amazonie forestière (Axe II, Symposium 5)

Anna Greissing

► **To cite this version:**

Anna Greissing. Les contradictions du développement en contexte de l'Amazonie forestière (Axe II, Symposium 5) : Le cas du Projet Jarí sous la gestion du Groupe ORSA. Independencias - Dependencias - Interdependencias, VI Congreso CEISAL 2010, Jun 2010, Toulouse, France. halshs-00496166

**HAL Id: halshs-00496166**

**<https://shs.hal.science/halshs-00496166>**

Submitted on 29 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.

# LES CONTRADICTIONS DU DEVELOPPEMENT EN CONTEXTE DE L'AMAZONIE FORESTIERE: LE CAS DU PROJET JARÍ SOUS LA GESTION DU GROUPE ORSA



*Des pêcheurs de la ville de Vitória do Jarí devant la coulisse de l'usine à cellulose de la Jarí.  
Fusion ou collision de deux mondes opposés ?*

**Article préparé dans le cadre du VI congrès du CEISAL – Indépendances – Dépendances – Interdépendances – pour l'axe II « Développement et globalisation », Panel 5 « Le rôle des entreprises multinationales en Amérique Latine », présidé par Jussi Pakkasvirta et Diego Sánchez-Anacochea**

**Toulouse, 30 juin – 3 juillet 2010**

**Anna Greissing, doctorante du CREDA (Centre de Recherche et de Documentation sur les Amériques) au sein de l'UMR 7227 du CNRS  
28, rue Saint –Guillaume, 75007 Paris  
[annagreissing@gmail.com](mailto:annagreissing@gmail.com)**

## Résumé :

La région du Jarí, à l'extrême nord de l'Amazonie brésilienne, est aujourd'hui le théâtre d'une fusion entre deux mondes, l'archaïque et le moderne. Longtemps isolée du reste du Brésil, cette région connaît son développement économique à partir de 1967 avec l'arrivée du multimillionnaire Américain Ludwig, dont le projet ambitieux (connu comme "projeto Jarí") consiste à former un laboratoire de développement économique pour l'Amazonie à base de la production de cellulose à grande échelle, alors que la zone était déjà peuplée de petites communautés locales dispersées dans la forêt et vivant de l'extractivisme des ressources naturelles. Celles-ci voient leurs terres leur échapper, car le projet de la plantation d'arbres à haute croissance causera des importants défrichements de la forêt primaire, devenue privée. Par ailleurs, la promesse de trouver un emploi dans le projet provoque une vague de migration des régions limitrophes, entraînant des installations incontrôlées et précaires sur le fleuve Jarí à partir des années 1970. En conséquence, le projet du Ludwig est fortement critiqué, tant par les gouvernements locaux (États de l'Amapá et du Pará), qui veulent récupérer leur pouvoir sur le territoire, que par des mouvements écologistes internationaux. En 1999, le coût démesuré de l'infrastructure et la mauvaise gestion des plantations amène à la banqueroute et à la mise en vente du projet, acquis un an après par le groupe ORSA, un consortium d'entrepreneurs du São Paulo.

Afin de ressusciter le projet et d'assainir sa mauvaise réputation, l'ORSA investit dans trois secteurs notamment: l'augmentation de la production de cellulose en substituant la *gmelina* et le pin par l'eucalyptus, l'amélioration du fonctionnement de l'usine de cellulose à partir de nouvelles technologies, visant aussi à diminuer l'impact environnemental ; et finalement, l'exploitation de bois tropical dans le cadre d'une gestion forestière certifiée. Elle met également en place une fondation (la Fondation ORSA) inspirée par les concepts de RSE, qui s'engage depuis 2000 dans des projets de développement visant à l'intégration de la population locale au progrès socioéconomique.

Notre contribution vise à montrer comment une firme, dont la présence provoque un important bouleversement régional, apporte des réponses aux contradictions du développement économique. On retracera le processus géo-historique de la formation d'un territoire d'entreprise dans le cas spécifique de la région du Jarí, pour en discuter les enjeux politiques et socioculturels soulevés par la gestion d'un si vaste territoire à la périphérie amazonienne par une seule entreprise (dépendance, manque de services, enclavement,...).

Dans ce contexte, on analysera notamment le rôle et les modes d'action de la Fondation ORSA, afin de comprendre les stratégies d'alliance et/ou d'opposition entre l'entreprise, les pouvoirs publics et les populations locales. Alors qu'un dialogue constructif entre ces acteurs a effectivement été ouvert par l'intermédiation de la Fondation, la question de la répartition des tâches notamment entre l'État et l'entreprise demeure une source de désaccord, encore aggravée par un conflit foncier historique autour de la propriété sur des aires protégées dans la région.

**Mots clés:** Amazonie forestière, agro-industrie ; extractivisme; gestion régionale; stratégies RSE ; contradictions du développement économique.

## 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 nature. 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 naturelles (notamment le latex et la noix du Brésil), dont l'exploitation a longtemps été la source principale de subsistance pour les populations locales.



**Carte 1** : Localisation de la région du Jarí : elle comprend les municipes de Laranjal do Jarí et Vitória do Jarí (du côté del'Etat d'Amapá), ainsi que le municipe d'Almeirim (du côté du Pará). Source : SEMA, 2006, modifiée par Greissing, 2010.

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, ...), 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.

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

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

Pour tracer l'histoire de la région de Jarí, 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 17ème 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 19ème 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 Jarí en 1882. Andrade, deviendra « probablement le plus grand *latifundiste* du monde ». <sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> Lins 2001, 37

d'hectares autour du fleuve Jarí, 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.<sup>2</sup>

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 *seringua* 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.<sup>3</sup>

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

---

<sup>2</sup> Filocreão 2002, 56/57

<sup>3</sup> Lins 1991, 35

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 à Monte Dourado, les femmes de ménage des maisons de ces derniers et la plus part de la main d'œuvre (notamment les travailleurs des entreprises sous-traitantes de la Jarí, comme la NDR, Marquesa, VIX, RR, ...) habitent de l'autre côté du fleuve, à Laranjal ou à Vitória du Jarí. Ainsi, les structures sociales sont restées très hiérarchisées et visiblement inscrites dans le paysage. [4]



**Photos :**

1. Vue depuis Monte Dourado sur le quartier « beiradão » à Laranjal do Jarí.
  2. Une des innombrables baraques à pilotis au « beiradão », construites sur le fleuve Jarí.
  3. Maison dans le quartier « staff » des fonctionnaires de l'entreprise à Monte Dourado. Ici, les routes sont goudronnées et les services de ramassage d'ordures et les égouts fonctionnent.
- Greissing, février 2009



**Photo :** Vue aérienne des villes-gemelles, Laranjal do Jarí & Monte Dourado, et Vitória do Jarí & Munguba. Les installations de l'entreprise se trouvent du côté de Pará (à Monte Dourado et Munguba), alors que la plupart des populations locales habitent en Amapá (Laranjal et Vitória do Jarí). Ceux qui travaillent pour l'entreprise doivent donc traverser le fleuve plusieurs fois tous par jour; le service taxi-bateaux fonctionne 24h !

Source : Google earth, repris par l'auteur.

### ***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<sup>4</sup>: 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 territoire occupé par l'entreprise de Ludwig avaient accru l'animosité de plusieurs institutions de l'Etat d'Amapá, ainsi que des communautés locales elles-mêmes vis-à-vis du projet Jarí. Un conflit foncier entre l'Etat d'Amapá et l'entreprise de Ludwig se met alors en place et perturbe encore aujourd'hui les relations entre l'entreprise, les acteurs publics et les populations de la région. Plusieurs facteurs clés allaient pourtant marquer un changement de cap à partir de la fin des années 1980. En premier lieu, la transformation de l'Amapá en Etat fédéré en 1988 (il était territoire fédéral depuis 1946) et la division de la région de Jarí en plusieurs communes [5]. Ensuite, avec l'élection de João Alberto Capiberibe à la tête de l'Etat d'Amapá en 1994, le nouveau gouvernement centre son projet politique (le PDSA - Projet de développement durable

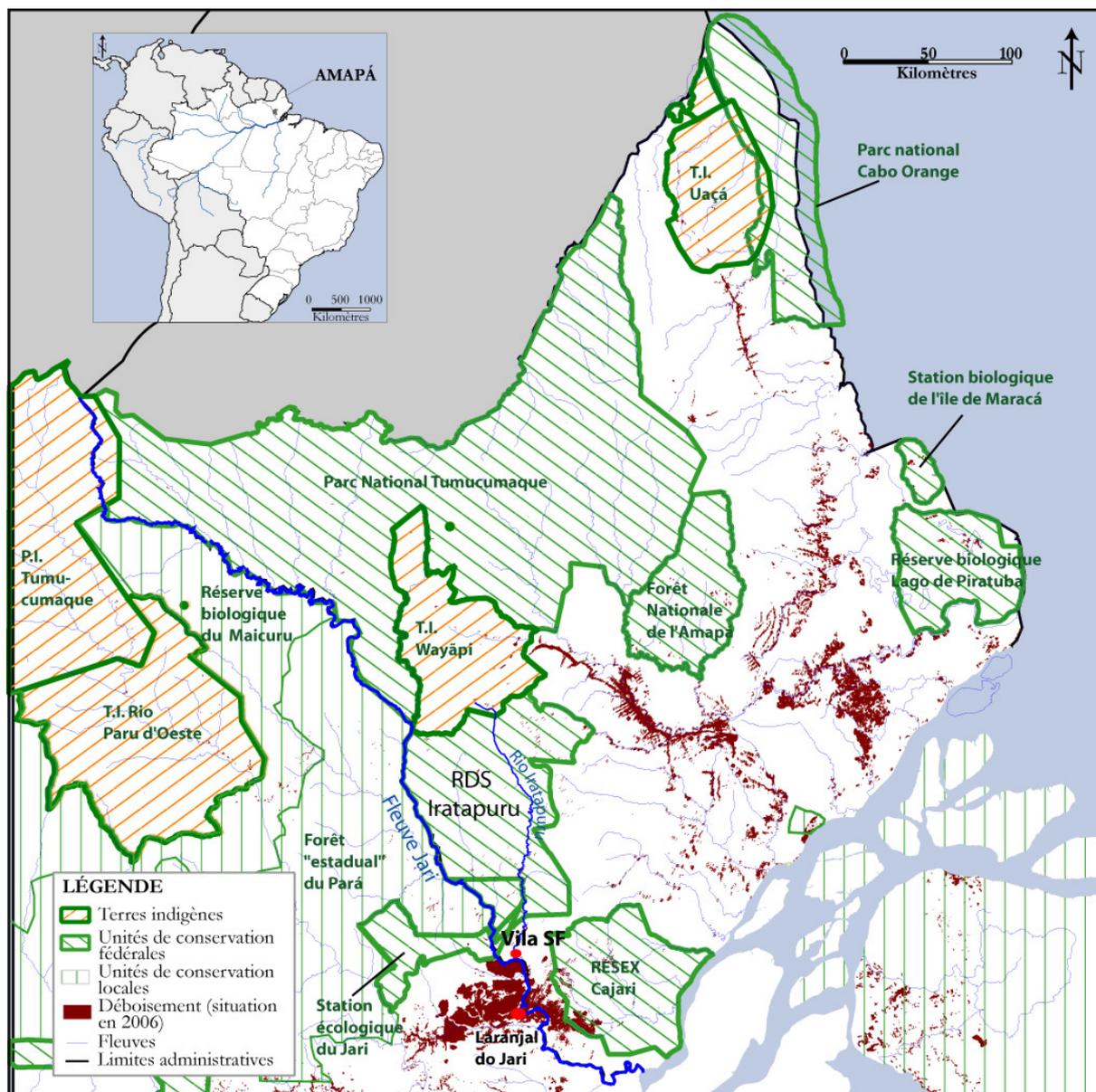
<sup>4</sup> B. Rollet 1980, R. Monteiro et al. 2001, F. Pinto 2001

d'Amapá) sur le concept d'un développement socioéconomique durable basé sur une promotion des produits issus de l'extractivisme, comme source de revenu alternatif au travail dans le projet du Jarí. Afin de garantir l'usufruit des ressources extractivistes aux populations locales, le gouvernement (tant de l'Etat comme du pays) développa par ailleurs une politique de préservation de l'environnement fondée sur la mise en place de plusieurs aires protégées dans le territoire de l'Etat sous la catégorie d'« unités de conservation d'utilisation durable», dans notre cas, plusieurs réserves pour l'extractivisme de la noix du Brésil. Ainsi sont créées dans la région du Jarí à proximité des terres de l'entreprise deux réserves pour l'exploitation des ressources naturelles, notamment la noix du Brésil : la RESEX Cajari (Réserve extractiviste du fleuve Cajari, 480.000 ha), créée en 1994 et la RDS Iratapuru (Réserve de développement durable du fleuve Iratapuru, environ 804.000 ha. L'objectif de ces réserves était alors de donner plus de visibilité aux communautés extractivistes et d'empêcher l'extension des activités de l'entreprise à d'autres terres. (Voir carte 2).

Quant à l'évolution de l'entreprise, l'abandon du projet Jarí 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 Jarí (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 de l'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.



**Carte 2:** Mosaïque des unités de conservation et terres indigènes en Amapá et Pará.  
 Source: Le Tourneau et Greissing, 2010, d'après des données de l'ISA, 2009.

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. Jarí* 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 Jarí 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 <sup>5</sup>. 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 dans la région) [7].

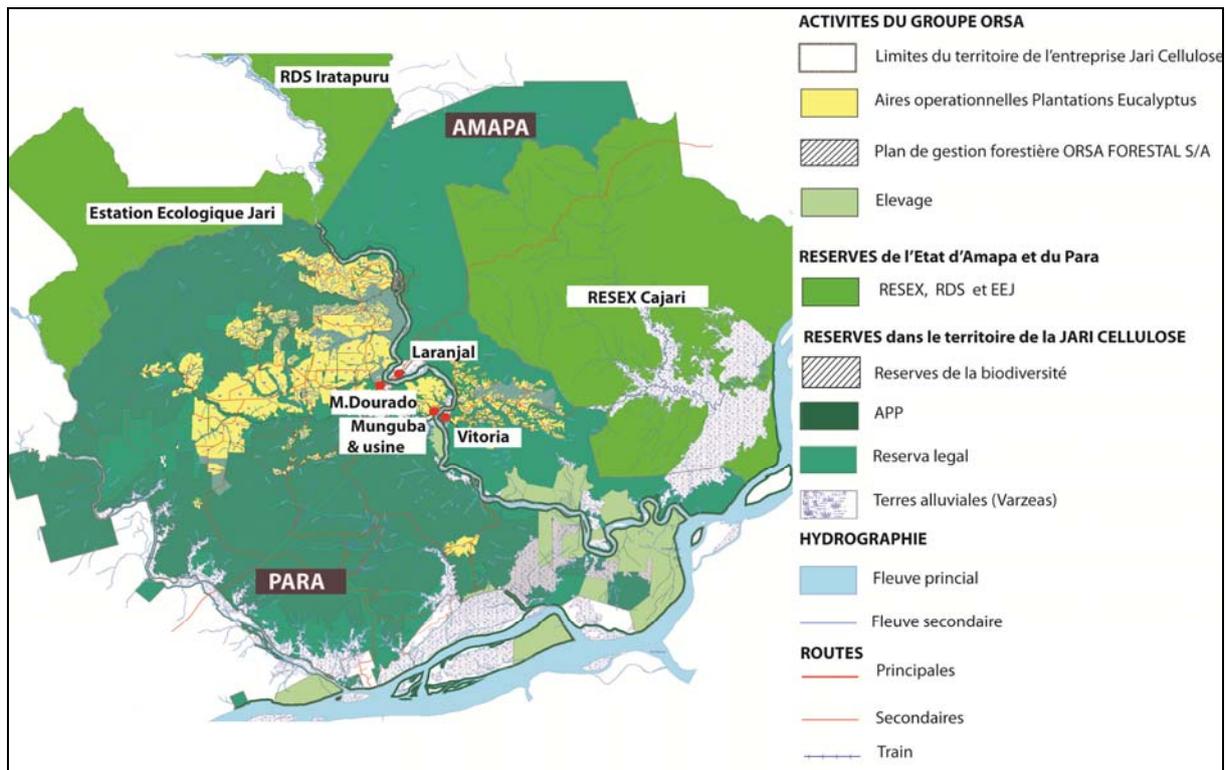
Pour cela, le groupe ORSA adopte plusieurs stratégies nouvelles pour le contexte amazonien, qui consistent dans la mise en place d'une fondation comme plateforme de médiation pour le travail social avec les populations urbaines et rurales, la modernisation écologique du processus de production (certifications 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.

Actuellement, les activités économiques du groupe ORSA sur leur territoire (~1,3 millions d'ha en 2009) se divisent en trois domaines notamment: la plantation d'environ 120.000 ha d'eucalyptus pour la production de cellulose (Jarí Cellulose S/A)); la gestion forestière de 545.000 ha pour l'extraction du bois certifiée par le FSC (Orsa Florestal S/A), et l'élevage

---

<sup>5</sup> Rosenberg, 2007

d'environ 10.000 têtes de vaches et buffles pour la vente de viande (cette dernière n'étant pas officielle et ne portant donc pas du nom spécifique).



**Carte 3 :** Mise en exploitation du territoire par le groupe ORSA: Plantation d'eucalyptus par la Jari Cellulose (120.000 ha);gestion forestière par l'Orsa Florestal (545.000 ha). Les aires protégées de l'Etat: EEJ (127.126 ha), RDS (804.000 ha) et RESEX (501.771ha)  
Source: Jari Cellulose, modifiée par Greissing, 2010.

### 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.»<sup>6</sup>

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 (faisant environ de 5 millions de réais en 2008), est chargée depuis 2000 de

<sup>6</sup> Grupo ORSA, *Sustainability Report*, 2007 p.4. Traduction par l'auteur.

soutenir des projets socioéconomiques 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. Ainsi, si au début la FO s'était engagée surtout dans un accompagnement direct d'enfants (qu'ils accueillent dans leurs installations de Monte Dourado, à la manière d'un foyer d'enfants), elle commençait à partir de 2005 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, avec l'objectif d'augmenter leurs ressources de revenu à travers l'appui à la transformation et commercialisation de leurs produits. Depuis 2007, la FO concentre son engagement à trois domaines notamment : la consolidation et création de politiques publiques pour la gestion régionale; 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, notamment en zones rurales.

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 pour les enfants et adolescents s'engage dans l'organisation et l'information des institutions publiques et de la société civile sur les dispositifs juridiques de la protection des enfants et adolescents (à travers la création de conseils spécifiques dans chaque municípe).
- 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 menuisíere *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 la région du Jarí. 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, mais aussi avec des échecs. Quelques exemples positifs qui donnent preuve de l'efficacité de certains projets sont la fortification de plusieurs associations à Laranjal do Jarí, comme l'association des sages-femmes, ou la Délégation de la Femme à Jarí (équipe de promotion des droits); un nombre important de diplômés en agronomie de l'école rurale de Pacuí (équipe éducation), la création de deux coopératives de meubles pour l'initiation des jeunes

au métier (équipe formation professionnelle), ou les projets agricoles comme la production de curauá ou des cours de fabrication du manioc dispensés par l'un des quatre techniciens agricoles de l'équipe rural de la FO. Cette dernière, créée seulement à la fin du 2005, est considérée aujourd'hui comme l'un des plus importantes de la Fondation. En effet, l'attention portée désormais aux communautés rurales par l'entreprise s'explique par un changement des rapports de force entre celle-ci et les populations locales en faveur de ces derniers, ayant progressivement augmenté la pression sur l'entreprise d'intégrer les communautés locales au processus de création des richesses. Alors que dans les années 1990 l'entreprise avait encore procédé à expulser les familles des terres que celle-ci voulait planter avec de l'eucalyptus, cette démarche n'est plus acceptée aujourd'hui. Les dirigeants du groupe, notamment Sergio Amoroso, faisait alors comprendre aux équipes de la FO qu'une réussite à long terme de la Jarí ne serait possible qu'avec l'appui des populations locales. Ce changement d'une stratégie d'opposition à une stratégie d'alliance se fait déjà sentir sur le territoire. Néanmoins, cette approche entre communautés et entreprises ne se fait pas sans complications, notamment à cause du refus d'une grande partie des communautés à coopérer avec la FO du aux ressentiments du passé. D'ailleurs, la FO a rencontré des nombreuses difficultés dans sa gestion du territoire d'entreprise, tant externes (notamment dans ses relations avec le pouvoir public quant à la propriété des terres et à la répartition des tâches dans la gestion territoriales) qu'internes (en ce qui concerne le choix des méthodologies et outils les mieux adaptés pour rendre plus efficace les différents projets). Ces enjeux seront discutés plus en détail dans les chapitres qui suivent.



**Photos :** 1&2. Cours de manioc & Répartition des boutures chez un agriculteur par l'équipe rural de la FO. 3. Réunion organisé par l'équipe de santé avec l'association de sages femmes de Laranjal –Aspartala. 4. La femme de ménage de la FO à Monte Dourade devant le logo de la Fondation. Greissing, 2009.

## ***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) [9], 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 il faut toutefois supposer l'existence d'une certaine pollution chimique ainsi que visuelle-olfactive. Si cette deuxième est certainement un facteur de nuisance pour les populations vivant à proximité (de gigantesques nuages blancs et bleus s'étendent en direction du ciel jour et nuit, et les habitants de la ville de Vitória do Jarí, qui se trouve à une distance d'à peine 1 km du complexe industriel de Munguba, doivent constamment subir la forte odeur émise par la production de la cellulose), la pollution chimique est véritablement inquiétant. D'après le responsable de l'unique poste de santé existant à Victoria do Jarí, le taux de cancer aurait augmenté considérablement dans les dernières années, ainsi que les maladies respiratoires.



### **Photos:**

1. Tour de refroidissement de l'usine pour la production de cellulose, Munguba.
2. Vue d'une rue au centre de Vitória do Jarí. La fumée sortant des cheminées de l'usine à cellulose ne cesse jamais; elle fait partie du paysage visuel de la ville.
3. Cela n'empêche pas la joie des enfants à prendre un bain dans le fleuve Jarí. Greissing, 2009.

Si l'entreprise se fait alors remarquer par de nombreuses mesures environnementales, dont un minimum d'impact semble pourtant inévitable, on peut cependant s'interroger sur les conséquences sociales du projet dans les dernières années. 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 Jarí. 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***

#### **Résolution du conflit foncier:**

Depuis les débuts de l'installation du projet Jarí, 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 Cajarí, 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 carte 5).

Si le conflit avec l'Amapá s'est désenvenimé au moins temporairement en 2008 par l'octroi par l'entreprise de la RESEX Cajarí 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).



**Carte 4 :  
Conflit de terre dans la  
région du Jari :**

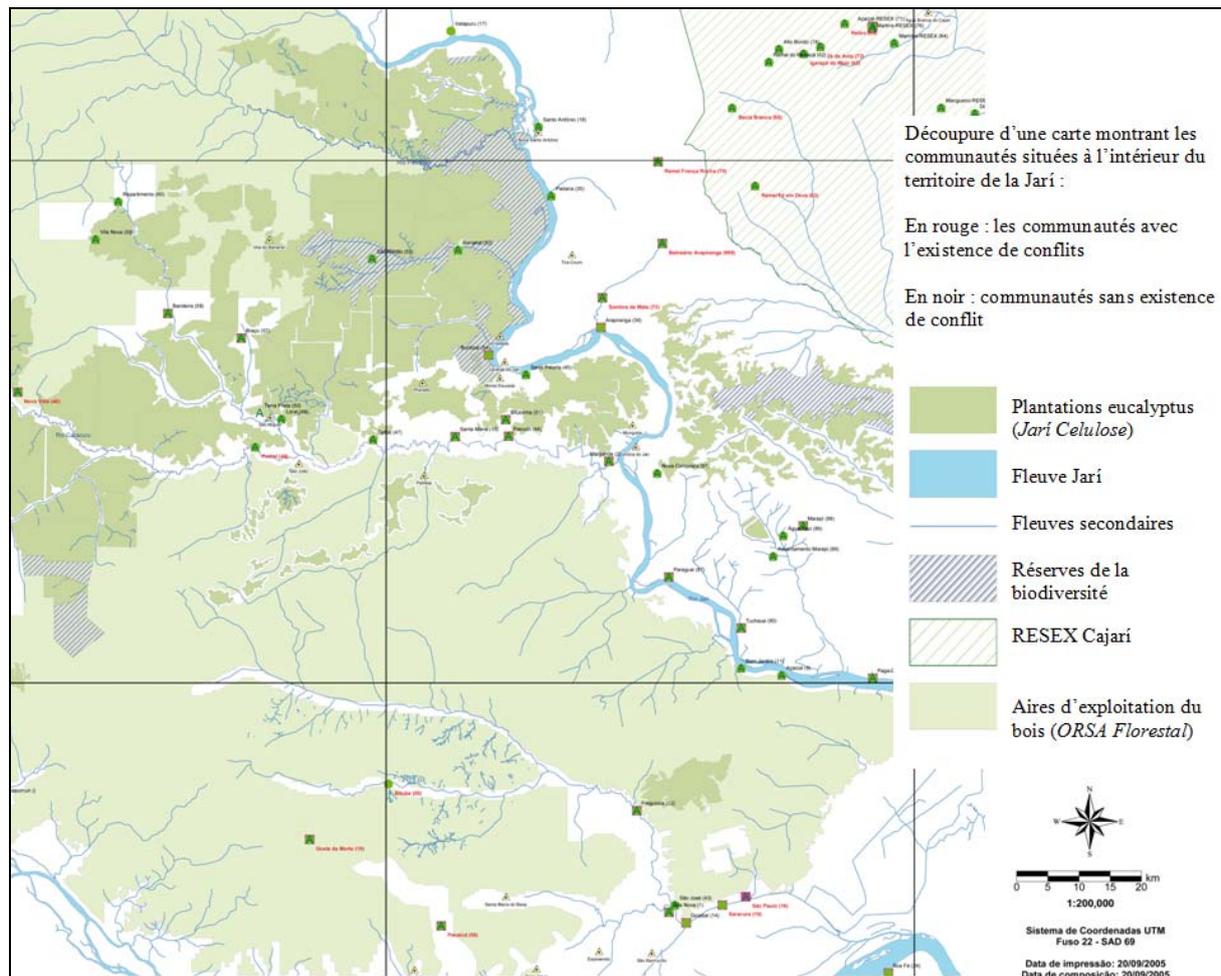
Superposition des aires protégées de l'Etat (RESEX, RDS et EEJ) avec le domaine réclamé par la Jari Cellulose.  
Source : SEMA, modifié par Greissing, 2009

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 Jari. 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 des efforts des deux côtés, le conflit foncier, qui avait donné lieu à des affrontements réitérés entre les communautés et l'entreprise dans les années 1980 et 1990 notamment (souvent amenant à la destruction violente des maisons des agriculteurs s'y étant installés sans autorisation [12]), reste encore sans solution dans plusieurs zones du territoire.

En effet, on a pu constater une véritable division en deux de la population locale entre ceux qui ont réussi à établir une relation de coopération avec l'entreprise (souvent grâce à des compromis de l'entreprise pour restituer des terres à la communauté, comme c'est par exemple le cas de la communauté du *Braço*, dont le conflit avec la Jari avait pourtant été fort dans les années 1980 et 1990) et ceux qui se trouvent encore dans une situation de conflit aujourd'hui (comme par exemple les communautés aux limites de la RESEX Cajari du côté de l'Amapá, ou la zone nommée '*Estrada Nova*', du côté du Pará, où la Jari souhaiterait supprimer l'élevage bovin, pourtant activité principale de certaines populations y vivant).

Cette bipartition est réfléchiée dans l'espace par l'existence de territoires de résistance et des territoires de coopération. Une carte effectuée en pour la Fondation ORSA par des

consultants de la GTZ pour montrer la situation en 2005, montre clairement la persistance de conflits entre la Jarí et certaines communautés à l'intérieur de son territoire.



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, consistant dans leur apparente intégration aux processus économiques de l'entreprise.

### **Intégration des communautés rurales par des projets de génération de revenus :**

Comme commenté antérieurement, 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 dans trois domaines : 1) la production familiale d'eucalyptus (*Projeto Fomento de eucalypto*) ; 2) l'agriculture, surtout la production de *curauá*, une fibre végétale, l'horticulture, et la production de manioc; et 3) l'extractivisme de la castanha, pour laquelle la FO encourage la création de coopératives et associations pour la transformation et commercialisation des productions.

Le premier, la plantation d'eucalyptus par des unités de production familiale dans plusieurs communautés de la région, est certainement le projet le plus avancé par la FO, qui le considère comme un projet « win-win » pour les deux parties : la Jarí avance les plantes et l'engrais, ainsi que des crédits pour le maintien des champs, et garantie l'achat de toute la production par la Jarí Cellulose sept ans après la plantation, quand les arbres d'eucalyptus arrivent à leur maturité. Ainsi, si l'eucalyptus familiale représente une source de revenu pour

ces familles à long terme, il aussi et surtout un moyen pour l'entreprise de s'approvisionner en matière première (dont l'usine de cellulose est toujours déficitaire) sans nécessité d'augmenter leurs plantations (pour lesquelles ils auraient besoin de terres libres, qui ne sont pourtant plus accessibles dans la région légalement). Le volume de production atteint par les 56 agriculteurs partenaires de la FO était d'environ 816 ha en 2008. Pour 2009, avec de nouveaux adhérents au projet, les prévisions étaient d'environ 2.000 ha ainsi mises en valeur (données FO, 2009).



**Photos:**

1. Plaque démarquant une aire plantée d'eucalyptus dans le cadre du projet: «*Fomento de Eucalypto* » pour « la génération de revenus pour les communautés ». Estrada Nova, Août 2009.
2. Association d'eucalyptus avec curauá: une combinaison souvent employée par les agriculteurs partenaires de la FO. Plantation de « Seu Mereco », à Guete, Juillet 2009.

Si les projets de « *fomento de eucalypto* » peuvent en effet être profitables (augmentation des revenus et apprentissage technique, entre autres) pour les familles dans certaines conditions, [13], ce projet dit de développement s'inscrit formidablement dans les stratégies territoriales de l'entreprise pour augmenter sa productivité d'eucalyptus. La question qui se pose dans ce contexte est la problématique de mélanger business (les intérêts commerciaux de l'entreprise) et travail social (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 rendre celles-ci plus autonomes et pour contribuer à construire une économie locale indépendante de l'entreprise.

Un autre projet phare de la FO mis en place par l'équipe de développement rural le « *projeto Curauá* », initié en 2006. Il s'agit d'une fibre végétale à haute qualité spécifique de l'Amazonie, utilisée de plus en plus dans l'industrie automobile pour les rembourrages de sièges, et dont une entreprise et son usine (la Permatec-Triangel), se trouve à Santarem au Pará. La FO s'occupe alors à répartir les plantes aux agriculteurs, de mettre à leur disposition des machines pour défibrer les feuilles (voir photos), et à faire des contacts entre les producteurs et l'entreprise Permatec, qui se dispose à acheter toute la production des agriculteurs de la région du Jarí à travers la médiation de la FO. 49 familles dans 15 communautés auraient participées à ce projet en 2008, créant un revenu mensuel d'environ 600 réais/mois/ha (données FO, 2009).



**Photos:** 1. Plantations de curauá ; 2. Récolte de la fibre 3. Un agriculteur et son fils en train de défibrer leur production. Greissing, Mars 2009.

D'après nos recherches de terrain, ce projet a été pour la plus grande partie bien reçu par les agriculteurs, qui faisaient remarquer les avantages du curauá par rapport à l'eucalyptus : ce dernier nécessiterait beaucoup plus de la main d'œuvre et d'engrais, et ne donnerait des résultats que 7 ans après la plantation, alors que le curauá permettrait deux récoltes par ans. Ici le problème résiderait pourtant dans le manque des machines à défibrer, dont la Jarí ne possédait que deux encore en 2009, qu'elle faisait pourtant tourner parmi les différents agriculteurs adhérents du projet.

D'autres petits projets de l'équipe rurale de la FO visent à donner de l'assistance technique aux agriculteurs le souhaitant, comme par exemple la répartition de boutures, l'organisation de cours de production de manioc, ou l'appui à la commercialisation par la mise en relation entre producteur et acheteur. D'après nos recherches sur place de mars jusqu'en août 2009, l'opinion des populations quant à l'efficacité de l'assistance de la FO est très partagée, ainsi que leur degré de volonté de coopérer avec celle-ci. Si certaines familles confirment leur gratitude de pouvoir profiter de l'assistance de la FO et tiennent au fait que « sans entreprise il n'y aurait rien ici », d'autres refusent toute interaction et maintiennent que l'entreprise voulait seulement les exploiter ou au moins engendrer des partenariats qui bénéficieraient l'entreprise mais pas les communautés.

Une critique fréquente était ainsi que la FO privilégierait les projets d'eucalyptus sur toute autre activité rurale, à la place de stimuler des projets alternatifs comme la pisciculture ou le petit élevage. En effet, cette dernière est vue très mal par la FO dont l'image du développement durable ne correspond pas toujours aux visions des populations locales.

### **Création d'une nouvelle entreprise pour la mise en valeur de son territoire :**

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 (gestion et processus de production) tant dans la sylviculture que dans la gestion forestière, ainsi que par l'avancée des machines spécifiques pour le travail de plantation et récolte, chaque fois plus performantes (voir photos ci-dessus). L'élaboration de cartes très précises de macro et micro planification par le centre cartographique de la Jarí est l'un des outils indispensables pour cela. D'ailleurs, la Jarí a investie fortement dans la recherche dans le domaine de la biogénétique visant à trouver des espèces d'eucalyptus parfaitement adaptées au sol et climat de la région du Jarí. Une pépinière et un laboratoire, initiés déjà par Ludwig dans les années 1970, existent toujours à proximité de la *silvivila* de Planalto, à environ 20 km de Monte Dourado.



**Photos :**

1. Coupe d'un champ d'eucalyptus de 6 ans par des machines hautement performantes de la Jarí Cellulose. Plantation « Felipe », à Vitória do Jarí. Mars 2009
2. Un travailleur de la NDS, sous-traitante de la Jarí, en train de boutures d'eucalyptus.
3. Bouture d'eucalyptus à la pépinière de la Jarí, à Planalto. Mars 2009. Greissing, 2009



### Photos:

1. Bituba, la base opérationnelle de l'ORSA Forestal, à environ 35km de Monte Dourado.
2. Piles de bois tropicale et d'eucalyptus (arrière plan) au « patio de madera » de la Jarí, dans le complexe industriel à Munguba. *Greissing 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. Parmi les populations locales, la préoccupation dominante s'exprime par rapport aux engrais et pesticides qui sont utilisés dans les plantations d'eucalyptus. Selon plusieurs familles interviewées, les effets sur l'environnement seraient déjà visibles (par exemple, le séchage des fleuves et la disparition de poissons), et on peut surtout se demander sur les effets à long terme sur la qualité de l'eau potable des communautés à proximité des plantations.

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* [14] 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...* » [15]. 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* » [16].

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, tant énoncé comme le but ultime des initiatives RSE de l'entreprise?

### **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. A différence de l'agriculture, qui suppose la plantation précédente par l'homme, l'extractivisme se base sur la récolte de ressources naturelles (feuilles, grains, fruits, semences, ...). L'agro-extractivisme, qui combine les deux types d'exploitation, est le système économique le plus important chez les populations amazoniennes. Avec l'adoption de plans de gestion (*manejo*) et d'hybridation d'espèces, les limites entre naturel et planté sont pourtant devenues de plus en plus fluides.

[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 Rosenburg, « 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 avait 98 communautés dans le territoire desservi par la Fondation ORSA en 2005.

[8] Entretien réalisé par Cynthia Rosenburg, 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 nord-est 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] Pour que le prote d'eucalyptus familiale soit profitable pour l'agriculteur, celui-ci doit, en effet, remplir une série de pré-conditions. Ainsi, il n'est possible à mettre en place que par un agriculteur possédant un bon morceau de terre, car l'eucalyptus ne donne de revenus qu'après plusieurs années. L'agriculteur doit donc être capable à investir dans une perspective à long terme, et disposer d'autres sources de revenu que lui maintiennent entretemps. Sur le terrain, on a rencontré des agriculteurs désespérés, car ils avaient transformé tous leurs terres en eucalyptus sans penser au fait que le retour de cet investissement ne se fera que dans 7ans. D'ailleurs, les plantations d'eucalyptus exigent beaucoup de travail et donc de la main d'œuvre, que l'agriculteur doit payer s'il ne dispose pas d'assez de main d'œuvre familiale. La réussite de l'eucalyptus familiale suppose donc une très bonne gestion basé sur des calculs de rentabilité et de l'expérience, dont on peut penser que la plupart des agriculteurs ne dispose pas suffisamment.

[14] *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

[15] Entretien réalisé par l'auteur en février 2009 dans les bureaux de la Fondation ORSA à Monte Dourado.

[16] 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. Entretien 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 CaJarí- 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.