



**HAL**  
open science

## Impact d'une firme agro-industrielle dans l'Amazonie forestière

Anna Greissing

► **To cite this version:**

Anna Greissing. Impact d'une firme agro-industrielle dans l'Amazonie forestière: Les contradictions du développement économique à partir de l'étude du " Projet Jarí ". Firmes, géopolitique et territoires, Sep 2010, Nancy, France. halshs-00524286

**HAL Id: halshs-00524286**

**<https://shs.hal.science/halshs-00524286>**

Submitted on 12 Dec 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.



**Article en français préparé dans le cadre du colloque international  
« Firms, Géopolitique et Territoires »,  
Ténu à l'Université Nancy 2 le 9 et 10 septembre 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)*

## **TITRE : Impact d'une firme agroindustrielle dans l'Amazonie forestière : les contradictions du développement économique à partir de l'étude du « Projet Jarí »**

### **Résumé :**

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 l'agroindustrie, alors que la zone était déjà peuplée de petites communautés locales dispersées dans la forêt et vivant de l'extractivisme des ressources naturelles.

Cette contribution vise à montrer comment une firme, dont la présence provoque un important bouleversement régional, apporte des réponses aux contradictions du développement économique en Amazonie. On analysera notamment le rôle de l'entreprise dans le développement régional, afin de comprendre ses stratégies territoriales en vue d'alliances favorables avec les pouvoirs publics et les populations locales. Alors qu'un dialogue constructif entre ces acteurs a effectivement été ouvert notamment par l'intermédiation d'une Fondation sociale créée par l'entreprise, la question sur la répartition des tâches entre l'état et l'entreprise demeure une source de désaccord, encore aggravée par des conflits fonciers historiques autour de la propriété sur des aires protégées à proximité du territoire réclamé par l'entreprise.

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

## **TITLE: Impacts of an agro-industrial firm in the Amazon region: the contradictions of economic development on the example the "Jarí River project"**

### **Abstract:**

Long-time isolated from the rest of Brazil as a region dominated by the extractivism of natural forest resources, the Jarí river region encounters a radical change of its economic development from 1967 on with the arrival of the American multimillionaire D.K. Ludwig and his "Jarí project": the transformation of the region into an economic pole on the basis of the agro-industrial production of cellulose on the basis of extensive monoculture plantations. However, the region was already populated by small local communities scattered in the forest and living of the extractivism of natural resources.

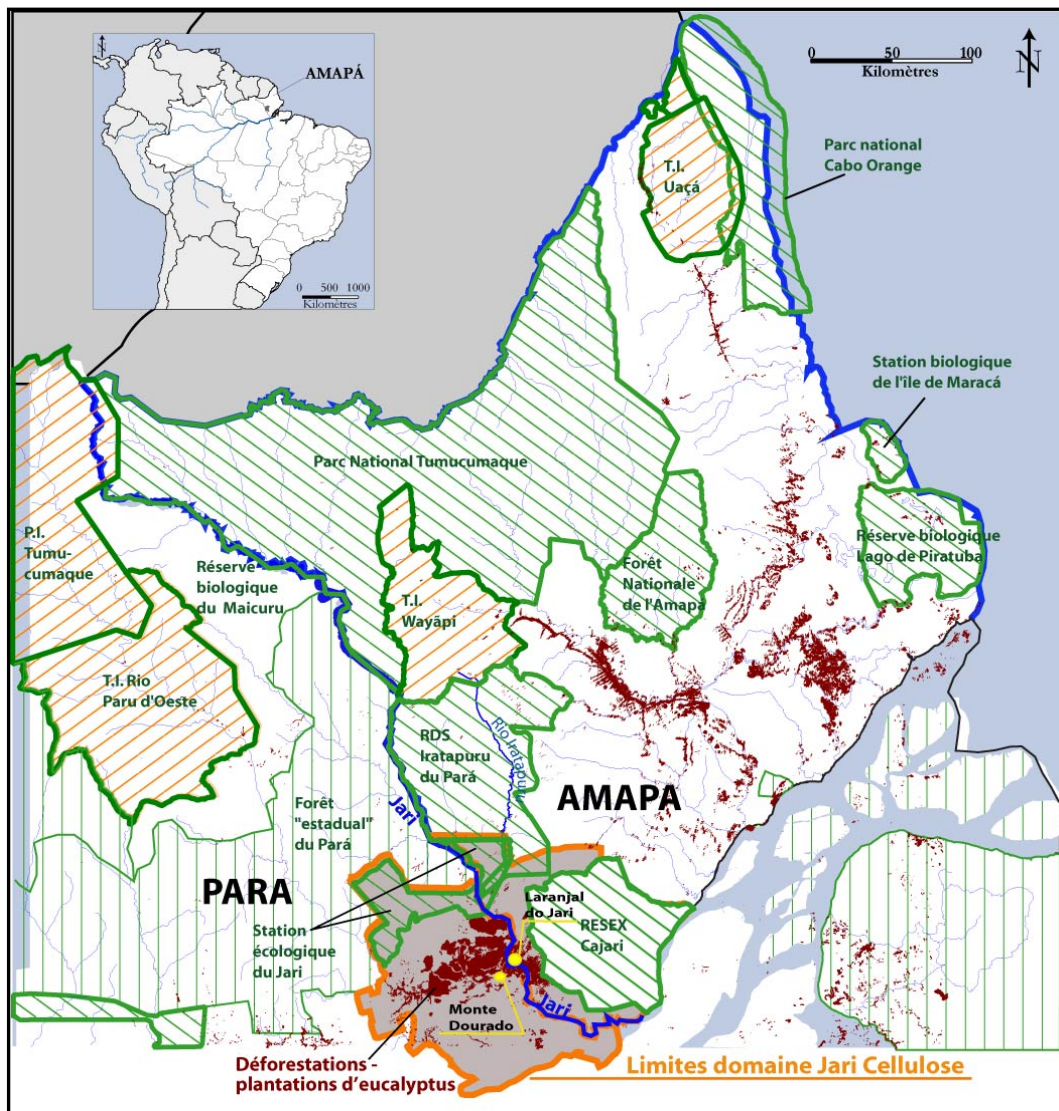
The evolution of the Jarí river region and "its" economic project, which is unique in the history of the so-called "Pharaonic projects" in the Amazon region, is in the center of this article. After a geo-historical synthesis of the Jarí project's evolution, the paper discusses the company's current strategies for the management of their territory, as well as the possibilities and limits of the company's foundation to effectively contribute to a more sustainable development in the region, able to respond to both the historic and actual contradictions of the economic development of the Jarí river region on the basis of agro-business.

**Keywords:** Jarí river region, agro-industry, CSR, extractive communities, protected areas, regional development, contradictions of economic development in the Amazon forest.

# I. Aperçu du développement géo-historique de la région du Jarí : de l'extractivisme à l'agrobusiness

## A. L'extractivisme des ressources naturelles de la forêt: base économique des populations traditionnelles de la région

La région du Jarí, située au nord de l'Amazonie brésilienne, comprend environ 2 millions d'hectares répartis entre l'Etat d'Amapá (*municípios* de Mazagão, Laranjal et Vitória do Jarí) et du Pará (*município* d'Almeirim). Faute d'une définition officielle de la région, ces limites restent floues et dépendent du contexte dans lequel est fait référence à la région. Si en général celle-ci porte son nom d'après le fleuve Jarí, elle est aujourd'hui souvent synonyme des terres occupées par l'entreprise Jarí Cellulose. Celle-ci revendique, effectivement, la propriété d'une très grande partie des terres de la région des deux côtés du fleuve Jarí, comprenant aussi certaines zones d'aires protégées, comme la RESEX Cajari et la RDS Iratapuru (voir carte 1), ayant donné lieu à un conflit foncier non encore résolu entre l'entreprise et les Etats d'Amapá et Pará.



**Carte 1** : Localisation du territoire occupé par le projet Jarí : environ 1,3 millions d'hectares, répartis entre l'Etat d'Amapá (~40%, soit 520 000 ha) et de Pará (~60%, soit 780 000 ha).

Source : François-Michel Le Tourneau, modifié par Greissing, 2010.

La région du Jarí est caractérisée par une forêt primaire tropicale très riche en ressources naturelles (notamment le latex, *hevea brasiliensis*, et la noix du Brésil, *bertholletia excelsa*), dont l'exploitation a longtemps été la source principale de subsistance pour les populations locales. Dans la première moitié du 17<sup>ème</sup> siècle, les colonisateurs portugais disputent la zone aux Hollandais, Anglais et Français. Déjà à cette époque, les colonisateurs et les missionnaires, qui s'étaient installés vers l'embouchure de l'Amazone, tiraient leurs richesses de la commercialisation en Europe des ressources de la forêt amazonienne, appelées « *drogas do sertão* », par exemple, la noix du Brésil, la cannelle, la salse pareille, et d'autres espèces aromatiques exotiques. Déjà l'un des secteurs principaux de commerce entre l'Ancien et le Nouveau Monde, l'exploitation des ressources de la forêt tropicale survient en pleine apogée à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle avec le boom du caoutchouc.

Pourtant, ce n'est qu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, avec l'arrivée en 1882 d'un homme du nord-ouest du Brésil, José Julio de Andrade, que l'extractivisme dans la région du Jarí se transforme en un véritable système commercial en situation de monopole. Alliant le pouvoir politique (maire du municípe d'Almeirim) au pouvoir économique (exportation de produits extractivistes), Andrade parvint à réunir jusqu'en 1930 sous son autorité un territoire d'environ 3 millions d'hectares des deux côtés du fleuve Jarí, et deviendra ainsi « probablement le plus grand *latifundiario* du monde » (Lins 2001, p.37). Cette appropriation des terres, la plupart achetées directement au gouvernement du Pará, entraîna pourtant un processus d'expropriation violente de nombreuses familles (Filocreão 2002, p. 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. 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 latifundiario, accompagnée de fréquentes manifestations de violence, entraîna des révoltes dont la plus fameuse fut celle du caporal Cezário, en 1928. 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. De petites agglomérations s'agrègent autour des *barracões*, donnant lieux à quelques communautés plus grandes existantes encore aujourd'hui. Le système commercial développé par « les Portugais » jusqu'en 1967 permettait alors le développement d'un agro-extractivisme mené par des unités de production familiale, formant encore aujourd'hui la base du système socio-économique des populations rurales de la région.

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

Avec le départ des « Portugais » en 1967, la Jarí S.A. est achetée par l'Américain Daniel K. Ludwig, un milliardaire souhaitant implanter un pôle économique dans une région « sauvage » à partir d'une série d'activités agro-industrielles, notamment la production de cellulose à partir de plantations en monoculture, et l'exploitation de ressources minières (kaolin, bauxite). Baptisé « Projeto Jarí », cela sera très fortement critiqué par la suite du fait des importants défrichements dont il sera la cause, et qui remodelèrent complètement la physionomie et le système socioéconomique de la région.

Âgé de 70 ans, Ludwig achète donc le territoire contrôlé jusque-là par les Portugais avec l'appui du régime militaire au pouvoir au Brésil à cette époque. En effet, les intentions de Ludwig de transformer la région du Jarí en un laboratoire économique pour l'Amazonie, correspondait à la vision développementiste de la Junte militaire: la solution pour l'intégration de l'Amazonie dans le territoire national passerait par l'homogénéisation de la forêt amazonienne et la mise en valeur de ces terres à partir de l'installation de grandes projets économiques (miniers ou agro-industriels) et d'infrastructure (routes, ports, barrages...). Ludwig bénéficiera donc du soutien du gouvernement militaire dans la mise en place de son projet. Or, comment faut-il s'imaginer le territoire que Ludwig trouva à son arrivée en 1967? En termes environnementaux, la forêt, qui couvrait la totalité de la région, était pratiquement intacte; l'économie extractiviste de l'époque, caractérisée par les relations d'*aviamento*, entretenait un système social basé sur l'exploitation des familles par un groupe de commerçants, et n'offrait guère d'alternatives. Les familles vivaient de manière isolée le long des fleuves dans des maisons de bois, pratiquant, à côté de l'extractivisme de la noix du Brésil et du latex, la petite agriculture d'autosuffisance (principalement le manioc), la chasse et la pêche. L'analphabétisme était très important, la protection des travailleurs ainsi que leurs revenus minimes.

C'est dans ce contexte que l'entrepreneur Ludwig découvre la région qu'il veut ouvrir à l'économie globale. Avant de pouvoir commencer ses projets, il se voit obligé de construire une infrastructure de base dans son territoire, qui devait comprendre des habitations pour les travailleurs de la sylviculture (notamment les « *silvivilas* » au milieu de la forêt), ainsi que pour les fonctionnaires (en ville), ainsi que 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 internationaux engagés par Ludwig. Aujourd'hui encore, la majeure partie des hauts et moyens fonctionnaires de l'entreprise habitent cette ville (qui compte environ 9 000 habitants en 2009). Par ailleurs, plusieurs routes et une voie ferrée de 220 km reliant des points de concentration du bois dans la forêt 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 cœur du projet économique de Ludwig, la production de cellulose à grande échelle, ne débutera qu'en 1978, douze ans après l'acquisition du projet par Ludwig, quand celui-ci fait venir dans la région une usine à production de cellulose du Japon. A côté de la cellulose, Ludwig conçoit aussi d'autres activités agro-industrielles à grande échelle, comme la production de riz sur 14 000 hectares et la plantation de cultures comme le *dendê* (palmier à huile) ou la banane sur 80 000 ha, ainsi que l'élevage de 100 000 bovins et de 40 000 buffles. Pourtant, seule la moitié de ces projets se réaliseront. A l'exception de l'élevage, nourriture de base pour les plusieurs milliers des travailleurs rassemblés par l'entreprise (environ 15 400 personnes en 1979 selon Picanço, 2005), les plantations de Ludwig ne donneront pas les

résultats espérés. Notamment la « *Gmelina arborea* », arbre à croissance rapide importée d'Asie par Ludwig pour la production de cellulose, ne semble pas pouvoir s'adapter au sol et climat amazonien.

En plus des échecs économiques des plantations, les coûts élevés de l'infrastructure (totalisant plus d'1 milliard de dollars, d'après Rosenberg, *Epoca Negócios*, Juin 2007), et la chute imminente du régime militaire commencent à peser lourd sur Ludwig au début des années 1980. Son projet se trouve d'ailleurs confronté à des critiques croissantes: 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. D'ailleurs, la critique se tourne vers les conditions sociales générées par la mise en place du projet. En effet, l'installation de l'entreprise avait induit de nombreuses transformations pour les populations locales, 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 réseaux de commercialisation de produits de l'extractivisme (désorganisés avec l'appropriation des terres par l'entreprise). Beaucoup de familles 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 « premiers bidonvilles de l'Amazonie » (Flavio Pinto, 1986) où se situent aujourd'hui les villes Laranjal do Jarí et Vitória do Jarí, à proximité du projet de Ludwig et séparées de celui-ci seulement par le fleuve Jarí qui fait la frontière entre les deux Etats, l'Amapá et le Pará. Dans des baraques sur pilotis au bord du fleuve, des centaines de familles arrivant des zones rurales de la région se mêlent à 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. Aujourd'hui, si un certain progrès au niveau de l'infrastructure peut être remarqué à Laranjal et Vitória du Jarí, le contraste est bien visible entre les « riches » *company-towns* du côté du Pará (Monte Dourado et Munguba), qui se trouvent pourtant presque inchangés depuis les années 1960, et les chefs-lieux municipaux (Laranjal et Vitória do Jarí) du côté d'Amapá, qui expérimentent une croissance démographique et une propagation chaotique de la ville, problèmes amplifiés par le manque d'infrastructures qui ne sont que très lentement en train d'être mises place par l'Etat.



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



**Photo :** Vue aérienne des villes-jumelles, 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 à Munguba), alors que les populations locales habitent en Amapá (Laranjal et Vitória do Jarí). Ceux qui travaillent pour l'entreprise doivent donc traverser le fleuve plusieurs fois par jour; le service bateaux- taxi fonctionne 24h sur 24h.  
Source : Google Earth, repris par l'auteur.

### ***C. Le projet Jarí des années 1980 et 1990, marqué par des difficultés économiques et politiques***

En 1982, Ludwig, âgé de 85 ans, décide d'abandonner son projet, qui passe aux mains d'un groupe brésilien, la CAEMI<sup>1</sup>, dirigé par l'entrepreneur Augusto Trajano de Azevedo Antunes. 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 et le management de l'entreprise peu efficace. La gestion promue par le directeur Antunes et son équipe consiste surtout à réorganiser la gestion de l'entreprise, à diminuer le nombre de sous-traitants et d'employés, et à 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. Antunes et les directeurs du projet qui lui succèdent maintiendront, pourtant, le même modèle d'exploitation, basé sur l'utilisation d'une grande surface et d'une quantité de ressources naturelles, dirigé par une élite provenant du sud du pays. Ainsi, l'exploitation de kaolin, déjà entamée par Ludwig, est intensifiée et une mine de bauxite est finalement mise en exploitation.

Malgré ces efforts, les résultats sont décevants. Aux échecs économiques s'ajoute un climat politique de moins en moins favorable à la continuité du projet. Plusieurs facteurs-clés allaient d'ailleurs marquer un changement de cap politique dans la région à la fin des années

<sup>1</sup> La CAEMI -*Companhia Auxiliar de Empresas de Mineração*- avait été créée dans les années 1950 pour l'exploitation de manganèse dans la fameuse *Serra do Navio* en Amapá, en association avec *Bethlehem Steel Corporation*, le deuxième plus grand producteur d'acier des États-Unis jusqu'en 2001.



1980. En premier lieu, l'élévation en 1988 de l'Amapá au rang d'Etat de la Fédération (il était Territoire Fédéral depuis 1946) et la division de la région de Jarí en plusieurs communes. Deuxième, 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 d'Amapá) sur le concept d'un développement socioéconomique durable basé sur une promotion de 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 développa donc une politique de préservation de l'environnement fondée sur la mise en place de plusieurs aires protégées dans la région sous la catégorie d'« unités de conservation d'utilisation durable». Ainsi sont créées deux réserves à proximité des terres de l'entreprise pour l'extractivisme, notamment de la noix du Brésil: la RESEX Cajarí (Réserve extractiviste du fleuve Cajarí, 480.000 ha), créée en 1994, et la RDS Iratapuru (Réserve de développement durable du fleuve Iratapuru, environ 804.000 ha). L'entreprise, ne voulant pas respecter les limites de ces aires protégées, continuait à considérer certaines zones de celles-ci comme leur propriété. Un conflit foncier autour de ces terres surgit alors entre l'entreprise et l'Etat d'Amapá, désamorcé seulement en 2008 par la « restitution » de l'entreprise à l'Etat d'Amapá de la totalité des terres de la RESEX Cajarí (voir carte 2). La polémique sur la terre est d'autant plus forte du côté d'Amapá que le Pará (sur lequel se trouvent toutes les installations de l'entreprise) est seule à bénéficier des royalties du projet, alors que l'Etat d'Amapá, qui fournit la plus grande partie des travailleurs pour l'entreprise ; subissait les conséquences sociales négatives du projet. Aujourd'hui encore, la régularisation foncière de la région reste inachevée. En effet, la légalisation des terres de l'entreprise du côté du Pará n'a jamais abouti: la plupart des titres de propriété datant de l'époque de José Julio de Andrade, l'Institut des terres de Pará (ITERPA), organe gouvernemental responsable des questions foncières dans l'Etat de Pará, refuse de reconnaître certaines « possessions » de l'entreprise. Le problème majeur se pose quant à l'existence de plusieurs communautés à l'intérieur du territoire réclamé par l'entreprise, qui revendiquent l'attribution de terres communautaires autour des villages. A la fin de 2008, le groupe ORSA avait signé un accord avec le gouvernement du Pará, sur la base d'un troc: l'entreprise s'engageait à « démembrer » de ses terres le territoire occupé par des communautés avec la distribution de titres de propriété pour chaque famille (généralement des lots de 50 à 150 hectares), en échange de la mise à la disposition de l'entreprise de surfaces équivalentes dans une autre région du Pará. Pourtant, depuis la date de l'accord, rien n'a été fait dans cette direction.



**Carte 2 :  
Conflit de terre dans la région du  
Jarí :**

Superposition d'aires protégées de l'État d'Amapá avec le domaine réclamé par la Jarí Cellulose :

- RESEX (Reserve Extractiviste) du fleuve Cajari
- RDS (Reserve de Développement Durable) du fleuve Iratapuru
- EEJ (Station écologique du Jarí)

Source : SEMA, modifié par Greissing, 2009

Dans le contexte de difficultés économiques et sociopolitiques du projet Jarí depuis la fin des années 1980, et après la mort d'Antunes en 1996, ses héritiers abandonnent le projet, menacé de banqueroute après un incendie dans l'usine à cellulose en 1997. Le projet Jarí est finalement mis en vente en 1999 via la BNDES (Banque Nationale de Développement), principale source de financement du projet.

#### ***D. Le projet sous le groupe ORSA : résurrection & défis d'un modèle basé sur l'éthique d'entreprise « verte » et « responsable »***

Parmi les candidats à la reprise du projet se trouve la multinationale ORSA, originaire de São Paulo et spécialisée dans la fabrication de papiers et cartons d'emballage. Son actionnaire principal, Sergio Amoroso, connu pour son talent de sauveteur d'entreprises en faillite, propose un plan de résurrection du projet, dont l'originalité réside notamment dans les innovations techniques suggérées quant à la modernisation de l'usine et du processus de production de la cellulose, et dans des promesses de mise en place d'un nouveau modèle de gestion territoriale, doté d'une éthique d'entreprise inspirée par la responsabilité sociale et environnementale. Celle-ci se concrétiserait notamment par la création d'une fondation interne à l'entreprise (la *Fundação ORSA*) pour le développement de petits projets économiques et sociaux pour les populations locales, en coopération avec les institutions politiques locales de l'Amapá et du Pará.

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 que l'ORSA assume sa dette de 414 millions de dollars.

## **II. Le projet Jarí sous l'ORSA : Stratégies d'une nouvelle gestion territoriale visant à combiner le profit économique avec l'éthique d'entreprise**

Face aux problèmes économiques et politiques du projet Jarí dans les années 1980 et 1990, la nouvelle gestion du groupe ORSA se trouve devant deux défis notamment: premièrement, rendre enfin rentable la production de cellulose, projet phare de l'entreprise, et deuxièmement, regagner l'appui politique des Etats fédérés (Amapá et Pará), ainsi que l'acceptation de l'entreprise par les populations locales, dont le refus du projet pourrait à la longue mettre en danger la pérennité de l'entreprise.

Il fallait donc répondre non seulement aux contradictions que le développement économique à base de l'agrobusiness avait provoquées dans la région, mais aussi résoudre des questions politiques quant à la gouvernance régionale dans un contexte où les institutions de l'Etat commencent à apparaître lentement sur la scène politique de la région. En effet, si Ludwig avait gouverné son royaume avec le style d'un grand patriarche, mettant à disposition de ses travailleurs la totalité des services sociaux de base, la gestion suivante et notamment l'entreprise sous l'ORSA n'était plus capable ni disposée à continuer à remplir ce rôle, historiquement correspondant à l'état. Par conséquent, il s'avère fort nécessaire pour l'ORSA de procéder à la définition d'un accord entre les pouvoirs publics et le secteur privé quant à la répartition des tâches dans gestion territoriale, troublée par un conflit foncier historique et par la fragilité des structures politiques dans la région. Pour cela, l'ORSA adopte une série de stratégies nouvelles dans le contexte amazonien, notamment dans trois domaines :

D'abord, la modernisation écologique du processus productif en vue de l'obtention de certifications ISO et FSC pour un marketing différencié. Deuxièmement, la mise en valeur d'une grande partie des terres non utilisées par l'entreprise avec la création, en 2002, d'une nouvelle entreprise du groupe: l'ORSA Florestal, entreprise visant à l'exploitation de bois tropical certifié. En dernier lieu, la mise en place d'une fondation comme interface de médiation entre entreprise, Etat et populations, visant à une gestion intégrée de la région.

### ***A. Investissements technologiques et marketing différencié***

Pour répondre aux exigences d'un développement plus durable, dont l'entreprise se veut pionnière en contexte amazonien, celle-ci vient de miser sur une stratégie de marketing différencié basée sur l'image d'une entreprise « verte ». Grâce à des investissements importants (totalisant plus de 200 millions de dollars depuis 2000, selon Rosenberg, 2007) , pour moderniser le complexe industriel à Munguba en vue de réduire l'impact négatif de la production de cellulose sur l'environnement, la Jarí Cellulose a obtenu plusieurs certifications ISO<sup>2</sup> (par exemple, ISO 14001 pour toute la chaîne de production d'eucalyptus), et la certification FSC<sup>3</sup> pour la sylviculture et l'exploitation du bois tropical.

Cette politique de contrôle par les instituts de certification témoigne d'une certaine auto-responsabilisation des grandes entreprises vis-à-vis de leur environnement. On a cependant vu émerger, ces dernières années, des voix critiques quant aux systèmes de certification des grandes institutions comme le FSC, émetant des doutes sur leur soi-disant

---

<sup>2</sup> ISO- Organisation Internationale de Normalisation-, est la plus grande organisation non gouvernemental de normalisation au monde, représentant un réseau d'instituts nationaux de 162 pays, avec son siège à Genève.

<sup>3</sup> *Forest Stewardship Council*, institution internationale et indépendante de certification de produits à base de bois. Au Brésil, le FSC est représentée par IMAFLORA. Pour plus d'information sur les certifications du groupe ORSA, voir [www.grupoorsa.com.br/grupoOrsa/certificacoes.html](http://www.grupoorsa.com.br/grupoOrsa/certificacoes.html)

impartialité. Dans le cas de la Jari Cellulose, par exemple, plusieurs personnes ont indiqué que les audits de certification de la FSC (normalement une fois par an) ont tendance à être des véritables « mises en scène », où les représentants de la communauté seraient choisis d'avantage et « formés » par l'entreprise pour en parler « correctement » contre une compensation postérieure. Le label FSC doit contrôler si les activités de l'entreprise correspondent aux normes établies tant pour les aspects environnementaux que sociaux. En ce qui concerne les conditions de travail, par exemple, les normes tiennent notamment au degré de sécurité sur le lieu de travail. Ici, la Jari Cellulose a pu améliorer significativement ses pratiques, et a reçu plusieurs prix pour le développement de systèmes de contrôle et d'auto-monitoring (par exemple, l'ISPS, Code de sécurité internationale de l'installation portuaire et le navire, l'ABS *Quality Evaluations*, et l'ISO 9001). Toutefois, selon plusieurs témoignages de représentants syndicaux et de travailleurs, le comportement de l'entreprise vis-à-vis des droits des travailleurs et des salaires payés serait encore insatisfaisant. Ces derniers restent très bas (moins d'un salaire minimum) pour certaines catégories d'employé (assistant, opérateur, ...). Il faut pourtant noter qu'à l'exception des syndicats du secteur de la sylviculture et de l'exploitation du bois, il y a encore un manque d'organisation de la société civile et des propres travailleurs visant à améliorer les conditions de travail (salaire, sécurité sociale, etc.). Dans le contexte de la récente crise économique mondiale, par exemple, des avantages obtenus précédemment par les syndicats (sécurité sociale, *cesta básica* ...) étaient supprimés en 2009 par la direction de l'entreprise ; un très grand nombre d'employés a été licencié (plus de 1000 travailleurs dans les sept premiers mois de 2009), du fait de la crise. L'entreprise avait déjà mis en place une stratégie de réduction constante de ses employés, accentuée dans les cinq dernières années, stratégie qui contredit son discours de responsabilité sociale. Ainsi, si en 2004 encore, près de 3000 personnes travaillaient dans le projet Jarí (730 directement et 2 200 employés par des sous-traitants), il ne reste qu'environ 1500 employés (dont 300 directs et 1200 indirects) en février 2009.

Si on doit donc s'interroger sur les impacts socioculturels de l'entreprise dans le développement des populations concernées (domaine où se manifestent le plus clairement les contradictions du développement économique), il faut aussi faire remarquer les avancées de la Jari sur le plan environnemental en ce qui concerne la modernisation de l'usine à cellulose. Parmi les mesures techniques, on note l'installation d'une tour de refroidissement dans l'usine permettant la réutilisation de l'eau et donc une diminution de l'eau extrait du fleuve dans le processus de fabrication de cellulose<sup>4</sup>; de nouvelles méthodes de traitement des déchets chimiques et 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.

Malgré des investissements importants pour moderniser l'usine, celle-ci reste une structure obsolète (elle avait été construite au Japon dans les années 1970), plus coûteuse et polluante que les nouvelles usines de cellulose de Finlande, par exemple. Une certaine pollution environnementale semble donc inévitable, et les conséquences à long terme sur la santé humaine peuvent, en effet, être questionnées. D'après le responsable du poste de santé à Victoria do Jarí, le taux de cancer y aurait augmenté considérablement dans les dernières années, ainsi que les maladies respiratoires.<sup>5</sup> L'usine de cellulose fonctionne 24 heures sur 24 heures.

---

<sup>4</sup> Selon le rapport annuel du groupe ORSA (*Grupo ORSA, Relatório de sustentabilidade 2007*, p.31), le volume d'eau réutilisé représentait plus de 35% du total d'eau utilisé par les différentes entreprises du groupe.

<sup>5</sup> Information obtenue lors d'un entretien avec le responsable du centre de santé (« *ponto de saúde* ») de Vitória do Jarí, en août 2009.



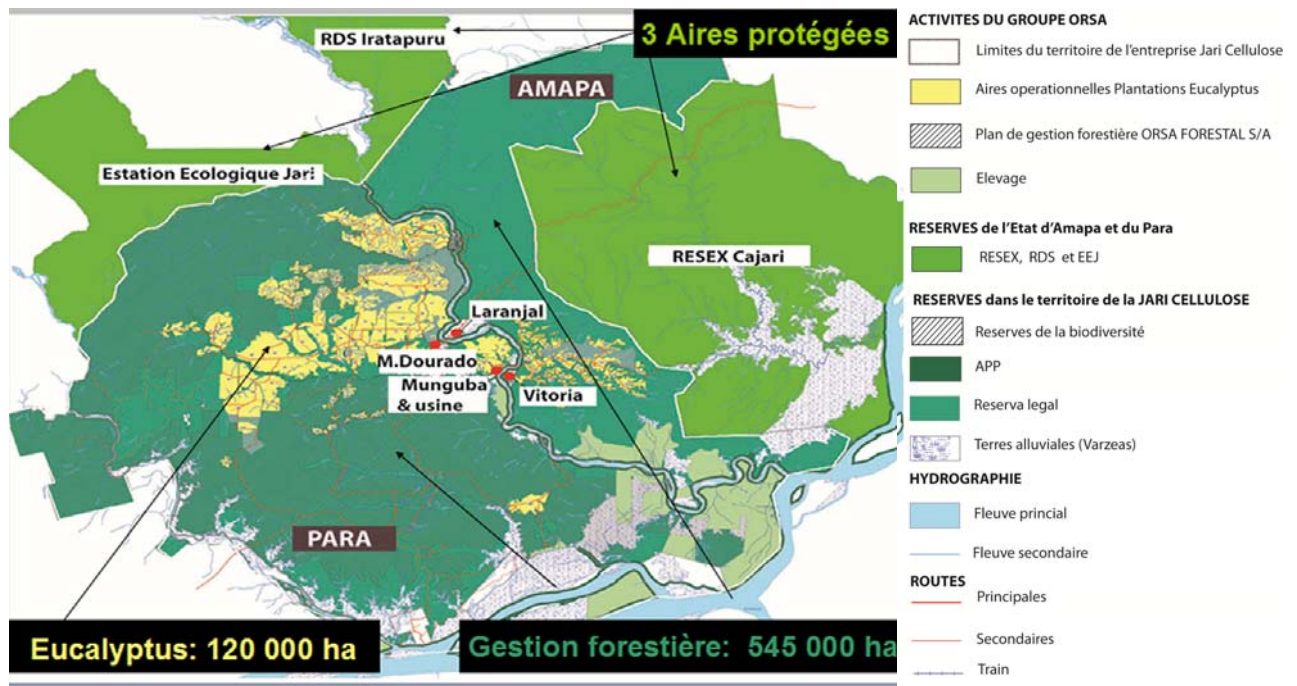
1. Tour de refroidissement de l'usine à cellulose, à Munguba.

2. Vue d'une rue au centre de Vitória do Jarí ; au fond, la fumée de l'usine, produit secondaire de la production de cellulose.

Photos: AG, 2009.

### ***B. Création d'une nouvelle entreprise comme stratégie territoriale***

A la fin de 2002, le groupe joue une carte magistrale pour améliorer sa gestion territoriale dans la région du Jarí: elle crée une deuxième entreprise, l'ORSA Florestal, pour l'exploitation du bois de la forêt primaire tropicale. Confronté à la nécessité de légitimer devant les Etats et les populations son emprise sur un si vaste territoire (environ 1,7 millions d'ha à l'époque) alors qu'à peine 150 000 ha ont effectivement été mis en valeur jusqu'en 2002, le groupe ORSA parvient avec cette nouvelle activité à justifier l'extension de son empire foncier en l'appuyant sur une production qui se déroule désormais sur la presque totalité de son territoire, à l'exception des réserves légales ou des terres alluviales, par exemple (voir illustration 1). Pour rester fidèle à son image d'entreprise « durable », l'exploitation du bois se déroule dans le cadre d'une gestion forestière certifiée, organisée par 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, l'ORSA Florestal est aujourd'hui l'entreprise qui exploite le plus grand territoire de bois tropical 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.



**Illustration 1:** Mise en exploitation du territoire par le groupe ORSA: Plantation d'eucalyptus par la Jarí 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: Jarí Cellulose, modifié par Greissing, 2010.

Les profits gérés par l'exploitation du bois tropical par l'ORSA Florestal (50 mil m<sup>3</sup> de bois en 2010) sont encore loin d'égaliser les ceux générés par la production de cellulose selon les chiffres d'affaires bruts indiqués par le groupe lui-même (70 millions de dollars pour la première contre 312,8 millions de dollars pour la seconde en 2009)<sup>6</sup>. Mais l'exploitation du bois tropical a pourtant fourni une légitimation précieuse à la corporation pour la propriété de ses terres dans la région du Jarí, et a contribué à consolider son image comme référence mondiale pour la gestion forestière certifiée, contrastant avec les problèmes environnementaux et sociaux sérieux que l'exploitation illégale du bois pose dans certaines régions à proximité, comme le sud et sud-est du Pará.

Plusieurs facteurs ont d'ailleurs contribué à une augmentation considérable de la productivité des deux entreprises : d'abord, l'acquisition de machines hautement spécialisées et toujours plus performantes, a permis l'optimisation du processus d'exploitation (préparation du sol, plantation, fertilisation, récolte, transport et stockage, etc.). D'ailleurs, la Jarí a investi fortement dans la recherche biogénétique visant à développer des espèces d'eucalyptus plus résistantes et mieux adaptées aux conditions climatiques difficiles de la région. Une pépinière et un laboratoire, créés par Ludwig dans les années 1970, existent toujours à proximité de la *silvivila* de Planalto, à environ 20 km de Monte Dourado. L'entreprise a aussi mis en place un centre géo-informatique destiné à la création de cartes précises de macro- et microplanification tant pour la sylviculture comme pour la gestion forestière du bois tropical. Les chiffres montrent clairement la montée en performance : la Jarí Cellulose a produit 364.000 tonnes de cellulose en 2007 (représentant 3% de la production mondiale et 6% de la production nationale) contre 290.000 tonnes en 2006.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> <http://www.grupoorsa.com.br/empresas.html>

<sup>7</sup> Grupo ORSA, *Relatório de sustentabilidade 2007*

### ***C. Mise en place de la Fondation Orsa***

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

Troisième stratégie décisive pour le succès du projet Jarí sous le groupe ORSA, l'adoption du concept de 'gestion intégrée' par la mise en place d'une fondation d'entreprise fait preuve, pour la première fois dans l'histoire du projet, d'une véritable ambition pour le développement social des populations locales. « 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 le directeur du groupe, Sergio Amoroso, qui se veut le pionnier d'un développement durable pour la région, capable de combiner la création de richesses à partir de l'agro-industrie avec la conservation de la forêt et le développement social. Pour cela, la Fondation ORSA (FO), créée en 2000, est dotée d'un budget d'1% du chiffre d'affaires annuels de l'entreprise (autour de 5 millions de réais en 2008, par exemple) pour mettre en place des projets de développement local dans la région<sup>8</sup>. Depuis ses débuts, la FO a traversé plusieurs phases de restructuration et de réorientation dans les moyens et stratégies appliquées. Ainsi, la FO s'était engagée, au début surtout, dans un accompagnement direct d'enfants (qu'ils accueillait dans leurs installations de Monte Dourado, à la manière d'un foyer d'enfants), commençant pourtant à partir de 2005 à rediriger ses interventions vers un appui plus structurel d'institutions sociales et politiques déjà existantes, avec l'objectif de créer un réseau 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, dans l'objectif d'augmenter leurs ressources à travers l'appui à la transformation et commercialisation de leurs produits. Depuis 2007, la FO concentre son engagement sur trois domaines: 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 au petit entrepreneuriat, notamment en zones rurales. Aujourd'hui, la structure interne de la FO compte environ 50 employés, répartis en cinq équipes de base (assistance rurale; éducation et santé; formation professionnelle; promotion des droits pour les enfants et adolescents; et « négoce », équipe de promotion des petites entreprises et des nouvelles activités entrepreneuriales).<sup>9</sup>

D'une initiative philanthropique de faible portée au début de sa création en 2000, la fondation s'est 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 des échecs. Quelques exemples positifs qui donnent preuve de l'efficacité de certains projets sont le renforcement 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

---

<sup>8</sup> En 2004, l'Association brésilienne de normalisation technique (ABNT) a lancé la norme NBR 16001 qui définit des exigences minimales au niveau national pour la responsabilité sociale corporative au Brésil. Pourtant, la norme n'est pas encore obligatoire et ne définit pas des critères spécifiques de performance, mais donne uniquement des lignes directrices pour un standard national.

<sup>9</sup> Pour plus d'information sur les différents projets développés par ces équipes, voir <http://www.fundacaoorsa.org.br/pt/projetos.aspx>

(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 la fibre *curauá* ou des cours de fabrication de la farine de manioc dispensés par l'un des quatre techniciens agricoles de l'équipe rurale de la FO. D'autres projets, notamment dans la sphère du petit entrepreneuriat et les essais de production dans le cadre d'une structure de coopérative, ont connu des échecs, dont les raisons sont multiples : l'incompatibilité d'une culture d'entrepreneuriat et de coopérativisme avec le système socioéconomique traditionnel fondé sur l'extractivisme et la production en unité familiale; la persistance du ressentiment vis-à-vis de l'entreprise, empêchant la coopération ; la fragilité des structures et de l'appui de la part de l'Etat (difficulté d'accès aux crédits; manque d'énergie et de services, etc.) , et le haut degré d'isolement dans lequel se trouvent encore la plupart des communautés rurales de la région (manque de communication et de transport public, état déplorable des routes, etc.).

A côté des « vraies » difficultés mentionnées ci-dessus, il apparaît également que la FO est aussi et surtout un instrument de légitimation de l'entreprise, où la bonne volonté mise en avant dépasse souvent les actions réelles envisagées ou mises en place.

### **Intégration des communautés rurales à partir de projets de revenus alternatifs:**

Il semble évident que la stratégie de l'entreprise sous le groupe ORSA consiste non seulement à répondre aux impacts négatifs des activités agro-industrielles dans la région, mais aussi à prévenir de futurs conflits avec les communautés, grâce à leur intégration aux activités économiques de l'entreprise et à la distribution de bénéfices générés par de petits partenariats économiques. Ainsi, depuis 2005, divers projets de développement socioéconomique ont été lancés avec les communautés rurales, notamment dans trois domaines : la production familiale d'eucalyptus (*Projeto Fomento de eucalypto*) ; la promotion de la production de *curauá*, une fibre végétale, de l'horticulture et du manioc; et la valorisation de produits issues de l'extractivisme (notamment de la noix du Brésil), pour laquelle la FO encourage la création de coopératives et d'associations pour mieux organiser la transformation et commercialisation du produit.

Si la FO a certainement connu des succès importants, surtout en milieu urbain, ses actions dans les zones rurales sont, selon notre perception, plus problématiques et ont mené à certaines contradictions en ce qui concerne l'autonomie et les changements socioéconomiques des populations de la région. Ainsi du projet « *fomento de eucalipto* », qui consiste à promouvoir des plantations d'eucalyptus par des unités de production familiale dans plusieurs communautés de la région. Considérée comme un projet « win-win » par l'entreprise, le *fomento de eucalipto* est aujourd'hui le projet numéro 1 de la FO au milieu rural. La Jarí propose d'avancer les plants et l'engrais, ainsi que des crédits pour l'entretien des plantations, et de garantir l'achat de toute la production par la Jarí Cellulose sept ans après la plantation (temps nécessaire aux arbres pour parvenir à maturité).

Si ce partenariat promet, en effet, des profits intéressants pour l'agriculteur au bout de sept ans cours dans certaines conditions<sup>10</sup>, il est aussi évident que ce projet dit de développement durable s'inscrit opportunément dans les stratégies territoriales de l'entreprise (toujours déficitaire en matière première) pour augmenter sa production de cellulose sans nécessité

---

<sup>10</sup> Pour que la plantation d'eucalyptus familiale soit profitable, l'agriculteur doit remplir une série de pré-conditions. Seul un agriculteur possédant beaucoup de terre ou d'autres sources de revenu pourra subvenir à ses besoins durant 7 ans. D'ailleurs, les plantations d'eucalyptus exigent beaucoup de travail et donc de main d'œuvre, que l'agriculteur doit payer s'il doit y recourir. La réussite de l'eucalyptus familial suppose donc une très bonne gestion basée sur l'expérience et des calculs de rentabilité. Sur le terrain, on a rencontré plusieurs agriculteurs au désespoir, parce qu'ils avaient transformé toutes leurs terres en plantations d'eucalyptus sans penser au fait que le retour de cet investissement ne se ferait qu'après 7 ans. On peut envisager ici une faille dans l'orientation de l'équipe rurale de la Fondation.



d'accroître les plantations. La question qui se pose pourtant dans ce contexte est le caractère problématique de mélanger affaires et travail social, ce qui peut non seulement provoquer des conflits d'intérêts, mais aussi l'instauration 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 en contribuant à construire une économie locale. Pour l'entreprise, les perspectives sont pourtant positives : si la superficie de production par les 56 agriculteurs partenaires de la FO était encore d'environ 816 ha en 2008, son potentiel était d'environ 2 000 ha en 2009 (données FO, 2009).

D'autres petits projets de l'équipe rurale de la FO visent à donner de l'assistance technique aux agriculteurs (répartition de boutures, mise en place d'une pépinière,...) visant à améliorer leur productivité. Cet aspect s'avère essentiel car la région importe aujourd'hui la plus grande partie de ses biens de consommation de Belém ou d'autres régions lointaines, enchérissant ainsi le prix de la nourriture - une situation paradoxale pour une région historiquement centrée sur la production et l'autosuffisance agro-extractiviste.

D'après nos recherches, menées de mars à août 2009, l'opinion des populations quant à l'efficacité de l'assistance de la FO est très mitigée, ainsi que leur désir de coopérer avec celle-ci. Si certaines familles confirment leur gratitude envers l'assistance de la FO et affirment que « sans entreprise il n'y aurait rien », d'autres refusent toute interaction et suggèrent que l'entreprise vise seulement à les exploiter ou au moins à engendrer des partenariats qui bénéficieraient surtout à l'entreprise, mais pas aux communautés. Une critique fréquente était ainsi que la FO privilégierait les projets d'eucalyptus à toute autre activité rurale, au lieu de stimuler des projets alternatifs comme la pisciculture ou l'élevage de petite taille. Ce dernier est effectivement considéré comme « non durable » dans la vision de la FO, et se trouve donc exclu des projets appuyés par celle-ci. Néanmoins, le groupe lui-même possède environ 10 000 têtes de bétail réparties en plusieurs *fazendas* dans la région d'Almeirim et destinées à la production de viande.

On doit enfin constater dans ce contexte que l'un des plus grands problèmes pour la plupart des communautés rurales est le manque encore frappant de services de base, comme les soins de santé, l'approvisionnement en énergie ou l'accès aux moyens de communication et transport. Jusqu'à présent, ni l'entreprise ni l'Etat se sont engagés à améliorer ces conditions, chacun renvoyant la responsabilité à l'autre. Or, si on veut s'engager pour l'amélioration des conditions de vie des populations locales, est-il nécessaire de privilégier la plantation d'eucalyptus familial, alors que des décès sont fréquents dans les communautés les plus loin de la ville parce que certaines routes à l'intérieur du territoire de l'entreprise ne sont pas navigables ?



**Quelques exemples des différents champs d'actuation de la FO:**

1. Réunion organisé par l'équipe de santé avec l'association *Aspartala* de sages femmes de Laranjal.
2. La femme de ménage de la FO à Monte Dourado devant le logo de la Fondation « *Enfant et Vie* ».
3. Cours de la production de farine de manioc donné par l'équipe rurale.
4. Répartition des boutures chez un agriculteur par l'équipe rural de la FO.

Photos: AG, 2009

### **III. Discussion: Avancées et limites de la nouvelle gestion du groupe ORSA en vue d'un développement durable pour la région du Jarí**

Si un voyageur du « premier monde » arrivait aujourd'hui dans la région du Jarí, il s'étonnerait de l'existence de deux mondes se déroulant en parallèle, celui d'un extractivisme presque inchangé depuis un siècle, et son opposé, l'agro-business moderne. Pourtant, et malgré ces forts contrastes, on peut aussi en regardant de plus près observer certaines zones de contact et des espaces d'échange, caractérisés tant par des controverses et oppositions que par des dynamique de coopération et relations d'alliance, dans un contexte de dépendance mutuelle. En fait, personne ne peut imaginer aujourd'hui la région du Jarí sans « son » projet économique, pas plus qu'on ne peut nier que la continuité du projet Jarí dépend de la main-d'œuvre locale et de la coopération des acteurs politiques.

Depuis la résurrection du projet Jarí par le groupe ORSA à partir de 2000, la région connaît une dynamique économique et politique positive, d'où sont absentes les confrontations violentes (comme à Bahia entre l'entreprise ce cellulose Veracel et les MST).

Le rêve de Ludwig, est-il devenu réalité aujourd'hui? Les plantations d'eucalyptus et les profits de ces dernières années ressemblent probablement à ce que l'Américain aurait voulu atteindre dans les années 1970, n'était le coût de l'infrastructure. 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? Certes, les réponses à cette question sont complexes et peuvent être très différentes en fonction du point de vue et des aspects discutés. Toutefois, quelques observations à ce sujet peuvent déjà être faites sur certains domaines où les contradictions du développement se manifestent avec le plus d'intensité.

### ***A. Industrie et environnement : une difficile combinaison***

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, l'installation d'une monoculture là où existait une forêt primaire tropicale avec une biodiversité extraordinaire est certainement discutable. Selon des témoignages de la population locale, la plus grande préoccupation s'exprime par rapport aux engrais et pesticides qui sont utilisés dans les plantations d'eucalyptus : les effets sur l'environnement seraient déjà visibles (par exemple, la disparition de poissons), et il faudrait s'interroger sur les effets à long terme sur la qualité de l'eau à proximité des plantations.

À côté des surfaces occupées par la monoculture, l'ORSA Florestal a développé un système d'exploitation forestier certifié, bénéficiant au groupe entier en termes d'image et d'efficacité territoriale. Bien que la gestion des aires exploitées sous un système 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 rendu possible la préservation de la forêt contre de potentielles exploitations plus agressives, comme l'exploitation illégale du bois par des *madeireiros* ou l'orpaillage. La question à discuter concernant l'exploitation de l'ORSA Florestal est pourtant quel degré de participation elle pourrait ou devrait effectivement proposer aux populations locales. La recherche de terrain a révélé que, en dehors des travailleurs employés directement par l'ORSA Florestal, et malgré son discours de « *manejo forestal comunitário* » (gestion de la forêt par les communautés), il n'existe aujourd'hui aucun partenariat entre l'entreprise et les communautés habitant les parties de forêt primaire exploitées par l'ORSA, comme c'est le cas dans plusieurs régions de forêt tropicale au monde, dans le cadre de « partenariats publics-privés » pour la cogestion des forêts.

### ***B. Aspects du changement socio-économique et culturel***

La substitution de la forêt primaire par la monoculture de la *gmelina arborea* à partir de 1970 a eu des impacts considérables sur la structure socioéconomique des populations ainsi que sur l'utilisation du sol des deux côtés du fleuve Jarí. L'abondance d'espèces locales, dont l'exploitation représentait la principale source économique pour les populations locales, a diminué fortement du fait des défrichements, obligeant les familles extractivistes soit à déménager en ville soit à s'installer toujours plus loin à la recherche des *castanheiras* (Noyer du Brésil). De même, les réseaux économiques pour la commercialisation des produits de la forêt, très développés pendant la « période des Portugais », ont été dissous par leur départ et substitués par les initiatives d'agrobusiness de Ludwig. Ayant besoin d'une importante main d'œuvre, il allait la trouver parmi les populations locales et les immigrés, qui ont brusquement réorienté les activités économiques et par conséquent la structure sociale de la région, construite désormais autour des activités de l'entreprise. On peut se demander si cette dépendance est problématique ou non, au moins tant que l'entreprise ne quitte pas la région. Des alternatives au travail avec l'entreprise ne commencent que récemment à se développer,

grâce à des initiatives de formation professionnelle et d'incitation au petit entrepreneuriat par la FO et les institutions publiques. Pourtant, la logique d'entrepreneuriat, qui ne prend sens que dans un système capitaliste, ne correspond pas toujours au système économique des sociétés amazoniennes, orientées vers l'autosuffisance et la relation *patrão*. Cette incompatibilité dans la vision et culture économique expliquerait en partie le manque de résultats positifs des initiatives d'entrepreneuriat parmi la population locale du Jarí, selon certains membres de la FO.

Néanmoins, une certaine amélioration de la situation socioéconomique des populations locales urbaines et périurbaines de la région de Jarí peut 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 le plus profité, et on peut affirmer qu'elle représente aujourd'hui une espèce d'îlot de confort et de paix, au milieu d'une région plutôt caractérisée par la précarité et l'absence relative ou totale d'infrastructures. La plupart des familles ne possède ni eau courante ni électricité, se trouve très loin des services de santé, et vit 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. L'effort de valorisation des produits forestiers est important également en termes culturels, puisqu'il permettrait la conservation des savoirs associés à ces activités traditionnelles. Les jeunes générations semblent, en effet, susceptibles de développer une conscience quant à la valeur inhérente à la bio et socio-diversité de la forêt amazonienne, qui ne pourra être préservée par une conservation stricto sensu, mais par l'utilisation intelligente et rationnelle de ses 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 est indéniable. Les résultats des interventions locales sont pour la plupart satisfaisantes si l'on considère que la FO fut née il y a peu de temps. Néanmoins, certains projets se sont révélés être des échecs et ont donné lieu à des questionnements quant à leur véritable objectif. La répartition des tâches dans le développement régional entre l'entreprise et le gouvernement reste d'ailleurs un aspect mal résolu. Où se trouvent les limites de la responsabilité socio-environnementale de l'entreprise et où commencent celles 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 FO est accusée de ne pas vouloir suffisamment s'engager ...* »<sup>11</sup>. Une certaine critique dans ce sens vient cependant aussi de la part des employés mêmes de la FO : « *la FO veut couvrir tous les domaines comme si elle était*

---

<sup>11</sup> Entretien réalisé en février 2009 dans les bureaux de la Fondation ORSA à Monte Dourado.

*l'Etat...seulement, elle n'y arrive pas* ». Ainsi, les projets ne seraient pas toujours accompagnés jusqu'aux 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 qu'humaines, et parce qu'elle se déclare propriétaire du territoire.

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. 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? 1% du chiffre d'affaires, est-ce suffisant pour mettre en place un programme efficace de développement durable pour une région si vaste et isolée? Les différentes équipes de la FO 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. Les résultats positifs de nombreux projets réalisés durant les neuf ans de l'existence de la FO démontrent ce potentiel; pourtant, ils ne sont encore que des réussites ponctuelles. Les intérêts économiques de l'entreprise qui se manifestent clairement dans certains des projets de la FO (comme la plantation familiale d'eucalyptus, par exemple), sont-ils conciliables avec une vision du développement local qui vise à l'autonomie de la région? La question la plus pertinente pour le futur quant à un développement durable de la région est certainement de savoir, dans quelle mesure la coopération entre le public et le privé arrivera à développer des filières indépendantes du projet Jarí pour arriver à une diversité d'activités socio-économiques et enfin à une plus grande autonomie de la région, posée comme étant l'objectif principal des initiatives RSE de l'entreprise.

## **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: *Jari: Toda a verdade sobre o projeto de Ludwig. As relações entre Estado e multinacional na Amazônia*. Editora Marco Zero, São Paulo, 1986.

ROLLET, B. « *Jari : 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.