

MESURER LA CONTRIBUTION DES ENTREPRISES EXTRACTIVES AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Le cas des pétroliers au Nigeria

Gaël Giraud et Cécile Renouard

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2010/9-10 - n° 208-209
pages 101 à 115

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-9-page-101.htm>

Pour citer cet article :

Giraud Gaël et Renouard Cécile , « Mesurer la contribution des entreprises extractives au développement local » Le cas des pétroliers au Nigeria,
Revue française de gestion, 2010/9-10 n° 208-209, p. 101-115.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

GAËL GIRAUD

CNRS, École d'économie de Paris

CÉCILE RENOUARD

Essec Business School



Mesurer la contribution des entreprises extractives au développement local

Le cas des pétroliers au Nigeria

Les entreprises extractives soucieuses de contribuer au développement local doivent relever deux défis : 1) reconnaître que l'activité sociétale relève de leur cœur de métier en internalisant les externalités négatives ; 2) participer à des projets socio-économiques améliorant la qualité du tissu social de leurs stakeholders, et pas seulement leurs conditions de vie. À partir d'enquêtes sur l'impact des implantations pétrolières au Nigeria, l'article présente deux indicateurs de performance sociétale.

De quoi peut-on rendre responsables les entreprises extractives en matière de lutte contre la pauvreté et de contribution au développement des zones où elles opèrent, et comment alors mesurer leur performance sociétale ? Les réponses à ces questions ne font pas l'objet d'un consensus tandis que les actions des entreprises ont souvent été marquées par le tâtonnement et une approche défensive, sans faire l'objet d'un contrôle et d'un suivi précis. Les entreprises extractives participent en principe au développement local et territorial de diverses manières : par la fiscalité, les politiques sociales qu'elles appliquent à leurs salariés, le recours à des sous-traitants et fournisseurs locaux (*local content*), des actions à visée socio-économique – volontaires et/ou imposées par les pouvoirs publics. Ces actions sociétales sont de deux ordres : celles qui concernent les relations avec les communautés locales et celles qui visent à fournir des services – pour les pétroliers, de l'énergie – à des populations pauvres. Les montants en jeu dans ces stratégies « BoP » sont pour l'instant très inférieurs aux sommes dépensées dans le cadre de l'obtention de la licence d'opérer, qui elles-mêmes doivent être comparées avec les autres leviers du développement. Rappelons les ordres de grandeur : pour une compagnie pétrolière, les actions sociétales représentent à peu près un dixième des dépenses en *local content* et un centième des impôts versés aux gouvernements des pays hôtes. Par ailleurs, les entreprises multinationales ont souvent pratiqué des doubles standards en matière sociale et environnementale dans leurs filiales des pays du Nord et du Sud, et ont pu faire preuve de négligence dans l'application des

lois environnementales en vigueur dans les pays hôtes. Concernant leurs relations avec les communautés locales riveraines de leurs sites de production, les groupes occidentaux, dans le contexte de la décolonisation, ont officiellement nié jouer un rôle politique et se sont contentés de négocier avec des acteurs locaux – souvent les chefferies traditionnelles – les conditions financières d'un bon voisinage ; après des décennies de pratiques philanthropiques aux effets pervers clairement identifiés (assistanat, clientélisme, corruption, etc.), certaines tentent aujourd'hui de se faire mieux accepter par les populations locales en opérant un changement de paradigme, nécessaire au développement durable des zones où elles sont implantées (Blowfield et Frynas, 2005).

Cette évolution invite à distinguer la responsabilité sociétale de la philanthropie, et à concevoir l'exercice de cet engagement sociétal comme une partie intégrante de l'activité des industries extractives. Ainsi se constitue actuellement un « métier sociétal » dans les grands groupes : certaines entreprises avancent dans la définition de lignes d'action, l'élaboration de critères d'évaluation et le suivi des projets engagés, souvent en partenariat avec des pouvoirs publics et d'autres acteurs (ONG, agences de développement, etc.). Cet article propose de nouveaux outils pour ces « métiers sociétaux » à partir d'enquêtes quantitatives et qualitatives réalisées au Nigeria entre 2004 et 2010, dans deux zones touchées par la production pétrolière, *onshore* et *offshore*. Après avoir analysé le contexte nigérian et les contributions financières des pétroliers (de Total en particulier) aux pouvoirs publics et aux populations nigérianes, nous explorons les enjeux d'une

contribution des entreprises à un développement durable. Enfin, nous présentons les nouveaux modèles mis en place par Total au Nigeria et deux indicateurs de performance permettant de les évaluer.

I – ENTREPRISES PÉTROLIÈRES ET DÉVELOPPEMENT : NÉCESSITÉ D'UN NOUVEAU MODÈLE

1. Le contexte nigérian : malédiction des ressources ?

Entre 1999 et 2004, la violence liée à l'activité pétrolière dans le delta du Niger – la zone de production pétrolière, au Sud-Est du pays – aurait conduit à une moyenne de 1 000 morts par an (Hamilton *et al.*, 2004). La violence dans le delta est ancienne (Fanchette, 2006) : la rente pétrolière n'a fait que renforcer ces tensions. Deux cents cadres de multinationales y ont été kidnappés dans les six premiers mois de 2007 !

S'ils ne sont pas uniquement liés à l'exploitation pétrolière, les maux dont souffre la région du delta ont sans nul doute été aggravés par cette dernière. Aux rivalités entre les trois grandes régions du Nigeria (le Nord musulman dominé par les ethnies Haoussa et Fulani, le Sud-Ouest chrétien majoritairement peuplé par les yorubas et le Sud-Est chrétien, où vivent Ijaws, Itsekiris, Ibibios, Igbo, Efiks, etc.), s'ajoute, à l'intérieur de la région du delta, une multiplicité de tensions : entre minorités ethniques ; entre les *local governments* et parfois à l'intérieur d'un même *local government* – définies en 1976, beaucoup de ces entités politiques (qui composent les États membres de l'État fédéral nigérian) voient se multiplier

en leur sein les réseaux clientélistes, les oppositions entre chefs traditionnels, entre communautés liées ou non à l'activité pétrolière – *host* et *non-host communities* –, entre groupes cultistes¹.

En outre, le « torchage du gaz » – dont l'interdiction légale est différée depuis 30 ans – aux conséquences néfastes sur la santé des populations, et sur les conditions de vie locales (pluies acides), est fortement émetteur de gaz à effets de serre et représente un manque à gagner pour l'État autant qu'un frein à l'accès à l'énergie : selon l'ONG Friends of the Earth Nigeria, fin 2009, 23 milliards de m³ seraient brûlés chaque année, ce qui équivaut à une perte de revenus de 2,5 milliards de dollars. 68 % du gaz associé à la production de pétrole serait torché, soit 75 % des besoins en énergie de l'Afrique sub-saharienne...

Le gouvernement fédéral nigérian contrôle toutes les ressources minières et foncières du pays : le Land Use Act de 1978 a déposé les communautés villageoises de leurs droits fonciers. Le partage des revenus pétroliers est effectué de la manière suivante : 39 % à l'État fédéral, 20 % aux États, 15 % aux *Local Governments* et 13 % à des fonds spéciaux. Depuis 1999, le montant des ressources tirées de l'exploitation pétrolière attribuées par dérivation aux États du delta s'élève à 13 % (entre 1969 et 1989 il était passé de 50 % à 1 %, pour remonter à 3 % en 1992) (Sébille-Lopez, 2005). Cette augmentation n'a en rien apaisé les revendications locales : la corruption des pouvoirs publics et la façon dont les entreprises pétrolières ont entretenu des relations privilégiées avec certains groupes

1. Sociétés secrètes mafieuses auxquelles participent de nombreux jeunes adultes désœuvrés, et qui alimentent les réseaux militants et criminels.

ethniques ont – directement ou non – renforcé les micro-identités ethniques et conduit à l’instabilité politique et sociale actuelle (Nwajiaku, 2005).

2. Les contributions financières des entreprises au développement

Les entreprises pétrolières contribuent au développement des zones et pays où elles ont des activités aussi bien en versant des impôts et taxes au gouvernement fédéral, qu’en favorisant les politiques sociales internes (sous la pression de syndicats puissants et bien organisés, e.g., Pengasan et Nupeng), en ayant recours à des sous-traitants et fournisseurs locaux (*local content*) et en développant des actions à visée socio-économique autour de leurs sites de production. L’activité pétrolière du groupe Total au Nigeria (dans le cadre d’une joint-venture dans laquelle la compagnie nationale – NNPC – détient 60 % des parts et Total 40 %) est significative des défis liés à l’impact de l’extraction pétrolière sur le développement local. Si les moyens financiers engagés sont considérables, les résultats sur le terrain sont plus mitigés et appel-

lent à une réorientation des actions sociétales. Au Nigeria, la production du groupe Total s’est établie à 246 kbep/j en 2008. La production du groupe en 2008 était de 2,34 Mbep/j; la production nigériane représente donc plus de 10 % de la production mondiale du groupe.

En plus de ces sommes, le gouvernement fédéral a également reçu 13 millions de dollars en 2008 au titre des contributions versées à la Commission de développement du delta du Niger (*Niger Delta Development Commission* – NDDC). Il faut enfin considérer les autres engagements socio-économiques/sociétaux de Total par des MoU (*Memorandum of Understanding*) signés avec les communautés locales et/ou avec les États hôtes au titre de la participation au développement local. Au Nigeria les dépenses sociétales s’élèvent en 2008 à 37 millions d’euros pour des actions sociétales dans les villages autour des sites *onshore* et dans la zone côtière *offshore*. Le montant et le contenu des projets font l’objet des MoU négociés tous les trois ou quatre ans: dans la zone de production *onshore*, il s’agit, d’un côté, des accords

Tableau 1 – Versements de Total à l’État fédéral nigérian et à la NDDC en 2008

Impôts	Millions de dollars US
PPT (<i>Petroleum Profit Tax</i> – impôt sur les profits pétroliers)	1 982,9
Redevance – pétrole	968,5
Redevance – gaz	13,9
Autres impôts	154,6
Total	3 119,9*

Source : déclaration de Total dans le cadre de son adhésion à l’EITI.

* Le montant des impôts et taxes à la production versés par Total dans les pays non OCDE en 2008 s’élève à 14,8 G euros.

avec les propriétaires terriens qui ont vendu du terrain et/ou ont été expropriés et compensés par Total et, de l'autre, des accords avec l'ensemble du clan dont font partie ces propriétaires. Les sommes sont gérées par deux entités: le département développement durable gère 14 millions d'euros répartis entre différents programmes: agriculture, éducation (2 700 bourses post-primaires, 5 000 post-secondaires, 142 *post graduates* au Nigeria et 40 *post graduates* à l'étranger ont été attribuées en 2007), développement économique, santé, partenariats. Le département des affaires communautaires gère 23 millions d'euros correspondant aux dépenses en termes d'infrastructures, maintenance des réseaux d'électricité et d'eau en particulier et surveillance.

Pour l'ensemble de la branche exploration-production du groupe Total, les dépenses sociétales s'élèvent en 2008 à 138 millions d'euros dont 91 % dans les pays non OCDE, et pour l'ensemble du groupe à 151 millions d'euros dont 87,5 % dans les pays non OCDE.

3. Contributions effectives des pétroliers: un bilan contrasté

Ces données chiffrées officielles concernant l'apport financier des pétroliers² contrastent avec le niveau de violence (Oyefusi, 2007) et de pauvreté dans la région du delta. Sans faire des entreprises les uniques responsables de la dégradation du climat social et du sous-développement, ce contraste saisissant souligne la nécessité d'un changement de modèle. Sans anticiper sur les conclusions de l'enquête (cf. *infra*),

notre hypothèse de travail est qu'un engagement trop direct des multinationales auprès des populations est générateur d'effets pervers: comparaisons, frustrations, clientélisme, chantage par la violence, dépendance, corruption, etc. Cet engagement a souvent été dispersé, au coup par coup, en privilégiant des donations charitables ou des projets qui ne relevaient pas directement de la compétence des entreprises sans traiter les problèmes liés directement à leurs activités (dégâts environnementaux, corruption). Alors même que les entreprises visaient à se rendre acceptables auprès des populations, leur activité a paradoxalement freiné le développement: ce dernier n'est pas seulement affaire d'*inputs* – de distribution de biens matériels – mais tient tout autant à l'*empowerment* des personnes – nous y reviendrons.

Situation d'autant plus complexe que les pouvoirs publics sont eux-mêmes corrompus³, sinon absents: la NDDC reçoit chaque année 3 % du budget d'investissement des pétroliers, et l'on n'en voit quasiment aucune réalisation sur le terrain. Par ailleurs, beaucoup de représentants des villages – notamment les responsables des *youth groups*, les chefs traditionnels et autres *benefit captors* – avec lesquels les entreprises négocient et signent des accords (comme le clan Egi autour du site de production *onshore*) ont su acquérir une rente de situation, au fil des ans, et sont de moins en moins légitimes aux yeux des habitants eux-mêmes. Ils contribuent à bloquer les processus participatifs en s'auto-proclamant les représentants légitimes des com-

2. Le groupe Total représente à peu près 10 % de la production pétrolière nigériane.

3. Une étude de l'ONU montre les disparités entre États en termes de patrimoine productif par habitant (comprenant les richesses naturelles, le capital matériel et le capital immatériel). *Dans ce classement, le Nigeria occupe l'avant dernière place, à 2 700 dollars/hab.* Données 2000 actualisées, J.-P. Robin, *Le Figaro*, 19 mars 2009.

munautés auprès de l'entreprise et des pouvoirs publics, parfois dans le but de détourner la manne pétrolière à leur profit.

II – LES CONTOURS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

C'est dans ce contexte contrasté que de nouveaux modèles voient le jour. Les entreprises extractives sont d'autant plus incitées à transformer leurs pratiques qu'elles y ont un intérêt stratégique: au Nigeria, la production théorique des pétroliers devrait atteindre 4 millions de barils/jour; début 2010, elle n'est que de l'ordre de 2,4 millions de barils/jour, essentiellement du fait des difficultés sociétales des entreprises – de Shell, en particulier. On peut ajouter à cette vision en termes d'intérêt bien compris une perspective éthique et politique (Renouard, 2007; Frynas, 2009), qui souligne l'enjeu de la reconnaissance, par les acteurs publics comme privés, de la nécessaire coopération de tous aux objectifs du développement durable (Gabriel, 2004). Les entreprises ne sont pas des agences de développement mais ont à exercer des responsabilités de différents ordres, liées à leur cœur de métier et à l'utilité sociale qu'elles sont supposées apporter aux zones dans lesquelles elles exercent leurs activités. De plus, les pratiques de RSE viennent appuyer une compréhension renouvelée de la firme dans un contexte où les frontières de l'entreprise s'effacent au profit d'une « entreprise-réseau » et d'une multiplication de liens entre filiales et entre entreprises au

sein de filières de production et/ou de territoires. Dans ce cadre, la RSE vise à renforcer le développement territorial et le rôle du territoire comme « espace de gouvernance, lieu de régulation et de dialogue sociétal », (Dupuis, 2008, p. 168). Enfin, l'analyse économique récente montre que la cotation boursière d'une entreprise bouleverse la « démocratie économique » supposée présider aux décisions de l'assemblée actionnariale au point de pouvoir conduire à des décisions compatibles avec la maximisation du profit mais qui ne contribuent pas au bien-être social (*Paretian welfare*, Demichelis et Ritzberger, 2007). Dès lors que la seule maximisation du profit n'est plus garante de l'utilité sociale d'une entreprise, la question de sa responsabilité sociale se pose à nouveau.

Celle-ci admet, selon nous, deux versants: 1) elle implique l'effort pour minimiser ces effets négatifs, les réparer et surtout les éviter selon le principe du double effet, afin de « ne pas nuire »⁴; 2) l'exercice de la responsabilité sociétale consiste dans la contribution positive des multinationales au développement – « social investment » – dans une logique de développement socialement durable, c'est-à-dire, comme nous le verrons, d'*empowerment* des populations.

La mise en œuvre du premier versant (« ne pas nuire ») implique que les pétroliers minimisent non seulement les dommages collatéraux sur l'environnement naturel *mais aussi*, pour leur part, sur l'environnement social et politique. Les entreprises

4. Le principe du « double effet » issu de la réflexion sur la guerre juste, est appliqué aujourd'hui au monde des affaires (Bomann-Larsen et Wiggen, 2004; Renouard, 2007): il consiste en l'évaluation *ex ante* ou *interim* des dommages directs et collatéraux provoqués par l'activité et leur comparaison avec les bienfaits attendus (*cost-benefit analysis* en termes sociétaux), comparaison qui devrait pouvoir conduire à différer la poursuite d'une activité si les dommages qu'elle provoque sont disproportionnés par rapport aux bienfaits attendus.

procèdent à des études d'impact social et environnemental avant et pendant la conduite de leurs opérations. Néanmoins, la division des fonctions dans les filiales et au siège (entre ce qui relève de l'environnement naturel et du sociétal/politique) ne facilite pas une réflexion coordonnée sur les manières de minimiser les dommages sociétaux. Ainsi, les entreprises ont pu contribuer au développement sanitaire en construisant l'un ou l'autre hôpital mais sans forcément procéder à des études précises sur les effets du torchage et de la pollution pétrolière sur la santé des riverains. La dimension politique doit aussi être articulée à ces enjeux sociaux et écologiques : à un premier niveau, il existe une corrélation forte entre les implantations des groupes extractifs et le caractère non démocratique ou fragile des régimes en place. De ce point de vue les entreprises ont à minimiser leurs impacts politiques négatifs afin, en particulier, de ne pas se rendre complices de violations de droits de l'homme dans leurs zones d'activité. Ceci suppose, à un deuxième niveau, une analyse des effets de l'activité pétrolière en termes de gouvernance locale : groupes d'influence et réseaux clientélistes, relations entre groupes ethniques, rôle des pouvoirs publics locaux, etc.

Afin de contribuer positivement au développement local, il faut donc analyser comment, d'acteur situé au centre d'un dispositif où elle interagit avec ses *stakeholders*, l'entreprise devient partie prenante d'un projet politique de développement territorial dont elle n'est pas la source mais auquel elle participe en fonction de ses compétences comme de ses

impacts propres : à quelles conditions le travail coordonné de l'entreprise avec d'autres acteurs favorise-t-il le développement économique et social ? C'est de ce point de vue qu'il s'agit d'évaluer les nouveaux MoU signés avec les communautés locales dans les sites anciens de production (comme Total à Obagi, dans le *Local Government* d'Onelga), aussi bien que les partenariats avec des ONG en vue de favoriser un développement local participatif (comme Total dans la zone côtière). Sont-ils des moyens efficaces d'un développement socialement durable de la région, et donc d'une paix sociale, elle-même bénéfique à l'entreprise ?

III – LA MESURE DE L'ACTIVITÉ SOCIÉTALE DE TOTAL AU NIGERIA

1. Enquêtes dans des zones touchées par la production *onshore* et *offshore*

Deux enquêtes quantitatives ont été menées⁵ entre janvier et mai 2008 dans deux zones touchées par l'activité pétrolière : les *local governments* d'Onelga (zone de production *onshore*, État de Rivers) et d'Eastern Obolo (zone côtière où Total n'est pas présent mais contribue au développement local dans l'État d'Akwa Ibom, au titre de sa production *offshore*). Deux questionnaires, le premier destiné à tous les adultes et le second aux responsables des principaux groupes dans les villages, ont été distribués à 2 000 personnes concernant leurs conditions de vie et leurs relations sociales. Dans le *local government* d'Onelga, l'enquête a été menée dans des villages de trois types : 1) des villages tou-

5. Ces enquêtes font suite à des recherches de terrain menées en 2004 (Renouard, 2007). Nous remercions Romuald Ekluboko, Kevin Lompo et Jeanne Liévaut pour leur soutien technique.

chés par l'activité de Total ou 2) d'Agip ; 3) des villages considérés comme « non host communities » qui n'abritent pas d'installations pétrolières. À Eastern Obolo, les questionnaires ont été administrés dans des villages affectés uniquement par les activités *offshore* des pétroliers et où Total finance depuis 2002 une fondation locale de développement, dans le cadre d'un accord passé initialement avec une ONG (Pro Natura International). Ces enquêtes ont été complétées par des enquêtes qualitatives menées en 2009⁶ dans les deux zones, afin d'étudier plus précisément le fonctionnement des réseaux sociaux, les « pathologies sociales » (cultisme, prostitution, etc.) et l'impact des nouveaux projets menés par les pétroliers sur les relations sociales.

Au sein même des activités de Total, la comparaison entre Obagi et Eastern Obolo illustre les différences d'impacts de diverses manières de faire : à première vue, la région d'Obagi où Total opère depuis plus de 40 ans, a un niveau de vie bien supérieur à celui de la région d'Eastern Obolo, où les pétroliers ont eu des activités d'une ampleur bien moindre et où Total n'est qu'indirectement présent *via* la fondation locale EOCDF (Eastern Obolo Community Development Foundation), initiée par l'ONG Pro Natura en 2002. Total a financé des projets à Obagi, entre 2004 et 2006, à hauteur de 57,8 millions de Nairas (330 000 euros) pour environ 900 personnes, alors que EOCDF n'a octroyé que des prêts d'un montant 9 000 euros à Obolo. Le nombre de groupes bénéficiaires est de

58 pour la région d'Obagi et 30 pour Obolo. Le taux de remboursement, environ 13 %, chez Total reste très faible. À Obolo les sommes prêtées ont été intégralement reversées, aux échéances prévues. Même si les montants en jeu n'ont rien à voir, cet exemple manifeste la réussite des programmes mis en œuvre par la fondation d'Eastern Obolo.

2. Indicateurs de performance sociétale

Notre indicateur de performance sociétale, la « capacité relationnelle » (CR), se construit en deux temps. Tout d'abord, nous calculons un indice de sortie de pauvreté (ISP), lequel sert ensuite à élaborer l'indicateur CR.

Indice de sortie de pauvreté (ISP)

L'objectif est de fournir des critères aisément évaluable de la façon dont des personnes ont accès ou non à des biens et services de base, dans les domaines de la santé/nutrition, du logement, de l'éducation, de l'emploi et des revenus. Les variables ont été choisies en s'inspirant des questions utilisées par M. Yunus et la Grameen Bank au Bangladesh destinées à évaluer le taux de sortie de pauvreté des populations ayant bénéficié d'un microcrédit ; nous avons adapté les questions au contexte du Nigeria, à partir des indications fournies par les habitants des deux zones, en avril 2009, sur les signes de la grande pauvreté dans leur région. Les variables sont les suivantes : 1) accès régulier à l'eau potable, 2) accès à l'électricité, 3) accès aisé à des infrastructures sanitaires par route ou

6. Nous remercions Marc-Antoine Pérouse de Montclos, Romuald Ekluboko, Denis Ekpo et Ukoha Ukiwo pour leur collaboration.

par bateau, 4) scolarisation à l'école primaire, 5) murs de la maison non faits en *mud* (boue)/*thatch* (chaume), 6) trois repas par jour, 7) accès satisfaisant aux soins, 8) revenu mensuel supérieur à 45 euros/mois⁷, 9) travail (si en âge de travailler).

L'indice est obtenu comme moyenne arithmétique des variables normalisées entre 0 et 1. Plus l'indice obtenu est proche de 1, plus l'ensemble de la population se rapproche, en moyenne, du seuil de sortie de pauvreté. Les résultats (tableau 2) montrent les effets positifs de la présence des pétroliers dans les *host communities*, qui bénéficient des programmes mis en œuvre par les multinationales : dans les villages concernés par la production pétrolière de Total et d'Agip, les entreprises fournissent l'accès gratuit à l'électricité, à l'eau – ce dont bénéficie aussi une partie de la population des villages *non host*, géographiquement proches des *host communities*. *In fine*, l'ISP d'Eastern Obolo est à peine supérieur à la moitié de celui de la zone d'Onelga.

Indicateur de capacité relationnelle

Dans le prolongement des travaux du groupe HDCA (Human Development and

Capability Association), nous définissons la capacité relationnelle comme exprimant l'aptitude des personnes et des groupes à entrer dans des relations et des réseaux durables et de qualité. Ce critère veut mettre en avant la possibilité qu'ont les personnes de se rendre responsables de leur existence et de choisir des formes de vie qu'elles-mêmes valorisent (Sen, 2010) par la qualité et la quantité des relations entretenues avec d'autres. Ainsi peuvent être combinées la recherche d'une qualité de vie individuelle et celle d'un développement collectif et d'une paix sociale, tout en préservant l'option libérale consistant à laisser chacun libre de choisir son « style de vie ». Il s'agit alors d'évaluer comment un programme peut contribuer à cette capacité relationnelle (CR), à cet *empowerment* des personnes et des groupes qui nous semble la clé d'un développement socialement durable (partant, d'une réduction de la violence).

Nous distinguons plusieurs composantes de la CR : 1) sa qualité de vie (C1), 2) ses activités politiques (au sens large de la Cité, C2), 3) son insertion sociale dans des réseaux (C3), 4) ses engagements désintéressés (*i.e.*, qui échappent à toute relation

Tableau 2 – Indice de sortie de pauvreté (ISP)

		<i>Indicateur de sortie de pauvreté</i>
Eastern Obolo		0,44
Onelga	Agip	0,74
	Total	0,77
	Non host	0,76
		0,76

7. Ce qui équivalait à peu près au salaire minimum des fonctionnaires locaux.

contractuelle et s'inscrivent dans un horizon de gratuité susceptible de « créer du lien », C4). Ces quatre composantes mettent l'accent sur la qualité des réseaux sociaux sans pour autant renoncer à une interrogation sur les conditions de vie des personnes : l'accès à des services matériels est important parce qu'il constitue une condition nécessaire (mais non suffisante) pour entrer dans des relations sociales riches et durables. En effet, la pondération des quatre composantes (C1, C2, C3, C4) de CR dépend de l'ISP de la manière suivante :

$$CR = (1 - ISP) \times C1 + ISP \times C2/3 + ISP \times C3/3 + ISP \times C4/3$$

Plus la population est proche, en moyenne, de la « sortie de la pauvreté » (*i.e.*, plus ISP est proche de 1), plus l'accent sera mis sur la qualité du tissu social (*i.e.*, sur les trois dernières composantes de CR : activité politique, insertion sociale, engagement désintéressé). Inversement, plus grande sera la part de la population demeurée en deçà du seuil de pauvreté (*i.e.*, plus ISP sera proche de 0), plus CR accordera un poids important à l'accès aux ressources matérielles (composante C1). Cette pondération « dynamique » est une manière d'aborder le problème

methodologique classique du choix (toujours plus ou moins arbitraire) d'une pondération dans la construction d'un indicateur à composantes multiples (problème qui se pose pour la *totalité* des indicateurs actuellement en usage, de l'IDH au PIB). Elle tente de faire droit à une critique fréquemment adressée aux analyses en termes de réseaux sociaux, selon laquelle ces dernières conduiraient volontiers à la conclusion que « les pauvres, sans le savoir, sont très riches (socialement) ! » : Pourquoi, dans ces conditions, se soucier encore de « développement » (socialement durable) ?

Enfin, en vue de constituer un indicateur capable de s'adapter intelligemment à différents contextes socio-économiques, la pondération dynamique est une manière de prendre davantage en compte la spécificité de chaque région étudiée en termes de sortie de pauvreté. De surcroît, le caractère variable de la pondération permet d'affiner des comparaisons diachroniques portant sur une même région : il se peut qu'en $t + 1$, le niveau de vie matériel d'un groupe ait sensiblement augmenté par rapport à t (de sorte que l'ISP et C1 auront augmenté) mais cela ne préjuge pas encore de l'évolution de CR ; ce dernier indicateur n'augmentera que si cette évolution s'est accompagnée d'une

Tableau 3 – Indicateur de capacité relationnelle

		Pond. dynamique	Pond. uniforme
<i>Eastern Obolo</i>		0,698	0,711
<i>Onelga</i>	Total	0,704	0,704
	Agip	0,695	0,695
	<i>Non host</i>	0,676	0,677
		0,695	0,694

augmentation *plus que proportionnelle* de la qualité des réseaux sociaux (mesurée par C2, C3 et C4). Sans quoi, la CR pourrait stagner, voire diminuer en dépit de l'amélioration des conditions de vie.

3. Résultats

La comparaison (tableau 3) entre les deux zones tourne, cette fois, à l'avantage d'Eastern Obolo, en dépit de sa plus grande pauvreté matérielle. Les deux colonnes de

résultats indiquent, au passage, la sensibilité de l'indicateur à la pondération. Une pondération uniforme (qui donne à chacune des composantes le poids 1/4) accorde à Obolo une avance significative en termes de CR, par contraste avec le « retard » accusé en termes d'ISP. En revanche, la pondération dynamique (dépendante de l'ISP) accentue l'importance de la pauvreté matérielle à Eastern Obolo, et rend les deux zones équivalentes en termes de CR⁸. Les résultats,

Tableau 4 – Composante 1 : niveau de vie

<i>Eastern Obolo</i>		0,513
<i>Onelga</i>	Total	0,676
	Agip	0,665
	<i>Non host</i>	0,605
		0,656

Tableau 5 – Composante 2 : activité politique

<i>Eastern Obolo</i>		0,814
<i>Onelga</i>	Total	0,752
	Agip	0,764
	<i>Non host</i>	0,752
		0,761

Tableau 6 – Composante 3 : insertion sociale

<i>Eastern Obolo</i>		0,707
<i>Onelga</i>	Total	0,612
	Agip	0,612
	<i>Non host</i>	0,621
		0,619

8. Une analyse plus poussée de la sensibilité de CR à la pondération de ses composantes excéderait les limites de cet article.

Tableau 7 – Composante 4 : engagements désintéressés

<i>Eastern Obolo</i>		0,810
<i>Onelga</i>	Total	0,750
	Agip	0,741
	<i>Non host</i>	0,728
		0,741

composante par composante, permettent d'affiner ces observations (tableaux 4 à 7). Si la région d'Eastern Obolo a un score moins élevé que les zones d'Onelga en termes de niveau de vie (C1), elle obtient de meilleurs résultats, aussi bien en ce qui concerne l'activité politique (C2) que l'insertion sociale (C3) et les engagements désintéressés (C4). Ceci confirme le constat effectué lors des enquêtes sur le terrain d'un climat social bien meilleur dans la zone côtière que dans les zones de production pétrolière. Ces résultats sont-ils directement attribuables à l'activité pétrolière? Les deux zones appartiennent à deux ethnies différentes (les Ogba à Onelga et les Andoni à Eastern Obolo), marquées par deux traditions d'organisation sociale et politique distinctes: la comparaison entre les deux zones doit donc rester nuancée. Pour apprécier l'effet des pétroliers sur le tissu social, la comparaison entre *host* et *non host communities*, dans le *local government* homogène d'Onelga, est donc précieuse. En ce qui concerne le niveau de vie (C1), il est patent que les pouvoirs publics

se sont peu impliqués dans des programmes de développement dans les deux *local governments*, jusqu'à une date récente. Le niveau de vie matériel dans les *host communities* est donc largement lié aux efforts des pétroliers afin de gagner leur permis social d'opérer. *A contrario*, le faible niveau de vie dans la zone d'Eastern Obolo manifeste l'absence des pouvoirs publics, jusqu'en 2008, ainsi que le faible impact de la fondation locale de développement financée par Total. Aux questions posées aux habitants des deux zones, concernant l'intégrité des *leaders* locaux, leur attention aux pauvres dans les villages et leur contribution positive au tissu social, les réponses sont largement plus positives à propos des responsables de la fondation que pour ce qui concerne les cadres pétroliers⁹. Ceci s'explique par la nature différente des relations entre les organisations et les populations. La fondation locale de développement dans la zone côtière est exclusivement constituée d'autochtones des villages voisins, et a pour unique objet de contribuer à des projets de développement participatif.

9. 23,5 % des personnes interrogées dans les *host communities* de Total à Onelga, 14,5 % dans celles d'Agip à Onelga et 53 % à Obolo déclarent que les *leaders* (des entreprises ou de la fondation) ont des pratiques cohérentes avec leurs engagements. Concernant la loyauté des *leaders* à l'égard de la communauté, les scores sont respectivement de 22,5 % (Total *host communities*), 15,5 % (Agip) et 65 % (Obolo). À la question de savoir si les entreprises et la fondation ont respecté les personnes, leur culture et leur environnement, les réponses sont positives à 40 % pour Total, 25,5 % pour Agip et 59,5 % pour la fondation d'Obolo.

Dans le cas des pétroliers, l'accent est mis autant sur la production et ses effets que sur la gestion des projets bénéficiant aux populations. De plus, ces dernières sont impliquées depuis longtemps dans les relations avec les entreprises, ce qui a accru les relations clientélistes et la méfiance entre *stakeholders*.

Enfin, l'analyse plus fine de la répartition de la CR au sein des populations concernées révèle une dispersion (variance) bien plus grande du côté d'Onelga qu'à Eastern Obolo. Pour simplifier : à Onelga, une petite fraction de la population (le décile supérieur, que l'on peut facilement identifier à ceux qui bénéficient de la rente de situation des *benefit captors*) a vu son indice CR augmenter considérablement, tandis qu'une minorité importante (le quart inférieur) a vu les trois dernières composantes de CR (liées à la qualité du tissu des réseaux où cette minorité est investie) se détériorer de manière significative. L'analyse en composantes principales fait apparaître un « groupe » constitué d'individus particulièrement isolés et appauvris (dans tous les sens du terme), celui des veuves. Rien de tel n'émerge de l'enquête menée à Eastern Obolo, où la population semble être demeurée beaucoup plus homogène – et où les solidarités traditionnelles continuent de fonctionner. L'hypothèse que ce travail invite à formuler est simple : l'aide au développement à laquelle ont participé les pétroliers (dans le passé et, pour certains, encore aujourd'hui), conjuguée à l'impéritie et à la corruption des pouvoirs publics, a permis, certes, une élévation moyenne du niveau de vie matériel des populations proches des sites d'exploitation. Mais cette élévation

pourrait s'être accompagnée d'un accroissement des inégalités qui, d'une manière qu'il nous faudra éclairer dans des travaux ultérieurs, a contribué à disloquer le lien social : la trajectoire sociale inédite d'une petite minorité enrichie dans des proportions auxquelles les sociétés traditionnelles nigérianes sont incapables de donner un « sens » acceptable pour tous, pourraient avoir forgé la conviction qu'il n'y a pas d'autre « salut social » que dans l'instrumentalisation (au besoin par la violence¹⁰) des relations avec les pouvoirs publics et les entreprises extractives, ou la sujétion intéressée à l'égard de ceux qui jouissent des positions de *benefit captors* (et dont la capacité relationnelle s'en trouve démultipliée). Autrement dit, le plus important, dans la contribution des entreprises à l'aide au développement, réside peut-être moins dans la *taille* du gâteau que représente cette aide que dans sa *répartition*.

CONCLUSION

Les stratégies mises en œuvre par le secteur privé afin de participer à la lutte contre la pauvreté au « bas de la pyramide » (BoP), ne concernent pas seulement les entreprises de secteurs de biens de grande consommation, adaptant leurs produits et leurs structures de coût aux populations les plus démunies. Les entreprises des secteurs extractifs, notamment les compagnies pétrolières, ont la possibilité d'agir à deux niveaux : tout d'abord, elles peuvent inventer les moyens de fournir un accès à l'énergie à bas coût à des populations pauvres. Dans ce cadre, notre analyse renforce certaines intuitions des consultants d'Hystra et

10. Cf. section I.2. *supra*.

du réseau d'entrepreneurs sociaux d'Ashoka (Aron *et al.*, 2009), concernant des projets favorisant cet accès pour les plus pauvres : dans la mesure où, historiquement, la présence pétrolière peut avoir contribué au creusement d'inégalités inédites, elles-mêmes génératrices de violence, c'est à la réduction de ces inégalités que doit s'attacher une politique d'accès à l'énergie soucieuse de restaurer, ou de préserver, le lien social.

Reste que ces projets sont marginaux au regard des enjeux liés à la production d'hydrocarbures et à ses effets sur les populations des pays producteurs. C'est pourquoi – seconde orientation – les pétroliers ont à opérer une « révolution mentale » afin de transformer leurs façons de voir et de faire dans les zones de production. Cet article fait le bilan des premiers résultats issus des nouvelles politiques mises en œuvre par certains pétroliers au Nigeria : efforts en termes de transparence fiscale (adhésion à l'EITI – *Extractive Industry Transparency Initiative*); reconnaissance de la responsabilité à assumer vis-à-vis du développement socio-économique local et territorial, notamment par le recours préférentiel à des salariés et entrepreneurs locaux (*local content*) et par la recherche de partenariats ciblés avec des pouvoirs publics comme avec des ONG et institutions de développement. Les conditions de réussite concernent prioritairement trois domaines : 1) la gestion des relations clientélistes anciennes (de ce point de vue la présence de tiers médiateurs et facilitateurs dans les relations entre-

prises/communautés locales apparaît déterminante), 2) la prise en compte des individus et des groupes les plus défavorisés (dans les zones de production et, surtout, entre zones *host* et *non host*), par la mise en place de procédures qui permettent à tous les habitants concernés d'être inclus dans les projets, de façon à ne pas contribuer à renforcer les inégalités et donc la violence ; 3) le niveau des engagements en matière de réparation des dommages collatéraux et le niveau de la contribution à des projets de développement favorisant l'*empowerment* des populations : aucun critère chiffré n'est donné par les entreprises qui s'en tiennent à une publication sélective de leurs bonnes pratiques. Pour favoriser le suivi rigoureux des projets engagés, la réflexion partagée entre acteurs économiques, populations locales, pouvoirs publics et acteurs du développement sur la responsabilité sociétale gagnerait beaucoup à préciser par secteur industriel les critères minimaux d'une juste contribution de l'entreprise à la capacité relationnelle des communautés locales. Les indicateurs de performance sociétale (comme la capacité relationnelle conjuguée à l'indicateur de sortie de pauvreté) peuvent aider à apprécier les efforts engagés, dans une logique de résultats et pas seulement de moyens mis en œuvre. Les résultats sont significatifs de l'ampleur des défis à relever, à la fois pour le *middle management* en charge de la gestion quotidienne des relations avec divers *stakeholders* et pour le *top management* ayant à s'engager dans un nouveau modèle de gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

- Aron J.-E., Kayser O., Liautaud L., Nowlan A., *Access to Energy for the Base of the Pyramid*, octobre 2009, www.hystra.com.
- Bach D., « Nigeria : paradoxes de l'abondance et démocratisation en trompe-l'œil », *Afrique contemporaine*, n° 219, 2006, p. 119-135.
- Blowfield M., Frynas J.G., "Setting new agendas : critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world", *International Affairs*, n° 81, 2005, p. 499-513.
- Bollecker M., Mathieu P., « Vers des systèmes de mesure des performances sociétales. L'apport des conventions », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 180, 2008, p. 89-102.
- Boltanski L., Chiapello E., *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.
- Bomann-Larsen L., Wiggen O. (dir.), *Responsibility in World Business. Managing harmful effects of corporate activity*, UN University Press, New York, 2004.
- Demichelis S. et Ritzberger K., "Corporate Control and the Stock Market", Carlo Alberto Notebooks 60, Collegio Carlo Alberto, 2007.
- Dupuis J.-C., "la RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau", *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 180, 2008, p. 159-175.
- Fanchette F., « Le Delta du Niger : rivalités de pouvoir, revendications territoriales et exploitation pétrolière ou les ferments de la violence », *Hérodote*, n° 121, deuxième trimestre 2006, p. 190-220.
- Frynas J.G., *Beyond Corporate Social Responsibility*, Cambridge University Press, Cambridge, 2009.
- Gabriel P. et Gabriele P.L., « Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 152, 2004, p. 199-213.
- Guichaoua Y., "Oil and political violence in Nigeria", *Governance of oil in Africa : unfinished business*, Ifri, Paris, 2009.
- Hamilton J., Stockman L., Brown M., Marshall G., Muttitt G. et Rau N., *The case for an oil-free future*, www.nonewoil.org, 2004.
- Idemudia U., "Oil extraction and poverty reduction in the Niger Delta : a critical examination of partnership initiatives", *Journal of Business Ethics*, n° 90, 2009, p. 91-116.
- Nwajiaku K., "Between discourse and reality. The Politics of Oil and Ijaw Ethnic Nationalism in the Niger Delta", *Cahiers d'Etudes africaines*, XLV (2), n° 178, 2005, p. 457-459.
- Oyefusi A., "Oil and the Propensity to Armed Struggle in the Niger Delta Region of Nigeria", World Bank Policy Research Working Paper 4194, April 2007.
- Renouard C., *La Responsabilité éthique des multinationales*, PUF, Paris, 2007.
- Sébille-Lopez P., "Les hydrocarbures au Nigeria et la redistribution de la rente pétrolière", *Afrique contemporaine*, 2005, p. 157-181.
- Sen A., *L'Idée de justice*, Flammarion, Paris, 2010.
- Sen A., *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Odile Jacob, Paris, 2000.