



**HAL**  
open science

## 50 ans d'histoire du projet JARI

Anna Greissing

► **To cite this version:**

Anna Greissing. 50 ans d'histoire du projet JARI: D'un grand projet contesté à un modèle d'éthique entrepreneuriale?. *L'Espace Politique*, 2011, 15, pp.xx-xx. halshs-00659485

**HAL Id: halshs-00659485**

**<https://shs.hal.science/halshs-00659485>**

Submitted on 12 Jan 2012

**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.

# 50 ans d'histoire du projet JARI. D'un grand projet contesté à un modèle d'éthique entrepreneuriale ?

Anna Greissing

Résumé | Index | Plan | Texte | Bibliographie | Notes | Citation | Auteur

## RÉSUMÉS

### Français

Située aux confins de l'Amazonie brésilienne, la région du Jari a été peuplée jusqu'au milieu du XXe siècle exclusivement par de petites communautés dispersées dans la forêt et vivant de l'extraction des ressources naturelles (caoutchouc, noix du Brésil). L'arrivée, en 1967, de l'entrepreneur Américain D.K. Ludwig, invité par le gouvernement militaire de Geisel à « mettre en valeur » une partie de l'Amazonie brésilienne, provoque un important bouleversement régional : au milieu d'une forêt tropicale intacte, il met en œuvre un énorme projet de développement économique fondé sur l'exploitation minière (kaolin) et plusieurs activités agroindustrielles à grande échelle (riz, élevage), notamment la production de cellulose sur base de monoculture. Socialement contesté et économiquement non rentable, le « projet Jari », fonctionne néanmoins jusqu'à nos jours, revendiquant une propriété de plus de 1,2 millions d'hectares dans la région du Jari. Cependant, le projet du XXIème siècle s'est développé d'une entreprise critiquée pour son « gaspillage en ressources humaines et naturelles » dans une firme moderne et hautement technisée qui englobe plusieurs activités certifiées par le FSC (papier, cellulose, et exploitation de la forêt tropicale). D'ailleurs, la nouvelle gestion à la tête du projet depuis 2000 (le groupe Orsa, une holding pauliste), se caractérise par un modèle de management innovateur, basé sur les prémisses du développement durable et inspiré par les idées de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE). Ainsi, la nouvelle gestion Orsa a en effet réussie non seulement à rentabiliser le projet, mais aussi à atténuer les contestations sociales et politiques suscitées par ses impacts négatifs et à transformer une partie de son passif socio-environnemental en atout économique. Pour cela, et afin de répondre aux contradictions du développement économique provoquées par l'affrontement entre agrobusiness et extraction traditionnelle de ressources de la forêt, le groupe a créé une Fondation interne censée à concevoir et à mettre en place de projets locaux de développement social et économique avec et pour les populations locales. Cet article discute le potentiel mais aussi les limites de la RSE comme stratégie clef pour une gestion territoriale de l'entreprise au XXIème siècle, en la replaçant dans l'évolution historique de la région.

## **Anglais**

Situated at the borders of the Brazilian Amazon, the Jari river region has been until the 1960ies almost exclusively populated by small communities scattered in the forest and living on the extraction of natural resources (rubber, Brazil nut). The arrival, in 1967, of the American businessman D.K. Ludwig, who had been invited by the Geisel military government to « valorize » a part of land in the Brazilian Amazon, provokes an important regional turnover: in the middle of an intact rain forest, the American businessman sets up an enormous economic development project, based on several large-scale agro-industrial (rice, cattle) and mining (kaolin) activities centered around the production of cellulose from monoculture plantation. Socially controversial and economically unprofitable, this project, who gained fame under the name of " the Jari project ", has nevertheless subsisted until our days and claims more than 1,2 millions of hectares in the Jari river region. However, the XXI century project has essentially evolved from a strongly criticized enterprise that « inexorably devoured human and natural resources » to a modern, highly technologized business that includes several companies and activities certified by the FSC (paper, cellulose, and tropical wood extraction). Moreover, the new management team at the head of the project since 2000 (the Orsa group, a holding with domicile in São Paulo), stands out in the Amazon context as an innovative business model, based on the principles of sustainable development and inspired by the idea of corporate social responsibility (CSR). As such, the new Orsa management has indeed succeeded to make a profitable enterprise out of the indebted Jari project, and has engaged in transforming the company's social and environmental liabilities into economic assets. In order to mitigate the contradictions of economic development provoked by the clash of two contrasting socioeconomic models – agro-business and traditional forms of agriculture and forest resource extraction- the Orsa group has created a company-intern Foundation that aims at the conception and implementation of social and economic development projects with and for the benefit of the local populations. This article discusses the potential but also the limits of CSR as a key strategy for the new company's management of its huge territory in the Amazon, in the context of the region's and the project's historical evolution.

## **ENTRÉES D'INDEX**

**Mots-clés** :projet Jari, Amazonie brésilienne, contradictions du développement économique, responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE)

**Keywords** :Jari project, Brazilian Amazon, contradictions of economic development; corporate social responsibility (CSR)

## PLAN

### Introduction

#### **I. La région du Jari au XXe siècle : de l'extraction à l'agrobusiness**

A. Une économie régionale longtemps fondée sur l'extraction des ressources de la forêt

B. Installation du projet Jari : véritable changement de cap pour la région

Les activités envisagées

C. « Nationalisation » du projet Jari

#### **II. Le projet Jari au XXIe siècle : stratégies d'entreprise pour une nouvelle gestion territoriale inspirée par la RSE**

A. Investissements technologiques pour un marketing différencié

B. Création de l'Orsa Florestal : en quête d'une légitimité territoriale

C. Mise en place de la Fondation Orsa

Du jardin d'enfants à l'agence de développement

Les partenariats avec les communautés : source de revenus alternatifs pour les populations, ou stratégie d'expansion pour l'entreprise ?

#### **III. Vers une gestion durable de la région du Jari sous l'Orsa?**

A. Industrie et environnement : un nouveau paradigme ?

B. Aspects du changement socio-économique et culturel

C. Potentiels et limites de la FO

### Conclusion

## INTRODUCTION

1

Le projet Jari, mis en œuvre en Amazonie brésilienne en 1967 par le magnat Américain D.K Ludwig, a été l'un des grands projets d'exploitation agro-forestière les plus polémiques du monde à cause de ses impacts environnementaux (défrichement de la forêt) et sociaux (migration, mauvaises conditions de travail, chamboulement culturel) négatifs. Visionnaire, l'Américain voulait créer un pôle de développement économique autour de la production de cellulose sur un territoire d'environ 1,7 million d'hectares dans une région isolée de la forêt tropicale amazonienne. Quinze ans après le lancement de son projet titanesque, Ludwig décide pourtant d'abandonner son « enclave yankee »<sup>1</sup>, notamment à cause du manque de rentabilité à un moment où le Brésil connaît des changements politiques profonds.

2

Aujourd'hui, le projet Jari est géré par le groupe Orsa, un groupe industriel brésilien du secteur du papier et de la cellulose, dont les deux entreprises (production de cellulose et exploitation de la forêt tropicale) ne se situent pas seulement parmi les plus grandes et les plus prospères du pays. Ce sont également des entreprises pionnières en matière d'éthique entrepreneuriale et d'exploitation durable des ressources de la forêt amazonienne.

3

Inspirée par le concept de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE), la nouvelle gestion mise en place par le groupe Orsa a en effet réussi, pendant quelques années, à rentabiliser la production de cellulose et à redresser la mauvaise réputation historique du projet Jari. D'entreprise prédatrice des ressources humaines et naturelles locales, elle est devenue une entreprise respectueuse de l'environnement et de la société. Le discours de responsabilité sociale s'est traduit sur le terrain par la création d'une fondation, véritable « bras social » de l'entreprise, qui s'est engagée à améliorer les conditions de vie des populations locales. Initialement conçue comme une institution chargée de garder des enfants « à risque social », la Fondation s'est développée et transformée, en dix ans, en une agence de développement et en une plateforme de communication entre l'Etat, l'entreprise et les populations locales de la région du Jari.

4

Dans cet article, nous exposons les principales stratégies de la nouvelle équipe de direction du projet Jari depuis 2000 et nous identifions les impacts sociaux et environnementaux de ce dernier. Nous accordons une attention particulière aux stratégies de la Fondation, tout en mettant en exergue les limites de son action pour impulser un développement régional plus durable. Des questions se posent par exemple à propos de la répartition des tâches entre l'Etat et l'entreprise et à propos de l'apparition possible de tensions entre recherche de rentabilité et engagement social. Les projets impulsés par la Fondation de l'entreprise sous la bannière de la RSE, correspondent-ils véritablement aux besoins des populations locales ?

5

Dans une première partie, nous faisons un bref rappel de l'évolution de cette région et des différentes phases de développement du projet Jari. Ensuite, nous discutons les stratégies territoriales du groupe Orsa, qui dirige le projet depuis 2000, ainsi que le modèle de développement socioéconomique mis en œuvre par sa Fondation pour la gestion régionale.

## **I. LA RÉGION DU JARI AU XXE SIÈCLE : DE L'EXTRACTION À L'AGROBUSINESS**

### **A. UNE ÉCONOMIE RÉGIONALE LONGTEMPS FONDÉE SUR L'EXTRACTION DES RESSOURCES DE LA FORÊT**








6

La région du Jari, située dans le nord de l'Amazonie brésilienne, couvre environ 2 millions d'ha et possède une population de 120 000 personnes qui se répartissent dans quatre villes principales et dans de nombreuses communautés rurales. Dans cette région transfrontalière baignée par le fleuve du même nom, qui suit la frontière entre l'Etat d'Amapá et celui du Pará, l'entreprise Jari Cellulose occupe depuis la fin des années 1960 une grande partie des terres.

**Carte 1 : Localisation de la région du Jari et du territoire occupé par l'entreprise Jari Cellulose : une propriété de plus de 1,2 millions d'hectares à cheval sur deux Etats au nord de l'Amazonie brésilienne**



**LÉGENDE**

-  Amazonie brésilienne (5 023 000 km<sup>2</sup>, environ 22 millions d'hab.)
-  Etat du Pará (1.247.950 km<sup>2</sup>, 7 581 051 hab.)
-  Etat d'Amapá (142 828 km<sup>2</sup>, 669 526 hab. )
-  Région du Jari (~ 2 mio d'ha, 110 mil hab.): à cheval entre l'Etat d'Amapá et l'Etat du Pará
-  Domaine d'entreprise - Jari Cellulose (1, 7 mio ha en 2007; 1, 2 mio depuis 2009)
-  Limites administratives
-  Fleuves

Cartographie : AG, d'après données du IBGE, 2010.

7

Cette région est couverte par une forêt primaire tropicale très riche en ressources naturelles, notamment le latex (*hevea brasiliensis*) et la noix du Brésil (*bertholletia excelsa*). Véritable moteur de l'occupation de l'espace de la région du Jari au début du XXème siècle, l'exploitation des produits de la forêt fut longtemps la première source de revenu des populations locales. A cette époque, un homme originaire du nord-ouest du Brésil, José Julio de Andrade, s'installa comme commerçant, alors que la région était occupée par une population très peu nombreuses composée notamment par des familles pratiquant l'extraction et habitant de manière dispersée le long des fleuves, et par quelques groupes amérindiens qui se replièrent progressivement vers le nord du pays. En quelques années, José Julio réussit à monopoliser la cueillette du caoutchouc et de la noix

du Brésil dans la région, dont la production était alors destinée à l'exportation. Alliant pouvoir politique (il était maire de la commune d'Almeirim) et richesse économique, José Julio parvint jusqu'en 1930 à réunir sous son autorité un territoire d'environ 3 millions d'ha des deux côtés du fleuve Jari, devenant ainsi probablement « le plus grand *latifundiaire* du monde » (Lins, 2001 : 37). Cette appropriation illégale des terres fut accompagnée par un processus souvent violent d'expropriation des habitants, contraints de servir comme main-d'œuvre dans la cueillette et de vendre leurs productions au « dono » (propriétaire) de l'aire de collecte (Filocreão 2002). L'établissement de faux titres de propriété par José Julio posa d'ailleurs les bases d'un long conflit foncier, toujours pas entièrement résolu à ce jour, entre les entreprises impliquées dans le projet Jari et les gouvernements des États de l'Amapá et du Pará.

8

Pendant plus d'un demi siècle, le *seringalista*<sup>3</sup> José Julio garda le monopole des richesses de la forêt présente sur son immense territoire. A son départ en 1948, le territoire et l'entreprise d'extraction passèrent aux mains d'un groupe de huit commerçants portugais appelé « les Portugais ». Sous leur direction, l'organisation du processus d'exploitation et de commercialisation des ressources de la forêt, pour lequel ils créent plusieurs entreprises, permit d'améliorer la production et d'orienter l'agriculture et le petit élevage vers l'approvisionnement du marché régional. A partir des années 1950, le nombre de filières créées par ces trois entreprises et le nombre d'employés embauchés pour leur gestion augmenta. L'agriculture et l'élevage se développèrent et récolte de noix du Brésil et de caoutchouc devinrent prioritaires. Suite à cette nouvelle dynamique, de petites villes commencent à se former et se développèrent le long des principaux fleuves, permettant l'apparition des premières grandes communautés<sup>4</sup> de la région dont la plupart existe encore aujourd'hui. A la fin de l'époque « des Portugais », la région du Jari en comptait environ 52.

## **B. INSTALLATION DU PROJET JARI : VÉRITABLE CHANGEMENT DE CAP POUR LA RÉGION**

9

En 1967 une nouvelle ère commença pour la région du Jari. L'ancien territoire de José Julio et « des Portugais » fut acquis par l'un des hommes les plus riches du monde à cette époque : le magnat nord-américain Daniel K. Ludwig. Âgé de 70 ans et possédant déjà de nombreuses entreprises dans 23 pays (Pinto, 1986: 35), il avait pour objectif de convertir le Jari en un véritable laboratoire économique pour l'exploitation sylvicole, minière et d'élevage à grande échelle. Ainsi naquit, sur plus de 2 millions d'ha, « *le plus grand projet de développement confié à un seul homme d'affaires, qui y bâtit un immense complexe industriel relié aux réseaux mondiaux de la finance, des secteurs du bois et de la pâte à papier* » (Droulers 2004: 119). Baptisé «Projet Jari », celui-ci se greffa alors comme un nouveau territoire de production moderne sur l'ancienne forêt des extractivistes.

### **Les activités envisagées**

10

L'arrivée du grand entrepreneur américain dans la deuxième moitié des années 1960 ne fut pas un hasard. La réalisation au Brésil de son projet de production de cellulose à grande échelle à partir de plantations de monoculture exigeait de

grandes superficies de terres disponibles. Cela ne fut envisageable qu'avec la montée au pouvoir du gouvernement militaire en 1964. L'intention de Ludwig de transformer une région «vide et sauvage» en un pôle économique correspondait à la vision *développementiste* du régime militaire, qui souhaitait intégrer l'Amazonie au territoire national par le biais de sa mise en valeur à partir de grandes projets (miniers ou agro-industriels) et d'infrastructures (routes, ports, barrages). Bénéficiant d'importantes incitations financières fédérales (exonérations d'impôts sur les importations et les exportations, crédits à des taux très favorables), Ludwig développa plusieurs productions à grande échelle pour son projet Jari, principalement la production de cellulose à partir de plantations. Au total, il envisageait de convertir en monoculture un territoire d'environ 222 milles ha, qui s'étendrait sur la rive droite du fleuve Jari (carte 2).

#### 11

La production de cellulose proprement dite, cœur du projet Jari, ne débuta toutefois qu'en 1978, quand les premiers arbres de la sylviculture arrivèrent à leur maturité et après le montage sur place de l'usine de cellulose que Ludwig fit construire au Japon. Il développa donc d'autres activités économiques pour les premières dix années du projet : production du riz dans des terres inondables, plusieurs cultures comme le *dendé* (palmier à huile), la canne à sucre et la banane, ainsi que l'élevage. Il mena également à bien des recherches préparatoires pour l'exploitation de la mine de kaolin qu'une équipe de géologues avait découverte dans les années 1960 à côté de Vitória do Jari, dans l'Amapá.

#### 12

Afin de réaliser ces projets, il a fallu mettre en place toute une infrastructure industrielle et urbaine là où il n'y avait ni ville ni route. Ces infrastructures furent bâties exclusivement dans la partie du domaine d'entreprise se trouvant au Pará, où deux *company-towns* naissent entre 1967 et 1976: Monte Dourado, afin d'accueillir les installations administratives et les employés de l'entreprise, et Munguba (à une distance d'environ 16 km à l'est en aval du fleuve Jari), où fut construit un complexe industriel (usines de cellulose et de kaolin et port) et une agglomération urbaine plus petite qu'à Monte Dourado. Pour les salariés des plantations, furent également construites deux *silvivilas* (*Planalto* et *Sao Miguel*) et plusieurs campements au milieu de la forêt. D'autres communautés déjà existantes (Saracura et Sao Raimundo) furent converties en petites villes au service du projet d'élevage et de riziculture (voir carte 2).



**Illustration 1: Le territoire du projet Jari en 1980 : « Jariland » , construit par Ludwig entre 1967 et 1982**



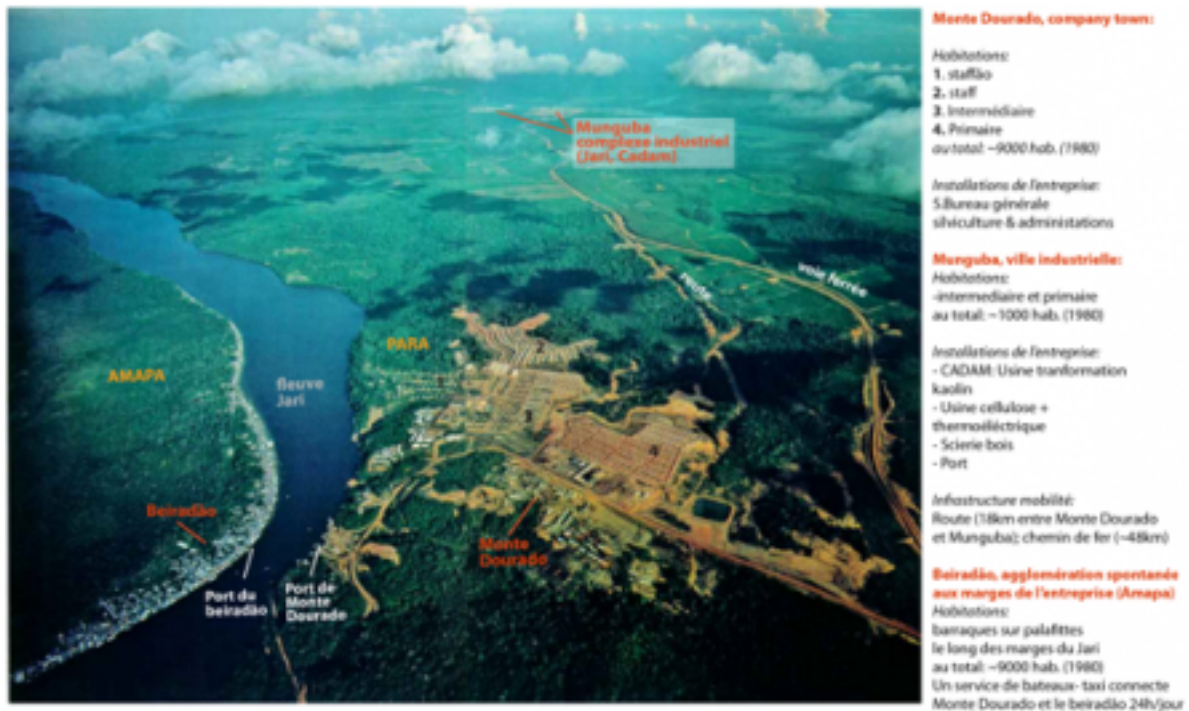
Cartographie : AG, 2011, après données d'un article de Mc Intyre dans le *National Geographic*, vol. 175, n°5, 1980

13

Les transformations spatiales provoquées par le projet Jari entraînent d'importantes évolutions socio-économiques dans la région. Une partie des familles rurales agro-extractivistes qui se trouvaient désormais sur des terres transformées en plantations décidèrent de se déplacer vers les zones situées aux marges du territoire du projet afin d'y continuer leurs activités traditionnelles de collecte, d'agriculture de subsistance, de pêche et de chasse. Et une autre partie des populations rurales partit s'installer au beiradão (aujourd'hui appelé Laranjal do Jari) ou au beiradinho (aujourd'hui appelé Vitória do Jari), deux agglomérations qui se formèrent spontanément du côté d'Amapá à la même vitesse que les company-towns, dont ils sont devenus les doubles informels de l'autre côté du fleuve. Considérées comme les «premiers bidonvilles de l'Amazonie» (Flavio Pinto, 1986), ceux-ci connurent une rapide croissance démographique dans les années 1970 et 1980. Dans des baraques sur pilotis, des centaines de familles arrivant des zones rurales se mêlèrent alors à la masse des migrants venus d'autres parties du Brésil, l'installation de l'entreprise ayant provoqué une importante migration des régions voisines, mais aussi des régions plus lointaines du Nordeste du pays (Maranhão, Ceará et Piauí). Pendant qu'à Monte Dourado et à Munguba, du côté du Pará, furent construites les infrastructures nécessaires pour garantir le bien-être des salariés de l'entreprise (maisons avec eau courante et électricité, hôpitaux, écoles,...), dans les bidonvilles la situation sanitaire demeurait extrêmement précaire. Le chômage, la criminalité et la misère provoquaient un climat de violence et d'insécurité. Aujourd'hui, si un certain progrès au niveau de l'infrastructure peut être

remarqué à Laranjal et Vitória do Jari, les forts contrastes sociaux sont encore bien visibles dans le paysage urbain, avec une nette distinction entre les «riches» habitants des company-towns du côté du Pará et les populations locales installées aux chefs-lieux des deux communes du côté d’Amapá respectivement (Laranjal et Vitória do Jari). Ces derniers ont d’ailleurs connu jusqu’au début du XXIe siècle une forte croissance démographique, causant une extension spatiale chaotique, gênée par le manque chronique d’infrastructures auquel l’Etat répond très lentement.

**Photo 1: Contrastes entre deux physionomies urbaines face à face.**



L’agglomération spontanée *beiradão* (plus tard appelé Laranjal do Jari), à porte de vue mais néanmoins séparée de la company town Monte Dourado et des autres installations et activités de la Jari Cellulose par le fleuve Jari, qui trace en même temps les frontières administratives entre l’Amapá et le Pará.

Source : Mc Intyre, 1979

**Photos 2 - 4 : Les contrastes entre la company town (Pará) et le « beiradão » (Laranjal, Amapá)**



1. Vue depuis Monte Dourado sur la partie « fluviale » du « beiradão » - 2. Une des

innombrables baraques sur pilotis du « beiradão », construites sur le fleuve Jari. -  
3. Maison dans le quartier « staff » à Monte Dourado, où habitent principalement les employés de l'entreprise (environ 9 000 habitants en 2009). Ici, les routes sont goudronnées et les égouts et services de ramassage d'ordures fonctionnent.

AG, 2009

14

A la fin des années 1970, des critiques s'élevèrent contre les impacts négatifs du projet, tant environnementaux (défrichements importants de la forêt tropicale) que socio-économiques (bouleversement de l'économie locale extractiviste par l'installation d'activités agro-industrielles, expulsion de familles par l'entreprise, migration et formation de bidonvilles du côté de l'Amapá, mauvaises conditions de travail de la main-d'œuvre employée dans la sylviculture<sup>6</sup>,...) et rencontrèrent de plus en plus d'échos dans l'opinion publique. L'affaiblissement du régime militaire dans le contexte de l'ouverture démocratique à la fin des années 1970 rendit possible au sein du gouvernement fédéral la montée en puissance de voix nationalistes qui prônaient une la souveraineté brésilienne face à la croissante « internationalisation de l'Amazonie ». C'est aussi à cette époque que les échecs économiques du projet Jari remirent sérieusement en question sa viabilité économique. En effet, la production de la cellulose, l'aménagement des plantations et l'importation d'une usine depuis le Japon avaient nécessité d'énormes investissements initiaux, qu'il fut impossible de rentabiliser. L'un des facteurs principaux de l'échec - le manque constant d'approvisionnement en matière première (le bois) - était de nature agronomique : la « *gmelina arborea* » est un arbre à croissance rapide importée par Ludwig depuis l'Asie mais il est inadapté au sol et au climat amazonien. Un autre problème crucial fut la production de l'énergie pour alimenter l'usine de cellulose. A cause du manque d'autres sources d'énergie, la chaudière, fonctionnait avec du bois et dévorait des quantités impressionnantes de matière première qui auraient pu être utilisées pour la production de cellulose. C'est un cercle vicieux que Ludwig n'arriva pas à résoudre. Finalement, ce furent surtout les coûts élevés de l'infrastructure qui entraînèrent une dette importante vis-à-vis des banques.

15

En 1982, Ludwig, âgé de 85 ans, décida de se retirer, 15 ans après le lancement de son projet pour lequel il avait investi près d'un milliard de dollars américains (Rosenburg, 2007). Si le bilan économique négatif de toutes les activités du projet (à l'exception de la très rentable exploitation de kaolin) furent bel et bien le signe d'un échec et annonçaient un futur incertain au début des années 1980, la nouvelle dynamique de développement économique et les infrastructures mises en place par l'Américain posèrent néanmoins les bases d'un possible renouveau du projet.

### C. « NATIONALISATION » DU PROJET JARI

16

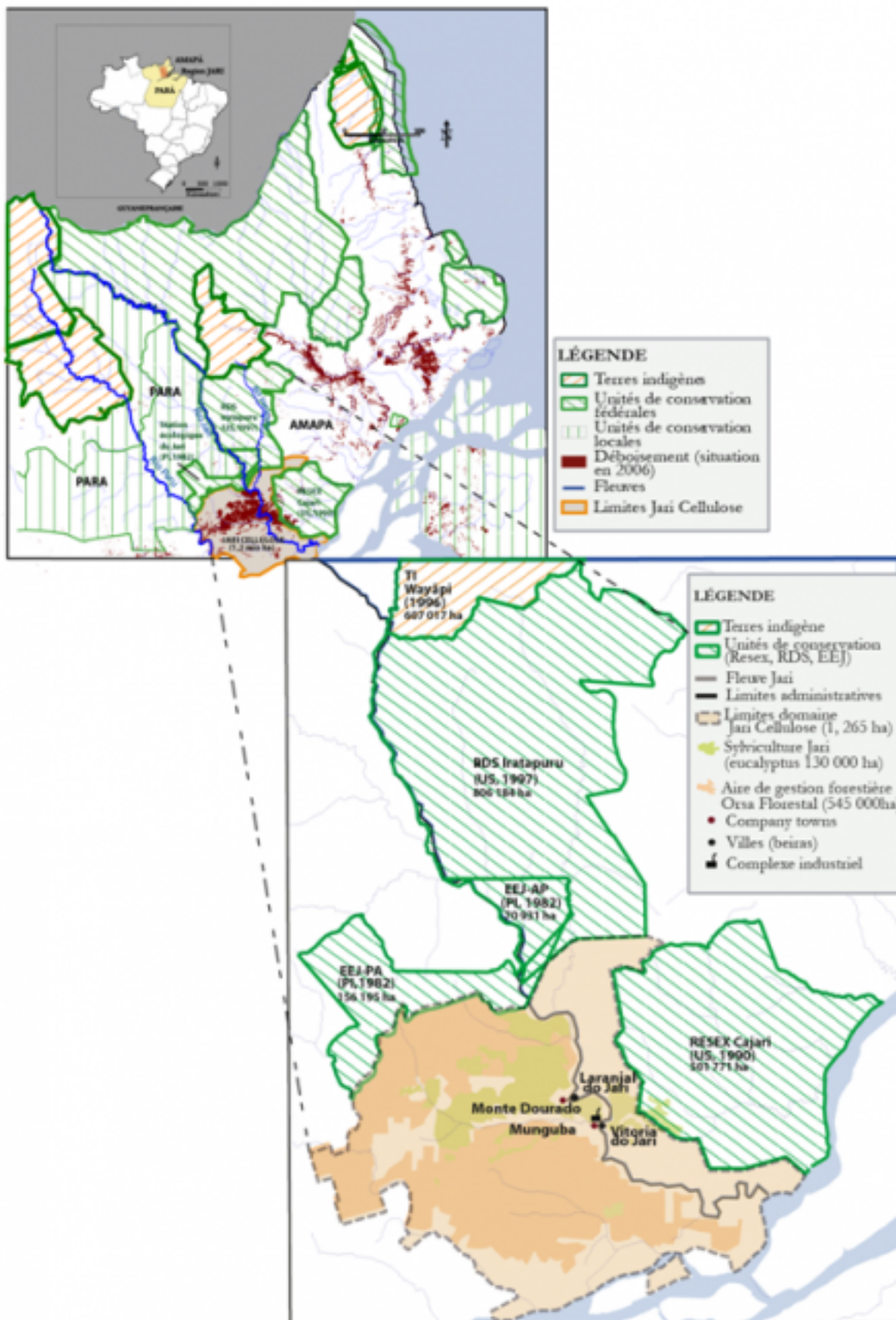
Avec la nationalisation du projet en 1982, la Jari Cellulose passa aux mains d'un groupe brésilien composé de 22 grandes entreprises contrôlées par la holding CAEMI<sup>7</sup>, dirigée par Augusto Trajano de Azevedo Antunes, un entrepreneur pauliste déjà couronné de succès par l'exploitation de manganèse dans la Serra do Navio (Amapá). Comme nous l'avons déjà vu, la situation économique de

l'entreprise au moment de sa reprise par la CAEMI n'était pas brillante : elle était très endettée, la production de cellulose était de plus en plus déficitaire et le management de l'entreprise était peu efficace. Le projet entrepreneurial proposé par le directeur Antunes et son équipe consista donc surtout à réorganiser la gestion de l'entreprise, à diminuer le nombre de sous-traitants et d'employés et à restructurer l'administration et les activités d'exploitation. On favorisa l'utilisation de nouvelles espèces de bois locales pour accroître le stock de matière première. L'activité d'élevage fut réduite. La production de riz fut abandonnée et les activités minières privilégiées. Ainsi, la production de kaolin fut intensifiée et une mine de bauxite fut mise en exploitation.

17

Malgré les efforts, les résultats de la production de cellulose demeurèrent décevants. Aux échecs économiques s'ajouta un climat politique régional de moins en moins favorable à la continuité du projet. En effet, si la « nationalisation »<sup>8</sup> du projet Jari parvint à atténuer les critiques nationalistes sur ce qui était perçu comme une « enclave américaine », la possibilité de rentabiliser une entreprise accumulant des dettes de plus de 300 millions de dollars au début des années 1980 (Gall, 1980 ; Fearnside, 1988) paraissait de plus en plus douteuse. Par ailleurs, des contestations sociales et foncières régionales provoquèrent un long conflit foncier dans la région entre le gouvernement d'Amapá, les communautés locales et la Jari. Ce conflit causa, à partir des années 1990, l'émergence de nouvelles territorialités dans la région, notamment par la mise en place de plusieurs aires protégées (réserves extractivistes et terres indigènes) aux limites nord du territoire d'entreprise, avec deux objectifs : stopper l'expansion de l'entreprise et régler la question foncière régionale ; garantir l'usufruit des ressources extractivistes aux populations locales. Ainsi furent créées dans les années 1990 deux réserves pour l'extractivisme à proximité du domaine de l'entreprise : en 1990, la RESEX Cajari (Réserve extractiviste du fleuve Cajari, 480.000 ha) et, en 1997, la RDS Iratapuru (Réserve de développement durable du fleuve Iratapuru, environ 804.000 ha). Toutefois, l'entreprise, ne voulant pas respecter les limites de ces aires protégées, continuait à considérer certaines zones de ces réserves comme sa propriété (carte 2). Ce conflit foncier fut d'autant plus virulent du côté d'Amapá que le Pará (sur lequel se trouvent toutes les installations de l'entreprise) est le seul Etat à bénéficier des retombées financières du projet. L'Etat d'Amapá, qui fournit la plus grande partie des travailleurs pour l'entreprise, en subit en revanche les conséquences sociales négatives (bidonville).

**Illustration 2: Imbroglia foncier dans la région du Jari: Superposition d'aires protégées de l'Etat d'Amapá (RESEX, RDS, EEJ) avec le domaine d'entreprise réclamé par la Jari Cellulose.**



On remarque que le déboisement dans la zone est limité aux aires de la sylviculture de la Jari Cellulose, les aires protégées représentant des bloqueurs efficaces pour l'invasion de madeireiros (groupes illégaux d'exploitation du bois) ou fazendeiros (grands propriétaires et éleveurs).

Source : AG, 2010.

18

A côté des zones limitrophes du domaine de l'entreprise, un problème majeur se pose à propos l'existence de plusieurs communautés (une centaine en 2009) à l'intérieur ce celui-ci. À la suite des expulsions souvent violentes de ces populations par l'entreprise à diverses époques du projet Jari, certaines communautés, les communautés les plus grandes et les plus peuplées se sont organisées surtout dans les années 1990 pour revendiquer des droits et des concessions de terres dans les secteurs qu'elles occupaient. On distinguait deux types de situation : d'un côté, les anciennes communautés agro-extractivistes qui existaient déjà avant l'installation du projet Jari ; de l'autre, des communautés nouvelles, souvent composées par d'anciens travailleurs migrants qui ont été licenciés par l'entreprise<sup>9</sup> ou qui démissionné afin de devenir agriculteurs ou extractivistes.

19

Alors que la situation économique du projet Jari à la fin des années 1990 était toujours mauvaise (avec une production de cellulose toujours non rentable, compensée uniquement par les profits issues de l'exportation du kaolin), le contexte politique et géographique de la région (l'apparition du pouvoir public du côté d'Amapá, la mise en place de plusieurs aires extractivistes et les revendications foncières et sociales toujours plus fortes de la part des populations locales) a également provoqué la définition de nouvelles lignes directrices pour le Jari. La nouvelle équipe de direction, qui entre en scène en 1999, fut de plus en plus obligée d'adapter sa logique d'entreprise à des logiques politiques et économiques portées par des acteurs régionaux. À la mort d'Antunes en 1996, et après l'abandon du projet Jari par ses héritiers l'année suivante, le projet Jari fut finalement mise en vente en 1999 via la BNDES<sup>10</sup>.

20

Parmi les candidats à la reprise du projet se trouve le groupe Orsa, une holding pauliste spécialisée dans la fabrication de papier et de carton d'emballage<sup>11</sup>. Son actionnaire principal, Sergio Amoroso, connu pour son talent de sauveteur d'entreprises en faillite. Il propose un plan de résurrection du projet, dont l'originalité réside dans les innovations techniques suggérées pour la modernisation de l'usine et du processus de production de cellulose, mais plus encore dans la proposition de mettre en œuvre d'un nouveau modèle de gestion territoriale, fondé sur des principes de durabilité et d'éthique d'entreprise. Si la mise en avant du concept de développement durable par l'Orsa est bien l'air du temps depuis le sommet de Rio en 1992, l'adoption d'un discours de responsabilité sociale et environnementale est une nouveauté dans les grands projets de développement en Amazonie brésilienne. C'est aussi une nouveauté plus forte encore dans l'histoire du projet Jari, qui avait été fortement critiqué au XXe siècle à cause de son utilisation peu respectueux des ressources humaines

et naturelles. Au début de l'année 2000, l'Orsa a obtenu définitivement le droit de racheter du projet Jari pour une valeur symbolique de 1 dollar, la reprise du projet impliquant aussi que l'Orsa assume sa dette de 414 millions de dollars<sup>12</sup>.

## **II. LE PROJET JARI AU XXIE SIÈCLE : STRATÉGIES D'ENTREPRISE POUR UNE NOUVELLE GESTION TERRITORIALE INSPIRÉE PAR LA RSE**

21

Face aux problèmes économiques et politiques du projet Jari pendant les années 1980 et 1990, la direction du groupe Orsa se trouve devant deux principaux défis : rentabiliser la production de cellulose, projet phare de l'entreprise, et regagner l'appui politique des gouvernements d'Etat, ainsi que l'acceptation de l'entreprise par les populations locales, dont les revendications et les mouvements de résistance pourraient à la longue mettre en danger la pérennité de l'entreprise.

22

Il fallait donc répondre non seulement aux contradictions que l'agro-business avait provoquées dans la région et résoudre des problèmes politiques relatifs à la gouvernance régionale un moment où les institutions fédérales apparaissent peu à peu sur la scène politique régionale. En effet, si Ludwig avait gouverné son royaume dans le style d'un grand patriarche, mettant à disposition de ses travailleurs la totalité des services sociaux de base, la gestion suivante, sous Antunes et plus encore sous l'Orsa, pleinement intégrée dans le système des grandes entreprises capitalistes, n'était plus capable ni disposée à continuer à tenir ce rôle, généralement dévolu à l'Etat. Il est donc nécessaire à l'Orsa d'arriver à trouver un accord entre pouvoirs publics et secteur privé à propos de la répartition des tâches dans gestion territoriale, encore largement troublée par un conflit foncier ancien et par la fragilité des structures politiques locales. Il faut également rendre la production de la cellulose compétitive sur le marché international, tout en renforçant la traçabilité des produits et la bonne gouvernance d'entreprises.

23

Dans ce contexte, afin de à donner plus de légitimité à un projet longtemps mal perçu, l'Orsa adopte une série de stratégies nouvelles pour le contexte amazonien, notamment dans trois domaines. Premièrement, elle procède à des grands investissements de modernisation écologique du processus productif afin d'obtenir les certifications ISO et FSC. Deuxièmement, elle décide de mettre en valeur une grande partie des terres possédées par l'entreprise mais jusque-là non utilisées. Pour cela, en 2002, le groupe crée une nouvelle entreprise, l'Orsa Florestal, pour l'exploitation de bois tropical certifié sur plus de 450 mille ha (plus qu'un tiers du territoire de la Jari). Troisièmement, elle crée une fondation sociale, la Fondation ORSA pour mettre en acte le discours de responsabilité sociale mis en avant par le groupe.

### **A. INVESTISSEMENTS TECHNOLOGIQUES POUR UN MARKETING DIFFÉRENCIÉ**

24

Pour répondre aux exigences d'un développement plus durable, dont l'entreprise se veut la pionnière en Amazonie, celle-ci lance une stratégie de marketing différencié, fondée sur l'image d'une entreprise « verte ». Grâce à des

investissements importants<sup>13</sup> pour moderniser le complexe industriel de Munguba, afin de réduire l'impact négatif de la production de cellulose sur l'environnement, la Jari Cellulose obtient dès le début des années 2000 plusieurs certifications ISO<sup>14</sup> : par exemple, l'ISO 14 001 pour toute la chaîne de production d'eucalyptus, et la certification FSC<sup>15</sup>, pour la sylviculture et l'exploitation du bois tropical (nouvelle activité lancée par le groupe en 2003).

25

Parmi les mesures techniques d'accompagnement, on note l'installation, en 2004, d'une tour de refroidissement dans l'usine de cellulose permettant la réutilisation de l'eau et donc une diminution des prélèvements d'eau dans le fleuve. Par ailleurs, un système de traitement par déshydratation des effluents et de la vase a permis la réduction des effluents et la réutilisation de la vase dans la chaudière pour la production d'énergie. De nouvelles méthodes de traitement des déchets chimiques et de nouveaux filtres pour la réduction des émissions atmosphériques ont été adoptés. Enfin, on a remplacé le chlore par l'oxygène pour le blanchissement de la cellulose

26

Néanmoins, malgré cette modernisation, l'usine reste une structure obsolète (elle avait été construite au Japon dans les années 1970). Elle est beaucoup plus coûteuse et polluante que les nouvelles usines de cellulose construites aujourd'hui, par exemple, en Finlande. Une pollution environnementale est donc inévitable, avec pour corollaire probable des conséquences à long terme sur la santé des populations voisines du complexe industriel de Munguba. D'après le responsable du poste de santé à Vitória do Jari, le taux de cancer aurait augmenté considérablement dans les dernières années, ainsi que les maladies respiratoires.<sup>16</sup> Or l'usine de cellulose, qui se trouve à peine à 200 mètres de Vitória, fonctionne 24 heures sur 24.

**Photos 5-6 : Le complexe industriel de la Jari Cellulose (au Pará) et une rue au centre de Vitória do Jari**



1. Deuxième face à face : le complexe industriel de la Jari Cellulose (au Pará), et la ville municipale Vitória do Jari (Amapá) - 2. Vue d'une rue au centre de Vitória do Jari; au fond, la fumée de l'usine à cellulose fait perpétuellement partie de la coulisse urbaine.

Source : AG, 2009



## B. CRÉATION DE L'ORSA FLORESTAL : EN QUÊTE D'UNE LÉGITIMITÉ TERRITORIALE

27

A la fin de 2002, le groupe joue une carte maîtresse pour consolider son contrôle sur la gestion territoriale de son domaine dans la région du Jari : il 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 États et les populations locales le maintien d'un si vaste territoire (environ 1,7 millions d'ha à l'époque), alors qu'à peine 130 000 ha ont effectivement été mis en valeur jusqu'en 2002 par l'entreprise pour les plantations et la sylviculture, la mise en place d'une nouvelle activité sur 545 000 ha permet de justifier l'extension territoriale de la Jari et de conserver le contrôle sur la gestion de la totalité des terres considérées par l'entreprise comme sa propriété (1 265 129 ha) (carte 3).

28

Pour rester fidèle à son image d'entreprise « durable », l'exploitation du bois se déroule dans le cadre d'une gestion forestière certifiée par le FSC, selon un système de rotation sur trente ans entre les différentes zones d'exploitation. Ainsi, l'Orsa Florestal est aujourd'hui l'entreprise qui exploite le plus grand territoire de bois tropical certifié au monde et est devenue une référence mondiale pour la gestion durable des forêts tropicales.

29

Les profits gérés par l'exploitation du bois tropical par l'Orsa Florestal (50 000 m<sup>3</sup> de bois en 2010) sont encore loin d'égaliser 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). La nouvelle activité a néanmoins contribué à consolider son image d'entreprise moderne et respectueuse de l'environnement, contrastant avec les problèmes environnementaux et sociaux sérieux que l'exploitation illégale du bois pose dans beaucoup d'autres régions de l'Amazonie brésilienne, notamment les régions voisines.

## C. MISE EN PLACE DE LA FONDATION ORSA

30

D'après l'historien paraense Lins (2001), l'Orsa aurait gagné la compétition pour la reprise du projet Jari en partie à cause de l'excellence du dossier présenté par celle-ci. Mais la raison principale est ailleurs : la volonté exprimée par l'actionnaire principal du groupe, Sergio Amoroso, de créer une Fondation interne à l'entreprise afin de concrétiser sur le territoire le concept de responsabilité sociale. Fonctionnant comme « bras social » de l'entreprise, la Fondation Orsa (FO), créée en 2000 et dotée d'un budget représentant 1% du chiffre d'affaires annuels de l'entreprise<sup>17</sup>, est censée développer de petits projets d'assistance sociale pour les enfants les plus démunis de la région du Jari. Sa mise en place est le signe, pour la première fois dans l'histoire du projet, d'une véritable préoccupation de l'entreprise pour le développement social des populations locales sur et autour de son domaine : « La région de Jari peut se convertir en un laboratoire d'expériences qui serviraient comme référence pour l'Amazonie et pour le reste du monde », affirmait dans un entretien le directeur du groupe, Sergio Amoroso, qui se veut pionnier de la responsabilité sociale des entreprises au Brésil<sup>18</sup>. Selon lui, l'entreprise devrait agir comme « un instrument de

transformation de la société »**19**, capable de combiner la création de richesse à grande échelle avec la conservation de la forêt et avec le développement local.

### Du jardin d'enfants à l'agence de développement

31

Depuis sa création en 2000, la FO a connu une évolution importante afin d'améliorer ses stratégies d'action et de les adapter toujours mieux au contexte de la région du Jari, très différent de la réalité de São Paulo, origine du groupe Orsa. Dans ce processus de d'adaptation constante, la Fondation a donc progressivement reformulé son fonctionnement intérieur et les lignes directrices de son action sur le terrain. Elle a ainsi abandonné sa démarche d'assistanat pour privilégier un appui plus structurel aux différentes institutions sociales et politiques qui existent dans la région. Ainsi, depuis 2004, plusieurs équipes de la Fondation s'engagent dans des secteurs tels que l'éducation, la santé, la formation professionnelle ou la promotion de droits de l'enfance et de l'adolescent. En 2006, les activités, jusque-là principalement concentrées dans la ville (Monte Dourado et Laranjal do Jari), sont d'ailleurs diffusées par une équipe rurale qui doit s'occuper aussi des vastes zones rurales autour des installations de l'entreprise et des régions isolées aux marges de son territoire. L'équipe rurale doit soutenir les productions agricoles et extractivistes et trouver de nouveaux débouchés économiques pour les communautés rurales à partir de petits partenariats économiques (notamment le projet de production d'eucalyptus familial, de *curauá***20**, et de manioc, voir page 14-15). En 2007, la direction de la Fondation reformule à nouveau son programme en mettant davantage l'accent sur le renforcement des politiques publiques à l'échelon régional. Depuis cette date, elle concentre ainsi son action sur trois domaines principaux : i) la consolidation et la création de politiques publiques pour la gestion régionale; ii) le renforcement des organisations et associations civiles à travers des formations professionnelles spécifiques; iii) l'appui à des activités productrices et aux petites entreprises, notamment dans les zones rurales. En 2009, 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 les adolescents et « négoces » (équipe de promotion des petites entreprises et des nouvelles activités entrepreneuriales).**21**

32

De « simple » initiative philanthropique sur le plan local, la Fondation s'est donc progressivement transformée en 10 ans en une sorte d'agence privée de développement pour la totalité de la région du Jari. Il n'est pas rare que des employés de la FO voyagent jusqu'à Macapá ou à Belém (capitales de l'Amapá et du Pará) pour y rencontrer les représentants politiques les plus divers. Aujourd'hui, la Fondation fonctionne donc de plus en plus une sorte de plateforme de communication pour la mise en réseaux des différents acteurs et institutions impliquées dans la gestion territoriale.

33

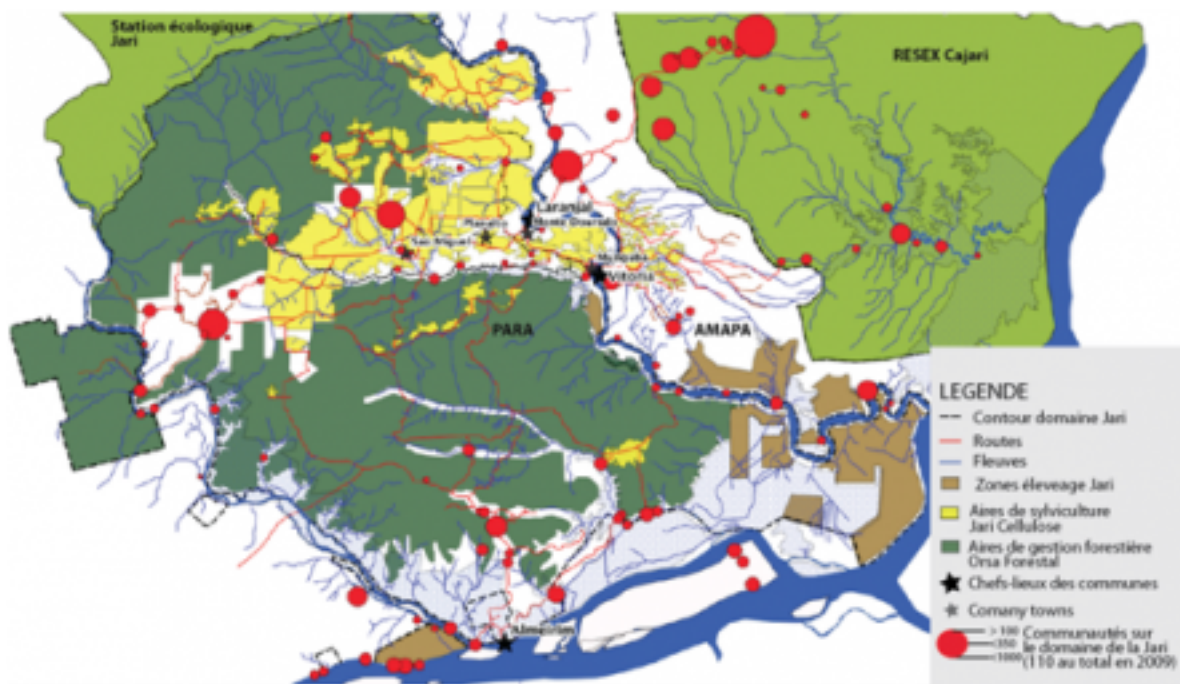
Depuis 2000, un nombre considérable de personnes et d'institutions a ainsi été assisté, avec des projets réussis, mais aussi avec des échecs. Quelques exemples montrent l'efficacité de certains projets : le renforcement de plusieurs associations à Laranjal do Jari, comme par exemple l'association des sages-femmes (*Aspartala*), ou la Délégation de la Femme à Jari (équipe de promotion

des droits), le nombre important de diplômés en agronomie de l'école rurale de Pacuí avec l'appui de l'équipe éducation, la création de deux coopératives (écoles de meubles dans la région pour l'initiation des jeunes au métier), des projets agricoles comme la production de la fibre *curauá*, ou des cours de fabrication de la farine de manioc (dispensés par les techniciens agricoles de l'équipe rurale), etc. D'autres projets cependant, notamment la mise en place de petites entreprises ou des projets de production agricole ont pourtant connu des succès très limités et souffrent généralement d'un manque de continuité ou sont abandonnés après la phase d'essai. Les raisons sont multiples : l'incompatibilité d'une culture d'entreprise et de coopérativisme avec le système socioéconomique traditionnel des populations locales, fondé sur l'extractivisme et la production en unité familiale ; la persistance de ressentiments vis-à-vis de l'entreprise, empêchant une bonne coopération fondée sur la confiance ; le grand isolement dans lequel se trouvent encore aujourd'hui les communautés rurales de la région. On doit souligner aussi la fragilité des structures d'appui de l'État : manque de routes, de transports publics, de communication, d'approvisionnement en énergie et d'autres services de base (santé, éducation), difficulté d'accès au crédit et aide insuffisante de l'Etat pour la transformation et la commercialisation des produits agricoles et extractivistes.

#### 34

Intervenant comme une agence privée de développement dans une région historiquement privée de toute intervention de l'État, la timide mais progressive apparition d'institutions publiques notamment depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle a entraîné une situation paradoxale. Alors que l'un des objectifs de la Fondation Orsa était justement l'installation et consolidation de politiques publiques dans la région du Jari, la Fondation s'est trouvée de plus en plus mise en question par le secteur public qui voit dans les actions de la fondation une tentative de prise de pouvoir politique de l'entreprise sur la région, avec pour corollaire une répartition des tâches entre le public et le privé qui devient de plus en plus diffuse et difficile à contrôler. Les questions que soulève cette situation en termes de souveraineté politique sont souvent utilisées contre l'adoption de la RSE par des entreprises. Selon ces dernières, il se peut qu'un mélange de responsabilités et de fonctions dans la gestion territoriale entre la Jari et les acteurs publics amène à de sérieux conflits d'intérêts. Il se peut également que la Fondation utilise son action sociale comme une sorte de paravent pour masquer ses propres intérêts derrière des projets de développement économique et social. La question de la limite entre les responsabilités de l'Etat et celles de l'entreprise prend encore une dimension plus délicate dans le contexte de la Jari Cellulose, qui contrôle un territoire immense (1,2 millions d'ha). La question sur les limites entre les responsabilités de l'Etat et celles de l'entreprise prend encore une dimension plus délicate dans le contexte de la Jari Cellulose, qui contrôle en effet un territoire immense (au titre de comparaison, presque la moitié de la superficie de la Belgique), sur lequel se situent environ 110 communautés agroextractivistes, dont plus de ma moitié date déjà de l'époque avant l'installation du projet Jari.

### Illustration 3 : Répartition des 110 communautés sur le territoire d'influence d'entreprise.



Depuis 2007, la Fondation y met en place des nombreux projets de développement socioéconomique avec les populations rurales, visant à un processus d'intégration territoriale.

Cartographie : AG, 2011, d'après données de terrain 2009.

### Les partenariats avec les communautés : source de revenus alternatifs pour les populations, ou stratégie d'expansion pour l'entreprise ?

35

La variété des actions développées par la Fondation rend impossible une discussion approfondie de tous les projets et domaines d'intervention. Nous avons donc décidé d'analyser ici uniquement les projets principaux mis en œuvre dans les zones rurales, puisque ce sont ceux sur lesquels la Fondation fonde une bonne partie de son image et parce qu'ils nous semblent plus polémiques que les projets développés en ville. Ces derniers sont souvent menés à bien en coopération avec des institutions politiques ; les résultats obtenus sont meilleurs au fil du temps et généralement plus satisfaisants que ceux des projets ruraux.

36

Il est évident que les objectifs poursuivis par la Fondation Orsa consistent non seulement à répondre aux impacts négatifs passés et présents du projet Jari dans la région, mais aussi à prévenir de futurs conflits avec les communautés locales, en gagnant leur faveur et en intensifiant les liens entre celles-ci et l'entreprise à travers des petits partenariats économiques. Depuis 2005, divers projets de développement socioéconomique pour les communautés rurales ont ainsi été lancés, dont les plus importantes sont le projet de production familiale d'eucalyptus (*fomento de eucalypto*) et la promotion de la production de *curauá*.

37

Le premier consiste à créer des plantations d'eucalyptus par des unités de production familiale sur des terres dites « communautaires » à l'intérieur du domaine d'entreprise. Selon la Fondation, il s'agit d'un projet « win-win » : la Jari fournit les plants et les engrais, ainsi que des crédits pour l'entretien des plantations, et garantit l'achat de toute la production quand les arbres arrivent à maturité (généralement sept ans après la plantation). Pour l'agriculteur, la vente de bois d'eucalyptus peut constituer une source de revenu intéressante à condition de pouvoir satisfaire certaines exigences de base pas toujours évidentes dans la réalité amazonienne. Il faut tenir compte du fait que le temps de retour sur investissement est de sept ans. Seul un agriculteur possédant beaucoup de terres ou d'autres sources de revenu (qui lui permettront ainsi de "geler" pendant sept ans les terres occupées par l'eucalyptus) peut s'engager dans un tel contrat sans menacer son propre en denrées alimentaires. Par ailleurs, les plantations d'eucalyptus exigent beaucoup de travail et une main-d'œuvre que l'agriculteur doit payer s'il ne dispose pas d'une main-d'œuvre familiale assez abondante. La réussite du projet suppose donc une très bonne gestion fondée sur l'expérience et sur des calculs de rentabilité. Sur le terrain, on a rencontré plusieurs agriculteurs en difficulté, parce qu'ils avaient transformé toutes leurs terres en plantations d'eucalyptus sans penser au fait que le retour sur investissement ne se ferait qu'au bout sept ans. Manque d'intelligence économique, ou absence de conseil et d'orientation de la part de l'équipe rurale de la Fondation ?

38

Quoi qu'il en soit pour les agriculteurs (les premiers résultats ne se verront qu'en 2014, quand les premiers eucalyptus familiaux seront récoltés), le gain pour l'entreprise de la mise en place du soi-disant « projet de développement communautaire durable » est intéressant d'un point de vue économique. Lancé à la fin de 2007 avec les premiers contrats entre les agriculteurs et la Jari, le projet peut se transformer en un investissement profitable à long terme pour la Jari : si la superficie de production des 56 agriculteurs partenaires de la FO à la fin de 2008 était encore d'environ 817 ha, les nouveaux contrats signés en 2009 pourraient porter la superficie des plantations à un total d'environ 2 000 ha (données FO, 2009). Le projet s'insère ainsi parfaitement dans les stratégies territoriales de la Jari qui est toujours déficitaire en matière première, en augmentant son approvisionnement en bois d'eucalyptus, sans être obligée d'augmenter la surface de ses propres plantations. Projet de développement socioéconomique pour les communautés rurales, ou stratégie économique au profit de l'entreprise ?

39

La question qui se pose dans ce contexte touche au caractère hybride du projet proposé par la Fondation (ou ne devrait-on pas plutôt dire de la Jari ?), puisqu'il mélange business et engagement social. En outre, si pour certaines familles ces partenariats peuvent être finalement profitables, l'instauration de liens de dépendance des communautés envers l'entreprise est problématique. Alors que la FO se veut engagée dans un processus de diversification des activités économiques et des sources de revenu alternatifs pour les communautés rurales, l'autonomie alimentaire et la diversification de cultures sont au contraire limitées par la conversion de terres communautaires en monocultures. Finalement, la plantation d'eucalyptus est problématique dans une perspective de en créant une dépendance vis-à-vis du marché international de la cellulose et expose les

communautés à des impacts écologiques à long terme sur la fertilité des sols. Après 15 ans (=deux cycles de plantation), les plantations d'eucalyptus pourront-ils être reconvertis en cultures de manioc ou de haricots, indispensables pour l'autosuffisance alimentaire des populations rurales ?

**Photos 7-9: Projet « curauá »**



1. Plantation de curauá en association avec de l'ananas - 2. Récolte de la fibre - 3. Un agriculteur et son fils défibrent le curauá à l'aide d'une machine mise à disposition par la Fondation Orsa.

Source : AG, Serra Grande, région du Jari, côté du Pará, Mars 2009

**Photos 10-12: Projet « Fomento de eucalypto »**



1. Plaque "de publicité" démarquant une aire de plantation d'eucalyptus mise en place dans le cadre du projet "eucalyptus familial", un projet partenariat entre l'entreprise et des agriculteurs à l'intérieur du domaine de la Jari. - 2. Plantation de 2 ha d'un agriculteur d'eucalyptus familial; au fond, la forêt tropicale - 3. Plantation d'eucalyptus en association avec du curauá

Source: AG, Estrada Nova (Pará), Août 2009

D'autres projets de l'équipe rurale de la FO (production de manioc, plantation d'horticultures, fruiticulture et apiculture) existent, mais ils se limitent à la proposition d'une assistance technique aux agriculteurs (répartition de boutures, mise en place d'une pépinière, conseils sur l'utilisation d'engrais, etc.) afin d'améliorer leur productivité. Cet aspect s'avère néanmoins essentiel car la région importe aujourd'hui la plus grande partie de ses biens de consommation de Belém ou d'autres régions plus lointaines, enchérissant ainsi le prix des biens alimentaires - une situation paradoxale pour une région historiquement centrée sur la production agricole et l'autosuffisance agro-extractiviste. Pourtant, étant donné que l'équipe rurale ne se composait en 2009 que d'un coordinateur et de quatre techniciens agricoles disposant d'une seule voiture 4x4, on peut à juste

titre s'interroger sur son efficacité dans un territoire de plus d'un million d'hectares occupé par environ 100 communautés rurales...

41

D'après notre enquête menée auprès des populations locales entre mars et août 2009, l'opinion des celles-ci sur les projets mis en place par la Fondation et sur l'existence de l'entreprise en général est très mitigée, ainsi que leur désir de coopérer avec celle-ci. Si certaines familles font bien part de leur gratitude vis-à-vis de l'assistance de la FO et affirment que, « sans l'entreprise il n'y aurait rien », d'autres refusent toute interaction et déclarent que loin de proposer un aide au développement local, derrière la Fondation l'entreprise chercherait plus à faire des profits qu'à répondre aux besoins des communautés (accès à la terre et au crédit, transport, fourniture de services de base comme l'électricité ou la santé). Pour une grande partie de la population, la Fondation ne serait donc qu'une « farce » visant à créer une image d'entreprise socialement engagée. Des nombreuses communautés dénonçaient ainsi le fait que la FO privilégierait les projets d'eucalyptus au détriment des autres activités rurales, mettant tout en œuvre pour convaincre les agriculteurs de transformer leurs champs en plantations d'eucalyptus, au lieu de soutenir des projets alternatifs comme la pisciculture ou le petit élevage. Ce dernier est effectivement considéré comme « non durable » dans la vision de l'entreprise puisqu'il inciterait à la déforestation et se trouve donc exclu de la liste des types de projets soutenus. Néanmoins, le groupe lui-même possède environ 10 000 têtes de bétail réparties en plusieurs *fazendas* le long des fleuves Jari et de l'Amazone sur le domaine d'entreprise, destinées à la production de viande. En outre, il existe une source de tension dans l'inégalité entre l'entreprise et les populations locales vis-à-vis de l'exploitation forestière : alors que l'Orsa Florestal a récolté un volume de 140 milles m<sup>3</sup> de bois tropical en 2008 (rapport groupe ORSA 2008), les populations locales doivent demander une autorisation à l'IBAMA (institution fédérale responsable de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles) à chaque fois qu'elles ont besoins de couper un arbre.

42

On doit enfin constater dans ce contexte que l'un des plus grands problèmes pour la plupart des communautés rurales demeure le manque frappant de services de base. Jusqu'à présent, ni l'entreprise ni l'Etat ne se sont engagés à améliorer cette situation, chacun se renvoyant la balle. Or, si l'on s'engage pour l'amélioration des conditions de vie des populations locales, comme le prétend le discours de responsabilité sociale de la Jari, est-il nécessaire de privilégier la plantation d'eucalyptus familial, alors que des décès sont fréquents dans les communautés les plus isolées du territoire parce que les routes ne sont pas carrossables où simplement parce que il n'y a pas une seule voiture dans la communauté pour amener les malades à l'unique hôpital situé en ville ?

### Photos 13-15 : Quelques exemples des différents champs d'actuation de la FO



1. Réunion organisée par l'équipe de santé avec l'association de sages femmes de Laranjal do Jari (Aspartala) - 2. Répartition des boutures chez un agriculteur par l'équipe rurale de la FO - 3. Cours de fabrication de farine de manioc donné par l'équipe rurale

## III. VERS UNE GESTION DURABLE DE LA RÉGION DU JARI SOUS L'ORSA?

43

Depuis la résurrection du projet Jari par le groupe Orsa à partir de 2000, la région connaît une dynamique économique et politique positive, d'où sont absentes les confrontations violentes. Le rêve de Ludwig est-il devenu réalité ? Les plantations d'eucalyptus et les profits de ces dernières années ressemblent probablement à ce que l'Américain aurait voulu faire dans les années 1970. 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 Jari ? Les réponses à ces questions sont complexes et peuvent être très différentes en fonction du point de vue. Toutefois, quelques observations peuvent déjà être faites dans des domaines où les contradictions du développement se sont manifestées avec le plus d'intensité.

### A. INDUSTRIE ET ENVIRONNEMENT : UN NOUVEAU PARADIGME ?

44

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 les effets nocifs de son activité, l'entreprise reste une source de pollution pour le fleuve Jari et pour la qualité de l'air dans 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 caractérisée par la biodiversité extraordinaire du biome amazonien, est une stratégie certainement discutable. Selon des témoignages de la population locale, la plus grande préoccupation s'exprime par rapport aux engrais et aux pesticides qui sont utilisés dans les plantations : les effets sur l'environnement seraient déjà visibles (par exemple, la disparition de poissons et la diminution du débit des fleuves), et il faudrait s'interroger sur les effets à long terme sur la qualité de l'eau à proximité des plantations.

45



A côté des surfaces occupées par la monoculture, l'Orsa Florestal a développé un système d'exploitation forestière certifiée, bénéficiant au groupe entier en termes d'image et en termes économiques. Bien que la gestion des aires exploitées sous un système contrôlé par le FSC<sup>23</sup> 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. Toutefois, cela ne doit pas empêcher l'Orsa Florestal de réfléchir au degré de participation qu'elle pourrait ou devrait accorder 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 zones de forêt primaire exploitées par l'Orsa, contrairement à ce que l'on voit dans plusieurs régions de forêt tropicale dans le monde où existent des « partenariats public-privé » pour la cogestion des forêts.

## B. ASPECTS DU CHANGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE ET CULTUREL

46

Le remplacement de la forêt primaire par la monoculture de la gmelina arborea à partir de 1970 a eu des impacts importants sur la structure socioéconomique des populations ainsi que sur l'utilisation du sol des deux côtés du fleuve Jari. La variété des espèces locales, dont l'exploitation représentait la principale source de revenu pour les populations locales, a diminué à cause des défrichements, obligeant les familles extractivistes soit à déménager en ville soit à s'installer toujours plus loin de la ville et des plantations à la recherche des *castanheiras* (noyer du Brésil). De même, les réseaux économiques pour la commercialisation des produits de la forêt ont été dissous par l'arrivée de Ludwig et remplacés partiellement par les activités d'agrobusiness, qui ont brusquement réorienté les activités économiques et par conséquent la structure sociale de la région. 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 commencent tout juste à se développer, grâce à des initiatives de formation professionnelle et d'incitation à la petite entreprise soutenues par la FO et par les institutions publiques. Pourtant, la logique d'entreprise, qui ne prend sens que dans un système capitaliste, ne correspond pas toujours à l'organisation socio-économique des sociétés amazoniennes, orientées vers l'autosuffisance et conditionnées par l'héritage culturel du système d'avaimento<sup>24</sup> (caractérisé par une forte dépendance d'un patron. Selon le directeur de la FO en 2009, Rafael Almeida, cette incompatibilité expliquerait en partie le manque de résultats positifs des initiatives de la Fondation qui visent à l'« apprentissage » d'un esprit de pensée entrepreneuriale par les populations locales.

47

Néanmoins, une certaine amélioration de la situation socioéconomique des populations locales urbaines et périurbaines de la région de Jari peut être constatée si on la compare avec d'autres communes de l'Amapá et du Pará. Elle est due tant à l'action directe de la Fondation dans le territoire qu'aux bénéfices indirects de la création de richesses par le projet Jari. Monte Dourado, siège de la

FO et de l'administration de la Jari, 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'insuffisance ou l'absence 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 la 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 capables de prendre conscience de l'importance de la bio et de la socio-diversité de la forêt amazonienne qui ne pourra être préservée par une conservation stricte et par l'utilisation intelligente et rationnelle de ses ressources.

### C. POTENTIELS ET LIMITES DE LA FO

48

Le rôle joué par la FO dans les avancées enregistrées dans la région de Jari est indéniable. Les résultats des interventions locales sont pour la plupart satisfaisants si l'on considère que la FO est née il y a peu de temps. Néanmoins, certains projets ont échoué et ont suscité des interrogations sur leurs vrais objectifs. La répartition des tâches dans le développement régional entre l'entreprise et le gouvernement reste d'ailleurs obscure. 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 de chaque acteur 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 de ce dernier, alors qu'elle Fondation prétend, selon ses propres affirmations, justement combler l'absence ou les fragilités du secteur public. Selon le directeur de la FO à Monte Dourado: « 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>25</sup>. Certaines critiques sont cependant formulées par les 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* ». Ainsi, les projets ne seraient pas toujours accompagnés jusqu'à leur terme, à cause d'un manque de savoir-faire et de moyens. De leur côté, les institutions publiques sont souvent 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.

49

Si l'entreprise continue 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 des genres car la répartition des tâches entre le public et le privé 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.

50

Les différentes équipes de la FO sur place montrent un grand enthousiasme et un grand dynamisme, indépendamment de l'entreprise. Leurs projets sont inspirés par la conviction d'une qu'il est possible d'élever le niveau de développement social dans la région. Les résultats positifs de nombreux projets réalisés durant les neuf ans de l'existence de la FO démontrent ce potentiel. Pourtant, ce ne sont encore que des réussites ponctuelles. Comme nous l'avons vu de l'exemple du projet d'eucalyptus familial, les intérêts économiques de l'entreprise ne sont pas nécessairement conciliables avec une vision du développement local visant à l'autonomie de la région. La question la plus pertinente pour le futur développement durable de la région est donc la suivante : dans quelle mesure la coopération entre le public et le privé permettra-t-elle de développer des filières différentes du projet Jari pour arriver à une diversité d'activités socio-économiques et à une plus grande indépendance économique de la région, ce qui l'objectif principal des initiatives RSE de l'entreprise ?

## CONCLUSION

51

L'histoire de la région du Jari depuis le milieu du XXe siècle a été dominée par la mise en place et l'évolution du projet Jari. Passant par trois grandes phases, chacune gérée par une entreprise différente à la tête du projet, ce dernier a connu des évolutions sensibles depuis son lancement en 1967. De grand projet mis en place par un Américain avec l'appui du régime militaire, suscitant de nombreuses polémiques dans les années 1980 et 1990 pour la non-viabilité des productions envisagées (cellulose, riz) ainsi que pour ses impacts environnementaux et socio-culturels négatifs, le projet Jari du XXIe siècle sous la gestion du groupe brésilien Orsa est devenu une entreprise rentable (cellulose, bois tropical) et pionnière pour l'application de concepts de développement durable et de responsabilité environnemental et sociale en contexte amazonien.

52

Cet article a visé à monter les stratégies territoriales développées par le groupe Orsa ont permis de mettre en place une gestion régionale différente des initiatives précédentes. Outre les modernisations techniques de la production de cellulose, toujours plus efficaces et moins polluantes, et le développement de l'exploitation du bois tropical certifié comme nouvelle activité hautement profitable pour l'Orsa en termes d'image et légitimité foncière, l'élément clé de cette nouvelle gestion a été la création d'une Fondation sociale. Dotée de 1% du revenu brut de l'entreprise ainsi que d'une équipe motivée, la Fondation vise depuis 2000 à impulser un développement socioéconomique plus juste et durable en faveur populations locales à partir de plusieurs projets, certains réalisés en coopération avec les acteurs publics.

53

Si l'adoption des principes de RSE par la Jari, dont certains succès sont déjà visibles sur le terrain, doit sans doute être saluée, l'analyse plus approfondie des projets de la FO dans les zones rurales soulève néanmoins plusieurs questions quant à ses véritables objectifs et quand à ses capacités d'actions. On peut relever deux paradoxes. Premièrement, les activités de la Fondation ne semblent viser que les contradictions du développement économique provoquées par l'existence de l'entreprise elle-même, mais ne sont pas susceptibles de trouver des solutions de long terme à des problèmes tels que la régularisation foncière ou l'association des populations au processus décisionnel et productif de l'entreprise. La signature de contrats public-privé pour la gestion de la forêt tropicale entre les communautés et l'entreprise, éventuellement garantis par l'Etat, permettrait dans doute aux premières de participer à l'exploitation lucrative des ressources. Si un des projets promus par l'entreprise (la plantation d'eucalyptus familial) repose sur un contrat de ce type, le fait qu'il s'agisse d'eucalyptus pose d'autres problèmes, notamment celui la dépendance économique des communautés vis-à-vis de l'entreprise, alors que la FO cherche précisément à faire baisser cette dépendance. Dans quelle mesure est-il donc légitime de mélanger business et engagement social sous le couvert de la RSE ? Les projets proposés par la FO, correspondent-ils véritablement aux besoins des populations locales ?

54

Bien que la Fondation soit conçue comme une plateforme de coopération entre l'entreprise, le gouvernement et les populations locales, elle se trouve constamment confrontée à une sorte de mélange des genres dans la répartition des tâches entre le public et le privé. Cette confusion crée une situation où ni l'Etat ni l'entreprise ne se sentent responsables : le gouvernement soutient qu'il n'est pas responsable de la mise en place des infrastructures sur les terres qui appartiennent à l'entreprise ; cette dernière considère qu'il n'est pas dans son rôle de proposer des services tels que l'eau courante, l'électricité, le transport, la communication ou l'accès aux soins. Ainsi, la plupart des communautés pâtissent encore aujourd'hui caractérisées par un manque flagrant de services de base.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ALVES PICANCO, J.-R., 2005, *Reserva Extrativista do Rio Cajari: verso e reverso da territorialização no sul doAmapá*, Natal, UFRN

COEN, L., 1981, *Le vieil homme et la forêt. Jari : une enclave en Amazonie*, Paris, Editions Pierre-Marcel Favre, 123 p.

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

GARRIDO FILHA, I., 1980, *O Projeto Jari e os Capitais Estrangeiros na Amazônia*. Petrópolis. Editora Vozes Ltda.

GEFFRAY, C., 1996, *Le modèle de l'exploitation paternaliste*, Lusotopie, pp. 153-159.

GRUPO Orsa, *Profils socio-économiques et rapports de durabilité*, 2005, 2006, 2007 et 2008. Documents internes ; le dernier est disponible en ligne sur [www.grupoorsa.com.br](http://www.grupoorsa.com.br)

GRUPO Orsa, 2006, *Relatório Diagnóstico Socioambiental das Comunidades Rurais do Vale do Jari*, CEATS & POEMA. Abril 2006

LINS, C., 2001 [1990], *Jari: 70 anos de História*, Rio de Janeiro, Dataforma

LITTLE, P., 2001, *Territorial Struggles on Perennial Frontiers*, The John Hopkins University Press, Baltimore

MC INTYRE, L., 1980, *Jari: A Billion Dollar Gamble*, National Geographic, Vol. 157, n°5, May 1980

MONTEIRO FILOCREÃO, A. S. (dir), 1993, *Socio-economia da Reserva Extrativista do Rio Cajari- AP* (Relatório de Pesquisa), Macapá- AP, IBAMA, CNPT/AP, CNS/AP

PAIXÃO de SOUSA, W. & FERREIRA, L.A., 2006, *Os sistemas agrários com castanha-do-Brasil (Bertholletia Excelsa H.B.K.) na região sul do estado do Amapá*, dans *Amazônia, Ci.& Desenv.*, Belém, vol. 2, n°3

PINTO, L. F., 1986, *Jari. Toda a verdade sobre o projeto Ludwig. As relações entre estado e multinacional na Amazônia*, São Paulo, Editora Marco Zero

PROJETO JARI, 1980, documentaire de Jorge Bodansky et Wolf Bauer

ROLLET, B. 1980, « *Jari : Succès ou échec ? Un exemple de développement agro-sylvo-pastoral et industriel en Amazonie brésilienne* », *Bois et Forêts des Tropiques*, n°192, Juillet-Août, p. 3-34.

ROSENBERG, C., 2007, « *O desafio de salvar o Jari* », *Epoca Negócios*, Juin 2007, p. 54-72.

SAUTCHUK, J., et alii, 1979, *Projeto Jari, A Invasão Americana: as multinacionais estão saqueando a Amazônia*, São Paulo, Brasil Hoje

## NOTES

**1** Expression de René Dumont dans son préface au livre de Lorette Coen sur le projet Jari.

**2** L'extractivisme est défini au Brésil comme une activité de collecte, en principe non destructrice, des ressources naturelles de la forêt (caoutchouc, noix du Brésil, noix de *babaçu*, *açaí*, *balata*, *piçaba*...), qui se différencie de la récolte dans ce qu'elle n'implique pas une plantation raisonnée de la ressource. On écarte en général de sa définition les produits ligneux (surtout le bois) ou les produits qui supposent une destruction de l'arbre pour leur collecte.

**3** Propriétaire d'un ou plusieurs *seringais* (zones de concentration et de collecte de *seringueiras*, l'arbre à hévéa). Les personnes exploitant ces zones sont connues comme *seringueiros*.

**4** Au Brésil, le terme communauté villageoise (*comunidade*) désigne un rassemblement ou une union locale des personnes (dont le noyau est souvent formé par des descendants d'une même famille) qui se regroupent sous une même expression collective, ou qui se reconnaissent dans un territoire spécifique. Postulant un lien commun, par exemple une même appartenance historique ou un même projet (la lutte pour la terre, une activité extractivistes,

...), le mot communauté est souvent utilisé par ces personnes pour revendiquer des droits communautaires auprès de l'Etat de pour leur forme particulière d'usage de la terre.

**5** Le terme « *company town* » a été créé aux Etats-Unis à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Il désignait les villages ou villes qui s'étaient formées généralement autour d'industries extractivistes et dont la plus grande partie ou la totalité du patrimoine appartenait à l'entreprise.

**6** Plusieurs auteurs mentionnent ainsi des conditions de vie et de travail proches de l'esclavage. Voir par exemple Sautchuk et al. (1979), Garrido Filha (1989), ou Pinto (1986), ainsi que le film « Projeto Jari », consacré au projet et tourné en 1980 par les réalisateurs brésiliens Jorge Bodansky et Wolf Bauer.

**7** 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 la Bethlehem Steel Corporation, deuxième plus grand producteur d'acier des États-Unis jusqu'en 2001.

**8** Si les médias et la littérature brésilienne sur le sujet parlent généralement de « nationalisation », il s'agit plutôt d'une « brésilianisation » du projet Jari, étant donné la nature mixte de sa reprise entre les secteurs publique (à travers de la BNDES, Banque National de Développement Economique et Social) et privé (la holding de 22 entreprises).

**9** En effet, afin de baisser les coûts des opérations, la Jari procéda des années 1980 et 1990 à des restructurations, diminuant chaque fois plus le nombre des employés. Si en 1979, environ 15 400 personnes travaillaient encore dans le projet, elles n'étaient que 3 000 environ en 2004 et 1 500 au début du 2009 (Picanço, 2005 ; AG données de terrain).

**10** Banque National de Développement Economique et Social- banque publique brésilienne qui propose des services de financement de projets de développement à moyen et long terme à partir de ses subsidiaires.

**11** Fondé en 1981, le groupe ORSA est un conglomérat d'entreprises financé à 100 % par du capital brésilien. Avec son siège à São Paulo, le groupe possède quatre entreprises (Jari Cellulose, ORSA Florestal, Ouro Verde, et Fundação ORSA) et plusieurs bureaux et usines pour la production de cellulose, de papier et de cartons d'emballage dans quatre Etats (10 à São Paulo, 2 à Goiás, 4 dans la région du Jari - Amapá/Para - et 2 dans l'Etat d'Amazonas. La Jari Cellulose est parmi les 10 plus grands producteurs de "*bleached eucalyptus kraft pulp*" (BEKP) au monde, produisant aujourd'hui environ 3 % de la cellulose vendue sur le marché international.

**12** Reste exclue de la transaction l'entreprise d'exploitation du kaolin (CADAM), qui est séparée de la Jari, devenant d'abord une entreprise du groupe CAEMI (*Companhia Auxiliar de Empresas de Mineração*) puis du Vale do Rio Doce à partir de 2002.

**13** Le rapport « *corporate profil* » du groupe ORSA indique un investissement de 248 millions US\$ dans la Jari Cellulose entre 2000 et 2006.

**14** ISO - Organisation Internationale de Normalisation - est la plus grande organisation non gouvernementale de normalisation au monde, représentant un réseau d'instituts nationaux de 162 pays, avec son siège à Genève.

**15** *Forest Stewardship Council*, institution internationale indépendante de certification de produits à base de bois. Le label FSC doit vérifier que les activités de l'entreprise correspondent aux normes environnementales et sociales. On a cependant vu s'élever ces dernières années des voix contre les systèmes de certification de certaines institutions comme le FSC, émettant des doutes sur leur impartialité. Dans le cas de la Jari Cellulose, par exemple, plusieurs personnes

ont indiqué que les audits de certification de la FSC ont tendance à être des véritables « mises en scène », où les représentants de la communauté seraient choisis et « formés » par l'entreprise pour en parler « correctement » contre une compensation.

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

**17** En 2008, par exemple, cela représentait environ 5 millions de réais.

**18** Rapport de durabilité (*Relatorio de sustentabilidade*) du groupe Orsa, 2005, p. 11.

**19** *Sustainability Report*, 2007, p. 4

**20** Une fibre végétale amazonienne (*bromelia* de la famille des ananas) encore peu exploitée mais possédant des propriétés prometteuses (résistance, légèreté et biodégradabilité).

**21** Pour plus d'information sur les différents projets développés par ces équipes, voir <http://www.fundacaoORSA.org.br/pt/>

**22** Il s'agit de parcelles de terre « temporairement attribuées » par l'entreprise à des communautés qui se trouvaient à l'intérieur du territoire de la Jari lors du conflit foncier des années 1980 et 1990. Si la situation est aujourd'hui calme dans un contexte d'acceptation mutuelle entre l'entreprise et les communautés, les terres occupées par celles-ci continuent néanmoins sous la possession légale de l'entreprise du au manque de régularisation foncière et d'attribution de titres de propriété aux colons. Si l'entreprise affirme avoir déléguée la tâche de régularisation foncière à l'ITERPA (Institut des Terres du Pará), organe public responsable pour la démarcation des terres et l'émission de titres de propriété, ce dernier soutient de n'avoir toujours pas eu l'autorisation pour effectuer ces tâches. Entre temps, la situation reste non résolue.

**23** L'FSC (Forest Stewardship Council), est un label développé en 1993 lors d'une assemblée à Toronto de 130 représentants de tous les secteurs (entreprises du bois, gouvernement, institutions de certification, NGOs,...) et entrée en vigueur dans le marché en 1996. Il constitue un nouveau mécanisme de gouvernance globale des forêts, constituant une mesure d'incitation du marché pour le bois « correctement » exploité, c'est à dire selon les standards et critères écologiques (impact minimal sur l'écosystème de la forêt) et sociaux (justice sociale) établis par le FSC et globalement acceptés. Ces principes sont valables pour tout type de forêt et se veulent soumis à un processus constant de redéfinition qui devrait impliquer toutes les parties prenantes (ie. stakeholders)

**24** L'*aviamento*, qui caractérisait longtemps (et toujours dans certaines régions de l'Amazonie brésilienne) les relations entre les extractivistes et l'intermédiaire principal, leur « parton », repose sur un système de troc inégal: le patron avance des marchandises à l'extractiviste, que celui-ci doit « rembourser » plus tard avec les produits collectés dans la forêt. Mais l'impossibilité pour l'extractiviste d'amortir les coûts, toujours plus chers, des biens avancés par le patron, engendre un endettement et une dépendance perpétuelle de l'extractiviste vis-à-vis de son parton (Geffray, 1996).

**25** Entretien réalisé en février 2009 dans les bureaux de la Fondation ORSA à Monte Dourado.

## POUR CITER CET ARTICLE

### **Référence électronique**

Anna Greissing , « 50 ans d'histoire du projet JARI. D'un grand projet contesté à un modèle d'éthique entrepreneuriale ? », *L'Espace Politique* [En ligne] , 15 | 2011-3 , mis en ligne le 26 octobre 2011, Consulté le 12 janvier 2012.  
URL : <http://espacepolitique.revues.org/index2118.html>

## AUTEUR

### **Anna Greissing**

Doctorante Université de Paris 3 - Université d'Innsbruck en Autriche - UMR 7227 du CNRS - Centre de Recherche et de Documentation sur les Amériques (CREDA) [annagreissing@gmail.com](mailto:annagreissing@gmail.com)

## DROITS D'AUTEUR