DOI 10.35662/unine-thesis-2857

L'industrie pétrolière et son management au Tchad : Politiques, discours et pratiques

Perspective d'analyse comparative de trois multinationales : Essochad (Consortium États-unien), Glencore (Suisse) et China National Petroleum Corporation International Chad (Chine)

Thèse présentée à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines

Institut de Sociologie

Université de Neuchâtel

Pour l'obtention du grade de docteur ès Sciences humaines et sociales

Par : **Yorbana Seign-Goura** (yorbana.seign-goura@unine.ch)

Membres du Jury de la thèse
Président
Dr Olivier Crevoisier (olivier.crevoisier@unine.ch), Professeur ordinaire, Institut de sociologie, Faculté des lettres et sciences humaines/
Université de Neuchâtel

Directeur de thèse :
Dr. François Hainard (françois.hainard@unine.ch) Professeur émérite, Institut de sociologie, Faculté des lettres et sciences humaines/ Université de Neuchâtel

Rapporteur externe :
Dr. Filipe Calvão (filipe.calvao@graduateinstitute.ch) Associate Professor, Graduate Institute of International and Development Studies, Department of Anthropology and Sociology of Development

Rapporteur interne :
Dr. Philip Balsiger (philip.balsiger@unine.ch), Professeur assistant, Institut de sociologie, Faculté des lettres et sciences humaines/ Université de Neuchâtel

Soutenue le 11 septembre 2020

IMPRIMATUR

UNIVERSITÉ DE
NEUCHÂTEL

Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Espace Tilo-Frey 1
CH - 2000 Neuchâtel
Tél : +41 (0)32 718 17 00
Fax : +41 (0)32 718 17 71
secretariat.lettres@unine.ch

IMPRIMATUR

La Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Neuchâtel, sur les rapports de M. François Hainard, directeur de thèse, professeur émérite, Université de Neuchâtel ; M. Philip Balsiger, professeur assistant, Université de Neuchâtel ; M. Dr. Filipe Calvão, associate professor, Graduate Institute of International and Development Studies, Genève autorise l'impression de la thèse présentée par M. Yorbana Seign-Goura en laissant à l'auteur la responsabilité des opinions énoncées.

p.o.

Neuchâtel, le 11 septembre 2020

Le doyen
Pierre Alain Mariaux

DEDICACES

A mes familles de sang,
YORBANA, TINDE, SEIGN-GOURA, KADJADOUM,
mes filles, mes frères, mon épouse, ma mère et notre unique soeur Seratha Yorbana,
pour leurs multiples soutiens lors de cette aventure doctorale.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail de longue haleine qu'aura duré le parcours doctoral, j'aimerais adresser en guise de remerciements mes vives reconnaissances aux personnes qui m'ont soutenu de près ou de loin dans la réalisation de cette oeuvre:

- à la communauté des Soeurs du Monastère de Montorge à Fribourg, qui ont cru en moi en finançant mon aventure doctorale. Sans le soutien financier de cette communauté, ce travail ambitieux n'aurait pas abouti;
- au Professeur François Hainard qui, bien qu'à la retraite, a accepté de diriger cette thèse en me prodiguant de précieux conseils et corrections;
- à mes camarades de l'Institut de Sociologie de Neuchâtel parmi lesquels Nelson Vera Büchel, Alain Segessemann, Ibrahim Soysüren, Jacinto Cuvi et Sabrina Tabares pour leurs amitiés et leurs stimulations intellectuelles tout au long de ce parcours universitaire;
- à Jane Séligmann, mon éternelle relectrice, pour son amitié et ses relectures minutieuses et rigoureuses de mes travaux;
- au couple Pauline Roux et Julien Mbaiminan, pour leur amitié et pour avoir accepté de me relire en dépit de leur occupation;
- aux amis Rimoyal Ratnan, Ngartebaye Eugène , pour leurs encouragements et leurs relectures critiques de mes travaux;
- à mon amie Nathalie Sevry pour son amitié et pour avoir pris le temps de relire ma thèse;
- à mes informateurs du Tchad et des terrains : Alio Thomas, Benainou Aristote, Moutede Vincent, Moyombaye Urbain, Nadji Nelembaye, bien d'autres de la société civile et de la zone pétrolière.
- aux professeurs, Philip Balsiger, Filipe Calvao, Olivier Crevoisier, ayant accepté d'être membres du Jury de thèse et qui m'ont fait bénéficier de leurs critiques et expertises contribuant à l'amélioration de cette thèse;
- au corps professoral de l'Université de Neuchâtel pour m'avoir offert l'opportunité de bénéficier de leur savoir et d'un cadre universitaire intellectuellement stimulant;
- à Allangoi Yorbana pour l'aide à la mise en page de la thèse;
- à mes connaissances de Genève, Neuchâtel, Fribourg et du Tchad qui n'ont cessé de me soutenir par leurs amitiés dans le cadre de mon travail;
- à celles et ceux qui m'ont aidé dans cette aventure collective et que j'ai non-intentionnellement omis de citer ici;
- Merci de m'avoir fait bénéficier à titres divers de votre temps, de votre attention, de votre amitié, et de votre savoir pour cette contribution aux sciences sociales.

TABLE DES MATIERES

IMPRIMATUR ..... **II**
DEDICACES ..... **III**
REMERCIEMENTS ..... **IV**
TABLE DES MATIERES ..... **V**
ABREVIATIONS ET ACRONYMES ..... **X**
TABLE DES ILLUSTRATIONS ..... **XIV**
RESUME DE LA THESE ..... **XV**
RESUME ANALYTIQUE ..... **XVII**
EXECUTIVE THESIS SUMMARY ..... **XXVII**
INTRODUCTION GENERALE **1**
CHAPITRE 1 : DU CADRAGE THEORIQUE AUX CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES **4**
1.1. PROBLEMATISATION DU PHENOMENE EXTRACTIF AU TCHAD 4
1.2. ÉTAT DE LA RECHERCHE ET CADRE THEORIQUE 7
1.2.1. Revue de la littérature *7*
1.2.2. Questions de recherche *10*
1.2.3. Objet et Objectifs de recherche *11*
1. 3. CADRE THEORIQUE 12
1.3.1. Les théories néo-institutionnelles *13*
1. 3.2. La « stakeholder theory (SHT) » ou la Théorie des Parties Prenantes (TPP) *16*
1.4. QUELQUES JALONS CONCEPTUELS 21
1.4.1. Management responsable *21*
1.4.2. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) *23*
1.4.3. Le développement durable *26*
1.4.4. L' institution *27*
1.4.5. La chaîne de valeur extractive et la chaine de production globale *28*
1.5. PROPOSITION DES HYPOTHESES 31
1.6. CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES 32
1.6.1. Étude de cas et la démarche multi située *32*
1.6.2. Les techniques de collecte de données *34*
1.6.3. Déroulement des entretiens, des observations et de la recherche documentaire *35*
1.7. APPROCHE ANALYTIQUE 42
1.8. IMPORTANCE DE CETTE THESE 45

CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE DE L'INDUSTRIE PETROLIERE ET LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT RESPONSABLE 47

2.1. QUELQUES OBSERVATIONS PRELIMINAIRES AU CONTEXTE TCHADIEN, AUX SOCIETES ET A LA CHAINE DE PRODUCTION PETROLIERE 47

2.1.1. Contexte global et petite histoire du pétrole au Tchad 47

2.1.2. Contexte institutionnel et réglementaire de la gouvernance pétrolière au Tchad 52

2.2. LES ACTEURS D'UNE GOUVERNANCE EXTRACTIVE 57

2.2.1. Le Tchad et son pétrole 57

2.2.2. Les Institutions Internationales Financières 59

2.2.3. Les compagnies pétrolières 60

2.2.4. Les communautés locales et les associations de la société civile 63

2.3. DEFIS D'UNE MISE EN APPLICATION DU MANAGEMENT RESPONSABLE DANS LA CHAINE DE PRODUCTION PETROLIERE 66

CHAPITRE 3 : LES ENJEUX ET DEFIS DE LA GOUVERNANCE ENVIRONNEMENTALE SUR LES SITES PETROLIERS 73

3. 1. IMBRICATION DU DISPOSITIF NORMATIF ET DES ACTEURS DES POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES DANS LE SECTEUR PETROLIER 73

3.1.1. Les institutions de Bretton Woods ou les acteurs multilatéraux 74

3.1.2. Les acteurs privés ou les multinationales pétrolières 77

3.1.3. L'État tchadien, un acteur public 81

3.2. HIATUS DE LA THEORIE A LA PRATIQUE DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL SUR LES SITES PETROLIERS 83

3.2.1. Des référentiels environnementaux irréprochables 84

3.2.2. Des procédures biaisées de mise en application des référentiels environnementaux 86

3.2.3. Des pratiques sélectives par les entreprises 92

3.3. DES SITUATIONS DES NON-CONFORMITES RELATIVES AUX POLITIQUES DE PROTECTION ENVIRONNEMENTALE 102

3.3.1. Essochad 102

3.3.2. La China National Petroleum Corporation International Chad (CNPCIC) 104

3.3.3. Glencore 105

3.4. SYNTHESE CONCLUSIVE 107

CHAPITRE 4 : LES ENJEUX SOCIAUX ET SANITAIRES DANS LES ZONES PETROLIFERES AU TCHAD 112

4.1. CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL RELATIF AUX OBLIGATIONS SOCIALES ET DE SANTE 112

4.1.1. Cadrage international : les normes internationales sociales, sanitaires 112

4.1.2. Cadrage national 116

4.1.3. Au niveau des entreprises 117

4.2. LES PRATIQUES ET ENJEUX RELATIFS AUX OBLIGATIONS SOCIALES ET SANITAIRES SUR LES CHANTIERS PETROLIERS 122

4.2.1. Adoption des mesures sociales et sanitaires : entre nécessité et suivisme 122

4.2.2. La responsabilité sociale des entreprises : déni, méconnaissance et instrumentalisation 125

4.2.3. Le culte de la philanthropie versus la notion Responsabilité Sociale des Entreprises 129

4.2.4. La problématique du genre dans le secteur extractif au Tchad 136

4.3. SYNTHESE CONCLUSIVE 139

CHAPITRE 5 : ENJEUX ET DEFIS DES POLITIQUES SECURITAIRES DANS LES PROJETS PETROLIERS 146

5.1. CONTEXTE POLITIQUE ET SECURITAIRE DE L'EXPLOITATION PETROLIERE AU TCHAD 146

5.2. ORGANISATION DU SYSTEME SECURITAIRE : PHILOSOPHIE ET ACTEURS DES PROJETS PETROLIERS . 150

5.2.1. La philosophie des politiques sécuritaires 150

5.2.2. Système sécuritaire et ses acteurs 151

Essochad 152

China National Petroleum Corporation International in Chad 154

Glencore 154

Les agences de sécurité privée 154

Les forces de sécurité publique 155

Les autres parties prenantes du dispositif sécuritaire 156

5.3. LES DEFIS DE LA GOUVERNANCE DU SYSTEME SECURITAIRE DES CHANTIERS PETROLIERS 157

5.3.1. Vers une enclave pétrolière et des enjeux locaux de développement dans les zones pétrolifères 157

5.3.2. La greffe d'une culture sécuritaire au travail : « safety » ou culture de la sûreté et sécurité 162

5.4. LES ENJEUX D' OPERATIONNALISATION DES NORMES DE SECURITE AU TRAVAIL, DES MESURES D'HYGIENE ET DE SANTE SUR LES CHANTIERS PETROLIERS 164

5.4.1. Les enjeux organisationnels liés au trois cas d'entreprises 164

Le cas du consortium états-unien dans l'OFDA 164

Le cas de la CNPCIC dans les champs Rônier 166

Le cas de Glencore dans les champs de Mangara et Badila 167

5.4.2. Les enjeux managériaux d'application des mesures de sécurité 169

5.5. LES LIMITES D'APPLICATION DES MESURES SECURITAIRES SUR LES CHANTIERS PETROLIERS 173

5.5.1. Des situations des non-conformités sur les chantiers pétroliers… 173

5.5.2…aux suggestions pour leurs corrections 177

Recommandations des mesures correctives pour Essochad 177

Recommandations des mesures correctives pour Glencore 178

Recommandations des mesures correctives pour CNPCIC *178*

5.6. SYNTHESE CONCLUSIVE 179

CHAPITRE 6. LES DYNAMIQUES POLITIQUES ET LES PRINCIPES DU MANAGEMENT RESPONSABLE DU SECTEUR PETROLIER AU TCHAD 185

6.1. LES DYNAMIQUES DES PRATIQUES DU MANAGEMENT RESPONSABLE DU SECTEUR PETROLIER 185

6.1.1. Les effets de l'implémentation des dispositifs législatifs et réglementaires *185*

6.1.2. La participation de toutes les parties prenantes aux négociations *188*

6.1.3. Le consentement libre, préalable et éclairé (CLPE) *189*

6.1.4. L'acceptabilité sociale des projets extractifs *189*

6.1.5 .Une politique de nationalisation timide par les entreprises *193*

6.1.6. La promotion du développement local : vers les pratiques d'un État pétro-développemental ? *197*

6.1.7. L'industrie pétrolière et l'économie locale : un faux mariage au Tchad *210*

6.2. DYNAMIQUES POLITIQUES DE LA GOUVERNANCE DU SECTEUR PETROLIER 214

6.2.1. Emergence de multiples institutions de management du secteur pétrolier *214*

6.2.2. Les controverses socio-environnementales *225*

6.2.3. La conflictualité liée au management des projets pétroliers *230*

6.3. SYNTHESE CONCLUSIVE 236

CHAPITRE 7. LES IMAGINAIRES AUTOUR DU PETROLE AU FIL DU TEMPS 240

7.1. IMAGINAIRES ET POLITIQUES DE LA PHASE PRE-EXPLOITATION PETROLIÈRE 240

7.1.1. Les entreprises pétrolières et autres parties prenantes *241*

7.2. IMAGINAIRES ET POLITIQUES DU PETROLE PENDANT LA BELLE EPOQUE (CELLE DE LA CROISSANCE DES PRIX) D'EXPLOITATION PETROLIERE 245

7.3. DISCOURS ET REPRESENTATIONS DU PETROLE EN PERIODE DE TOURMENTE 251

7.3.1. Pratiques et discours des entreprises pétrolières pendant la tourmente *252*

7.3.2. Les communautés locales et imaginaires pétroliers *254*

7.3.3. Les pétroliers et leurs imaginaires *258*

7 .4. DISCOURS ET IMAGINAIRES PROSPECTIFS SUR LE PETROLE 261

7.4.1. Dans les régions productrices *262*

7.4.2. L'État et le futur du pétrole *266*

7.4.3. Le futur des entreprises pétrolières au Tchad *267*

ExxonMobil Exploration and Production Chad Inc (EEPCI) *268*

La China National Petroleum Corporation International Chad (CNPCIC). *269*

Glencore *270*

7.5. SYNTHESE CONCLUSIVE 271

CHAPITRE 8. DE L'IDEAL AU REALISME DES PROJETS PETROLIERS 274

8.1. DES POLITIQUES IDEALES POUR LA GOUVERNANCE DU SECTEUR PETROLIER 274
8.2. LES DISCOURS STRATEGIQUES PAR LES MOTS DE LA GOUVERNANCE 277
8.3. LES PRATIQUES DES MULTINATIONALES 277
8.4. L'EXPERIENCE TCHADIENNE DANS LA CHAINE DE VALEUR DE PRODUCTION RESPONSABLE 278
8.5. LES APPORTS THEORIQUES DE L'ETUDE DES PROJETS PETROLIERS 282
8.6. GAINS PAR LES DIFFERENTS ACTEURS ET LA DYNAMIQUE DE POUVOIR 286
8.7. POUR UN MANAGEMENT RESPONSABLE DU SECTEUR PETROLIER : NOS RECOMMANDATIONS 287
8.7.1. Les politiques du management responsable 288
8.7.2. Les pratiques du management responsable 288
8.7.3. Les discours du management responsable 290
8.8. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE 290
CONCLUSION GENERALE 292
BIBLIOGRAPHIE 294
WEBOGRAPHIE 320
ANNEXES 321
ANNEXE A : STRUCTURE DU GUIDE D'ENTRETIEN 321
ANNEXE B : ELEMENTS DE CONTROVERSES FAISANT L'OBJET DE LA PLAINTE DES POPULATIONS RIVERAINES 323
ANNEXE C : LES ENTRETIENS RELATIFS A LA QUESTION PETROLIERE 325
ANNEXE D : LISTE DES NORMES NATIONALES ET INTERNATIONALES ADOPTEES PAR LE TCHAD DANS LE CADRE DU MANAGEMENT RESPONSABLE 326
ANNEXE E : LEGISLATION TCHADIENNE POUR LA PROTECTION ENVIRONNEMENTALE ET DE LA BIODIVERSITE 327

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AID : Association Internationale pour le Développement

AJTZP : Association des Jeunes Tchadiens (nes) de la Zone Pétrolière

AMGI : Agence Multilatérale de Garantie des Investissement (AMGI)

ASSAILD : Association d'Appui aux Initiatives Locales de Développement

BAD : Banque Africaine de Développement

BELACD : Bureau d'Étude et de Liaison des Actions Caritatives et de Développement

BM : Banque mondiale

CAO : Compliance Advisor/Ombudsman

CE : Commission Européenne

CELIAF : Cellule de Liaison et d'Information des Associations Féminines

CJP : Commission Justice et Paix

CNPCIC : China National Petroleum Corporation International in Chad (La Société Nationale Chinoise de Pétrole, Succursale du Tchad)

COTCO : Cameroon Oil Transportation Company (Société Camerounaise de Transport du pétrole)

CPGT : Comité Pétrole et Gestion du Terroir

CPLI : Consentement Préalable, Libre et Informé (en anglais Free, Prior and Informed Consent - FPIC)

CPP : Contrat de Partage de Production

CPPL : Commission Permanente Pétrole Local

CPPN : Commission Permanente Pétrole N'Djamena

CSR : Corporate Social Responsibility (Version anglaise de RSE)

CTNSC : Comité Technique National de Suivi et de Contrôle des Aspects Sociaux et Environnementaux

DSPIP : Direction de Sécurité pour la Protection des Installations Pétrolières

ECMG : External Compliance Monitoring Group

EIES : Études d'Impact Environnemental et Social

EU : États-Unis

FANT : Forces Armées Nationales Tchadiennes

FCFA : Franc de la Communauté Française d'Afrique

FGF : Fonds des Générations Futures

FMI : Fonds Monétaire International (en anglais IMF : International Monetary Fund)

GEI : Griffiths Energy International

GESCE : Groupe Externe de Suivi de la Conformité Environnementale

GIC : Groupe International Consultatif (GIC)

GRAMP-TC : Groupe de Recherche d'Alternatives et de Monitoring du Pétrole- Tchad-Cameroun

HSE : Health, Safety and Environment ; sigle en anglais signifiant Santé-Sécurité-Environnement et qui fait référence dans les entreprises aux mesures relatives aux questions de santé, sécurité et d'environnement

INSEED : Institut National de la Statistique et des Études Economiques et Démographiques

IUPM : Institut Universitaire de Pétrole de Mao

ICR : Institutionnalisme du Choix Rationnel

ITIE : Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (pétrole, gaz, mines)

ITRAD : Institut Tchadien de Recherche Agronomique et pour le Développement

LUMAP : Land Use Mitigation Action Plan

OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

OFDA : Oil Field Development Area (Zone de développement pétrolier)

OIMS : Operation Integrity Management System

OIT : Organisation Internationale du Travail

PGE : Plan de Gestion de l'Environnement (en anglais Environmental Management Plan - EMP)

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PP : Partie Prenante

PPE : Personal Protection Equipment (Les équipements de protection personnelle)

RESAP- MC : Réseau de Suivi des Activités Pétrolières au Mandoul/Moyen- Chari

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou Environnementale

RSO : Responsabilité Sociale de l'Organisation

SFI : Société Financière Internationale

SH (sigle en anglais) : Stakeholder (partie prenante)

SHT/TPP (sigle en anglais) : Stakeholder Theory (SHT) et la version française est TPP, Théorie des Parties Prenantes, qui apparaîtra dans cette thèse sous la forme SHT/TPP par différenciation au cycle SHT ci-après.

SHT : Société des Hydrocarbures du Tchad

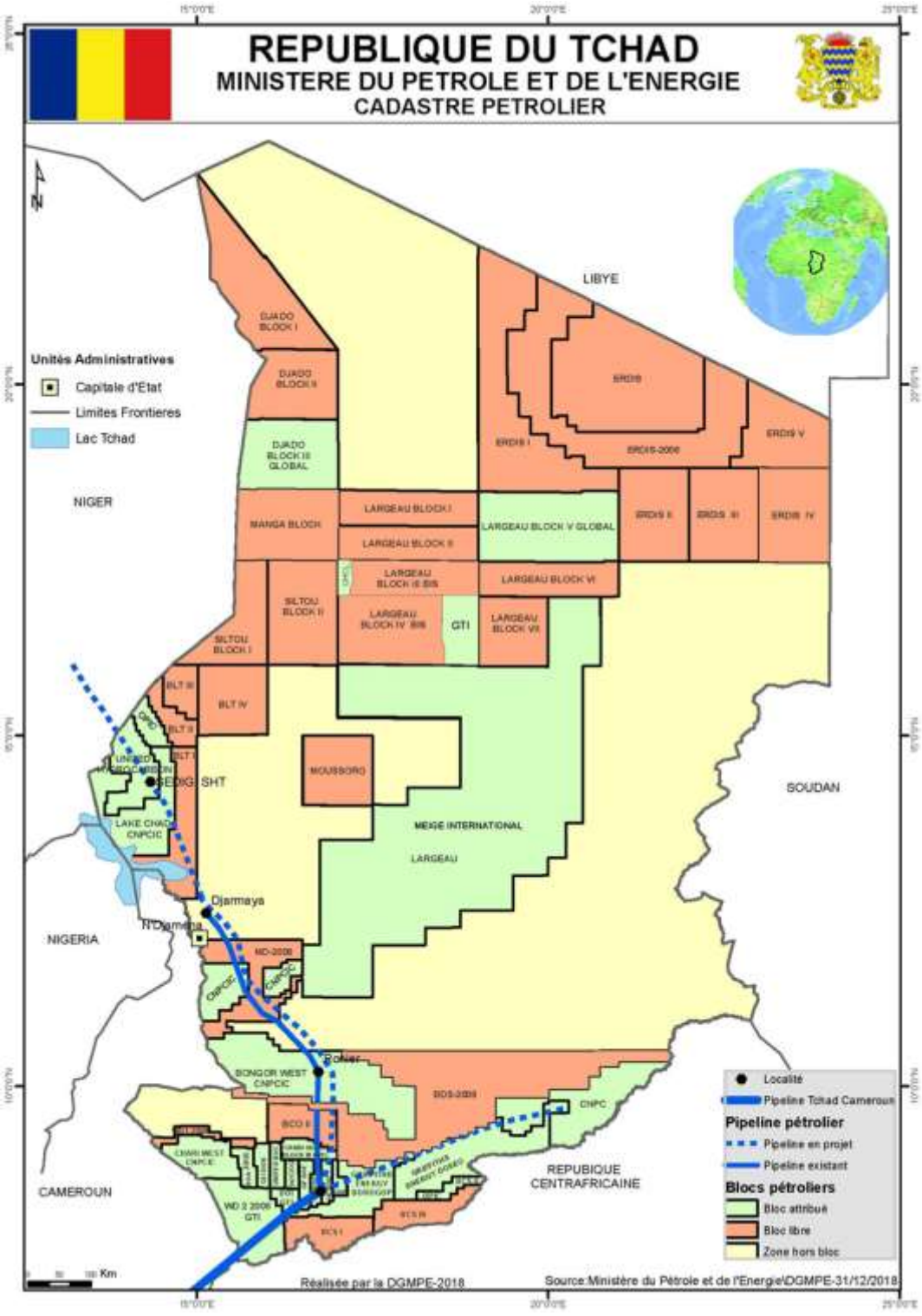
TOTCO : Tchad Oil Transportation Company (Société Tchadienne de Transport du Pétrole) Tchad

TPP : Théorie des Parties Prenantes

UK : United Kingdom (Royaume Uni)

USD : US dollar (Dollar des États-Unis)

Carte du cadastre pétrolier du Tchad



NB : 1. Les blocs de Griffiths Energy ont été rachetés par Glencore dès 2011.

2. Le pipeline Tchad-Cameroun est le projet pétrolier piloté par le consortium dirigé par ExxonMobil, localement appelée Essochad, EEPCI ou simplement ESSO.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Table des figures

Figure 1 : schéma de la chaîne de valeur extractive responsable 29
Figure 2 : pollution de l'air due au trafic dans la zone des travaux de Badila 63
Figure 3: schéma relatif à la procédure de réalisation des EIE au Tchad 87
Figure 4: photos relatives aux situations de non-conformité environnementales chez Essochad 103
Figure 5 : Situations de non-conformités sur les sites de la CNPCIC 104
Figure 6 : photos relatives aux déversements des hydrocarbures et la pollution des eaux dans la zone de Badila 106
Figure 7 : photos relatives aux compensations et initiatives RSE par les sociétés pétrolières 1. 131
Figure 8 : photos relatives aux compensations et initiatives RSE par les sociétés pétrolières 2. 132
Figure 9 : photos de femmes sur le chantier de Badila 138
Figure 10 : signalisations publicitaires relatives aux actes de philanthropie des sociétés pétrolières 140
Figure 11 : débits de boisson dans les zones pétrolifères et base sécurisée de la CNPCIC à Koudalwa 161
Figure 12 : photos relatives à la sécurisation des produits dangereux et l'environnement de travail sur les chantiers pétroliers 175
Figure 13 : photos relatives au déversement d'hydrocarbures et aux dégâts à l'environnement. 176
Figure 14: stade (rarement utilisé) et monument ostentatoire construits avec les revenus pétroliers. 205

Liste des tableaux

Tableau 1 : typologie et caractéristiques des théories des parties prenantes 18
Tableau 2 : typologie de comportements dits socialement responsables 22
Tableau 3 : les trois principales sociétés pétrolières actives au Tchad et leurs actions 60
Tableau 4: évaluation des performances socio-environnementales d'Essochad sur 2 ans 93
Tableau 5: rapport de gestion des terres utilisées par la société Essochad 95
Tableau 6 : les modèles de responsabilité sociale des entreprises en Inde et au Tchad 142
Tableau 7 : les initiatives RSE par les multinationales pétrolières au Tchad 143
Tableau 8 : évolution du personnel local et expatrié d'EEPCI (2003-2018) 195
Tableau 9: effectif des personnels de Glencore et CNPCIC 196
Tableau 10 : contribution du secteur extractif au budget de l'Etat 199
Tableau 11: évolution des dépenses budgétaires par secteurs (en millions de dollar USD). 200
Tableau 12 : paiements des entreprises pétrolières à l'Etat tchadien en 2014. 202
Tableau 13: récapitulatif des marches des ministères prioritaires sur les revenus pétroliers (2003-2012) 206

RESUME DE LA THESE

L'industrie pétrolière et son management au Tchad : Politiques, discours et pratiques

Perspective d'analyse comparative de trois multinationales : Essochad (Consortium États-unien), Glencore (Suisse) et China National Petroleum Corporation International Chad (Chine).

Cette thèse examine la contribution du système de management environnemental, social et de gouvernance des projets pétroliers dans l'atteinte des objectifs de développement des zones productrices par les parties prenantes au Tchad. Elle se veut aussi une analyse critique du management du secteur pétrolier au Tchad dans ses objectifs de responsabilité environnementale, sociale, sécuritaire et de management responsable par le complexe pétrolier dont Essochad (Consortium états-unien), Glencore (Suisse) et China National Petroleum Corporation International Chad (Chine) et l'Etat tchadien.

Dans une perspective pluridisciplinaire et comparative ayant pour socle la sociologie des organisations, les outils théoriques mobilisés vont de la théorie des parties prenantes, les théories néo-institutionnelles aux concepts des institutions, des normes pratiques, de management responsable, de développement durable, de la chaîne de valeur extractive et de la responsabilité sociétale des entreprises. S'appuyant sur la méthode ethnographique basée sur les entretiens, les observations multisites de terrain et la documentation, cette thèse a permis d'analyser les politiques, discours et les pratiques des trois cas d'étude mettant en évidence le hiatus du modèle idéal de gestion de projet pétrolier proposé par la Banque mondiale au Tchad en Afrique pour les Etats fragiles par rapport aux politiques contre « la malédiction pétrolière ».

La thèse révèle les rapports inégaux de pouvoir entre les parties prenantes d'une activité encastrée dans la chaîne globale de valeur de production capitaliste et la prédominance des pratiques clientélistes et patrimonialistes comme mode de gouvernance locale. Les politiques, discours et pratiques liés à l'industrie pétrolière rappellent la *realpolitik* des interactions des sociétés transnationales, des États et des communautés locales sur les enjeux du développement durable et du management responsable.

Thesis abstract

Oil industry management in Chad : Policies, practices and discourses.
A critical and comparative approach to the analysis of three oil multinationals :Essochad (oil consortium headed by ExxonMobil, USA), Glencore (Switzerland) and China National Petroleum Corporation International in Chad (China).

This doctoral work examines the extent to which the implementation of environmental, social and governance system within oil projects contributes to the development of oil producing areas by different stakeholders at the local level. It analyses the management of the oil sector in Chad by the oil complex especially Essochad (oil consortium headed by ExxonMobil from United States of America), Glencore (Switzerland), China National Petroleum Corporation International Chad (China) and the Chadian State. The analysis includes environmental, social and governance aspects of oil sector management. Using ethnographic methods based on interviews, multisite field observations and documentation, it allowed to analyse data on policies, practices and discourses. The analysis of the three cases revealed the gap between oil project design (by the World Bank) for Chad and implementation processes in an African fragile states in order to reverse the oil resource curse.

Based on a comparative and multidisciplinary approach driven from the sociology of organizations, the research revealed the hidden unequal power struggles within oil complex which is embedded in the extractive capitalist value chain and the prevalence of clientelism and patrimonialism practices as an habit of local governance. Consequently, policies, practices and discourses analysis revealed the realpolitik of oil complex interactions and stakes of local sustainable development and responsible management.

RESUME ANALYTIQUE

Contexte

La thèse porte sur le phénomène d'exploitation pétrolière, dans un pays d'Afrique Centrale qu'est le Tchad. Ce dernier pays dont les réserves pétrolières ont été découvertes dans les années 70 est resté l'un des plus pauvres au monde à ce jour. Les décennies d'instabilité politique n'ont pas permis l'éclosion d'une dynamique économique de croissance et de ses effets de ruissellement permettant de faire face au principal mal qui mine la population, la pauvreté, que la communauté internationale qualifie de situation de fragilité. Ainsi, dans son processus de formation d'État, on parle aujourd'hui d'une république avec une population estimée à 14 millions d'habitants sur une superficie de plus 1 284 000 km². Aussi, la dynamique politique controversée et sa déstructuration économique ont valu au Tchad d'être classé comme l'un des pays les plus pauvres au monde (186ème sur 189) selon l'Index de développement Humain par le PNUD en 2016).

Mais depuis 2000, le Tchad est entré dans le concert des producteurs de pétrole avec le soutien d'un consortium pétrolier à la tête duquel on retrouve le titan pétrolier Exxon Mobil (États-Unis) et des institutions financières internationales (le groupe de la Banque mondiale). L'aventure d'exploitation pétrolière se poursuit avec l'entrée sur l'échiquier pétrolier d'autres multinationales dont la China National Petroleun Corporation International in Chad en 2006 (Chine), Glencore en 2011 (Suisse). L'ère pétrolière, à travers le système de management environnemental, social et de gouvernance des multinationales pétrolières, aura-t-elle pour autant changé la destinée de ce pays ?

Telle est la question au départ de cette thèse.

Positionnement théorique de la thèse

Nous avons opté pour une lecture néo-institutionnaliste du phénomène d'exploitation pétrolière au Tchad. Le phénomène extractif et ses parties prenantes seront soumis aux préceptes de la sociologie. Ainsi, politiques, discours et pratiques issus du phénomène d'extraction seront analysés et interprétés dans la perspective des théories néo-institutionnelles qui se déclinent en institutionnalismes historique, de choix rationnel et sociologique (Hall & Taylor 1997). Des trois conceptions des théories néo-institutionnelles, le dénominateur commun est le concept des

« institutions ». L'appréhension northéenne de l'institution comme normes formelles et informelles est celle qui sera adoptée dans ce travail par moment. Puis, l'analyse se fera à l'aune des normes pratiques (Olivier de Sardan, 2008).

Problématique

Trois multinationales pétrolières issues d'aires géographiques différentes États-Unis (Exxon Mobil), Chine (la CNPCIC), Europe (Glencore) s'intéressent aux ressources pétrolières d'un pays riche en ressources naturelles le Tchad (Voir cadastre pétrolier p.xii). Ce dernier a une longue histoire d'instabilité institutionnelle et demeure l'un des pays les plus pauvres en Afrique. La présence de ces multinationales étrangères a été rendue possible par le phénomène de globalisation économique qui permet l'investissement desdites entreprises dans le secteur pétrolier. Or, dans les contrées pauvres, l'exploitation des ressources naturelles a souvent résulté en un phénomène appelé « la malédiction des ressources naturelles » qui se caractérise par l'appauvrissement, les conflits et la dégradation des conditions économiques dans les régions qui sont dotées de ces ressources naturelles (Collier & Hoeffler 2000, Auty 2001, Rosser 2006). Certains auteurs pensent qu'il y a un cercle vertueux de l'exploitation pétrolière qui entraine la croissance économique, le développement durable et la modernisation dans les pays producteurs (Sachs and Warner, 1999). Certains pays tels la Norvège, l'Australie, le Botswana sont cités parmi les pays qui ont su profiter du cercle vertueux de l'exploitation des ressources naturelles. La plupart des autres pays se trouvent dans le piège de la malédiction pétrolière dont les facteurs explicatifs sont entre autres la mauvaise qualité des institutions (Mehlum & al. (2003)), la mauvaise gouvernance, le manque de diversification des économies, des comportements et mentalités de rentiers (Acemoglu & Robinson (2015), Collier & Hoeffler (2000), Karl (1997), Ross (2012), Beblawi and Luciani (1987)). Or, pour conjurer la malédiction pétrolière, de nouvelles approches du phénomène convergent vers la promotion d'une extraction responsable avec la transparence, la diversification économique, la bonne gouvernance (Grant & al 2015 : 3-18). De ce constat paradoxal est venu notre intérêt de savoir ce qui adviendrait dans ce pays avec une histoire d'institutions fragiles et qui est aux prises avec le phénomène de globalisation économique par le biais des multinationales pétrolières depuis une décennie. Pour mieux appréhender les dynamiques de l'exploitation pétrolière, nous partons de la perspective des parties prenantes aux projets extractifs, notamment les multinationales pétrolières. De là, sont venus les questionnements qui ont guidé cette thèse.

Les questions de recherches orientent la problématique de cette étude autour des politiques, des discours et des pratiques dans l'industrie pétrolière au Tchad dans un contexte de la chaîne de valeur de production globale.

Cadre théorique

Aux côtés des paradigmes néo-institutionnels mobilisés, s'ajoutent ceux des parties prenantes, du système-monde et de la malédiction des ressources naturelles. Cette mobilisation de plusieurs théories nous permet de dépasser les limites de l'une ou de l'autre théorie dans une perspective de complémentarité des unes aux autres pour expliquer la dynamique extractive au Tchad.

La théorie des parties prenantes dans son approche stratégique fait intervenir l'analyse stratégique des acteurs, développée par Crozier et Friedberg (1977), lesquels donnent des outils analytiques pour comprendre les interactions des acteurs des projets pétroliers, les stratégies et les zones d'incertitudes de ces derniers.

La théorie du système-monde est prise selon la thèse de Wallerstein (1974) pour laquelle le capitalisme avec la production pour l'échange et pour le profit conduisant à l'accumulation du capital par l'innovation.

Ces théories viennent s'enrichir des concepts « émique et étique » pour les besoins d'analyse des données. Ainsi, les institutions, la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable, le management responsable font partie des concepts mobilisés à cet effet.

Démarche méthodologique

Nous avons adopté une approche ethnographique pour cette thèse. Elle a consisté en l'utilisation d'une méthode qualitative : l'étude de cas pour la collecte systématique de données avant de procéder à son analyse selon une classification thématique.

Pour la collecte des données des cas étudiés, les trois multinationales pétrolières en activité au Tchad (Exxon Mobil, CNPCIC, Glencore), la méthode sociologique qualitative a été privilégiée, en ce sens que selon Moscarola (2018 : 174) « *en recherche qualitative, les corpus sont utilisés pour produire de manière inductive les connaissances qu'ils révèlent, ou pour confronter de manière déductive des idées conçues à priori au contenu des corpus étudiés* ».

Ainsi, vu la situation géographique des multinationales au Tchad, la démarche multisites a été mobilisée pour une collecte systématique d'information par des techniques telles l'entretien semi-direct, l'observation directe, la recherche documentaire. La thèse est bâtie sur un corpus de données obtenues au bout de six mois de terrain au Tchad et à la suite d'une vingtaine d'entretiens.

Comme démarche analytique aussi nous mobilisons les concepts de la chaîne de valeur extractive responsable (Mayorga 2009 ; Rios et al 2015, cf. schéma à la fin de ce document) pour saisir les dimensions territoriales de l'exploitation pétrolière et ceux de la chaîne de valeur mondiale, le réseau de production globale pour appréhender les dimensions transnationales et globales du phénomène extractif (Bridge 2008, Gereffi & al, 1994). Ici, le déterminant commun de ces cadres d'analyse est que la chaîne de valeur globale est appréhendée comme « *un réseau de travail et de processus de production dont le résultant ultime est un produit fini* » selon Hopkins et Wallerstein (1994 : 16). Cette perspective permet de saisir les dimensions transnationales des activités extractives à travers un réseau des multinationales intervenant à l'une ou l'autre phase de la chaîne de production, des sites pétroliers au Tchad aux marchés mondiaux du pétrole.

Les analyses documentaire, de contenu et des discours issues des données obtenues ont permis de structurer la thèse en 8 chapitres dont la teneur se présente comme suit.

Résultats

Les deux premiers chapitres présentent le cadre scientifique de la recherche et la cartographie des acteurs, ainsi que les enjeux au début de la chaîne de valeur de la production pétrolière. Ainsi, il apparait qu'il s'agit d'une aventure d'exploitation pétrolière dans un pays qui a une longue histoire d'instabilité institutionnelle mais qui est riche en ressources naturelles (Voir cadastre pétrolier du Tchad). L'avènement de l'exploitation pétrolière fut l'occasion d'expérimenter un projet d'innovation institutionnelle dans un pays fragile. L'innovation fut de permettre l'utilisation de la rente pétrolière pour la lutte contre la pauvreté à travers une loi dite 001 et copiée sur le modèle norvégien de gestion de revenus pétroliers. Le projet a donné l'occasion d'établissement et d'expérimentation des normes de management responsable au niveau local et international. Une constellation des parties prenantes aux projets pétroliers dans ce contexte furent les Etats, les multinationales pétrolières, les institutions financières internationales, les communautés locales, les ONG, les Associations de la Société civile. L'expérience avait pour ambition d'être reproduite en cas de réussite.

Par cette ethnographie, nous faisons une analyse comparative des trois multinationales ac-tives dans les projets pétroliers à travers leurs politiques socio-environnementales, leurs pratiques et leurs discours par rapport à l'objectif de l'expérience qui fut celui d'utiliser les projets pétroliers dans le but de la lutte contre la pauvreté. Il apparaît déjà dans le premier projet pétrolier celui nommé Projet de développement Tchad-Cameroun des enjeux, qui selon la chaîne de valeur extractive responsable, concernent les limites à la participation et l'acceptabilité sociale du projet extractif au niveau local.

Dans le sillage du projet Tchad-Cameroun se sont ajoutés les projets Rônier et Daniela (la CNPCIC), les projets de Badila et Mangara (Glencore). Dans un élan de mimétisme institutionnel, et dans la ligne de la philosophie du premier projet pétrolier au Tchad toutes les multinationales ont documenté des référentiels environnementaux irréprochables. Les plans de gestion de l'environnement, les politiques de sécurité au travail, les plans d'intervention en cas d'urgence et de crises, les plans d'intervention en cas de déversement d'hydrocarbures constituent des corpus de textes brandis par les multinationales. Les chartes de valeur, les codes de conduite communs aux trois entreprises viennent compléter l'éventail des normes promues pour assurer le management responsable des projets. Sur le plan normatif, les multinationales pétrolières, comme parties prenantes aux projets ont effacé leurs différences qui pourraient advenir de leur origine géographique (États-Unis, avec Exxon Mobil, Europe avec Glencore, Asie avec la CNPCIC), voire leur attribution idéologique (communisme en Chine, libéralisme en Europe et aux États-Unis). Leur arsenal normatif s'adresse à toutes les étapes de la chaîne de valeur extractive responsable.

En matière de gouvernance environnementale sur les trois sites pétroliers (objet du chapitre 3), les rapports des inspecteurs et nos observations font mention de situations de non-conformité au PGES à savoir le non suivi de la procédure de réalisation des EIES, le déversement d'hydrocarbures, des phénomènes de pollution des eaux et de l'air dans les zones pétrolifères, mettant ainsi en danger la vie des communautés riveraines des sites pétroliers. Il y a un hiatus entre les normes irréprochables prescrites par les multinationales et les actes pratiques sur le terrain. Les motivations de telles pratiques sont situées dans la logique de profit et la stratégie des parties prenantes au projet sur le terrain pour atteindre cet objectif. Animées par la logique du profit, certaines stratégies de minimisation de coûts les amènent à utiliser des normes pratiques c'est-à-dire les rentes corruptives, les pratiques sur la base du clientélisme et du néo-patrimonialisme au lieu des normes officielles de la gouvernance environnementale, ceci dans un contexte de déficit de gouvernance.

Insérées dans la chaîne de valeur globale et extractive, les trois multinationales gèrent les enjeux sociaux locaux (objet du chapitre 4) par des pratiques sélectives de philanthropie, ou des pratiques stratégiques dans des domaines qui peuvent leur rapporter de la plus-value, donc avoir un impact positif pour l'entreprise à court ou long terme (les formations des compétences locales et des communautés locales à des métiers (Cf. Tableau relatif aux initiatives de RSE des multinationales pétrolières au Tchad). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) devient un outil de gouvernance et du management des entreprises aux enjeux sociaux. Dans les discours et dans les pratiques des trois multinationales, la RSE est mobilisée selon des modèles dits de philanthropie, juridique, libéral et éthique. Un style de management tiré par les logiques de profits capitalistes en dépit des normes édictées pour un management responsable du secteur.

Les enjeux sécuritaires (objet du chapitre 5) font aussi partie des facteurs de réussite des projets extractifs lorsqu'ils sont maîtrisés et contrôlés par les parties prenantes. Ainsi, au Tchad, la réponse des enjeux sécuritaires est basée sur l'approche Santé, Sécurité et Environnement dont la philosophie consiste à mobiliser des méthodes permettant d'anticiper, de protéger, d'analyser, et d'intervenir sur tout type de menaces potentielles ou réelles pesant sur les ressources humaines et infrastructurelles dans les chantiers ou zones pétrolifères. Cette philosophie a donné lieu à des mesures de sécurité draconienne instaurant une gouvernementalité managériale des ressources humaines et matérielles par les trois multinationales.

Les dispositifs de sécurisation sur les chantiers ont créé des enclaves qui s'intègrent bien dans la chaîne de valeur globale de production pétrolière avec peu d'impact au niveau local. La culture de sécurité instrumentalisée, au profit des entreprises pétrolières pour la création des enclaves pétrolières, apparait aussi comme la greffe d'une culture de sécurité de travail dans les contrées locales marquées par la ruralité.

Pour les multinationales pétrolières, la politique de sécurité dans le contexte tchadien est un instrument de management des enjeux liés à la chaîne de valeur de production extractive au niveau territorial et au niveau global.

Les projets pétroliers avec leur cadre novateur au Tchad ont créé une ère pétrolière avec des enjeux de management aux effets controversés sinon diversement appréciés par les parties prenantes (objet du chapitre 6). Tout un dispositif institutionnel pour la gouvernance de la chaîne de valeur extractive du pétrole s'est mis en place et est connecté au réseau de production globale par les normes locales et internationales de gouvernance de l'industrie extractive. Le dispositif créé a conduit à la formation d'un Etat rentier (Beblawi et Luciano, 1987) au Tchad faisant

perpétuer les maux de la pauvreté, et les impacts développementaux limités de l'Etat rentier (non-diversification économique, inflation, mal hollandais).

L'essor de l'Etat rentier au Tchad s'est fait par le management des revenus pétroliers dont la fiscalité pétrolière reste au centre des controverses et des tensions dans la chaîne de valeur de production globale. Les enjeux de pouvoir sont au cœur du phénomène d'exploitation pétrolière. Le cas tchadien est révélateur des dynamiques de marginalisation des unes et d'enrichissement des autres parties prenantes dans les projets extractifs dans le Sud, pilotés par les multinationales du Nord à travers la chaîne de valeur globale, ceci au détriment du développement local et de la lutte contre la pauvreté.

Finalement, les dynamiques qui traversent encore les projets extractifs depuis la conception du projet pétrolier sont basées sur des imaginaires qui varient avant, pendant et après l'exploitation pétrolière. Le chapitre 7 saisit ces imaginaires à travers les révélations des discours tout au long du cycle pétrolier. Des imaginaires qui sont variables selon les postures des parties prenantes et selon leurs modes d'accès ou leur non-accès aux avantages et désavantages qu'offre le phénomène extractif. Les crises affectant le secteur pétrolier influent aussi sur les imaginaires des parties prenantes aux projets extractifs. Ainsi tout au long du cycle pétrolier, on part de l'imaginaire du pétrole comme marchandise faisant l'objet d'investissement des multinationales pétrolières aux espoirs et rêves de développement qu'il suscite auprès des parties prenantes locales. Des imaginaires qui vont se décliner en eldorado au début du projet, en désenchantement, malédiction et peur pendant la période de crise ou face aux effets néfastes affectant les parties prenantes des projets et leur avenir.

Enfin, nous revenons dans le dernier chapitre (8) sur les enjeux des projets extractifs qui étaient par leur conception idéals mais qui présentent des effets mitigés sur le terrain à travers les données collectées dans cette ethnographie. Les politiques responsables et les discours des multinationales soutiennent les caractéristiques idéales promues dans les projets extractifs, alors que les pratiques des acteurs sont soutenues par des stratégies de camouflage, de séduction, de domination et de coercition, de manipulation et de persuasion ayant des effets mitigés (Frederiksen & Himley (2019).

Nous revenons aussi dans ce chapitre sur les hypothèses ayant guidé ce travail pour leur infirmation ou confirmation à l'aune des données recueillies avant de faire quelques recommandations sur les politiques, les discours et pratiques qui peuvent assurer le management responsable des projets extractifs dans de contextes de fragilité d'Etat.

On trouve dans ce dernier chapitre et la conclusion générale le résumé de la contribution pratique et théorique de la thèse aux recherches en sciences sociales sur la thématique en dépit de ses limites qui y sont aussi présentées.

Apports de la thèse

Notre contribution pratique sur les enjeux locaux de l'exploitation pétrolière dans un pays fragile aura été d'avoir mobilisé une lecture néo-institutionnaliste pour expliquer les dynamiques de pouvoir au sein de l'arène pétrolière au Tchad. La perspective comparative décrypte la standardisation des pratiques responsables et irresponsables des multinationales pétrolières qui trouvent leur explication dans l'influence de la chaîne de valeur globale. Les logiques qui les sous-tendent sont celles du capitalisme de marché impliquant la maximisation du profit et la minimisation des coûts. Et à travers la théorie des parties prenantes nous avons mis en exergue comment le complexe pétrolier développe des stratégies de pouvoir pour atteindre ses fins qui sont loin de celle institutionnellement et officiellement connue qu'est la lutte contre la pauvreté. Instrumentalisation, camouflage, persuasion, coercition, séduction, domination et manipulation, dénonciation, résistance sont les stratégies de pouvoir et de contrepouvoir adoptées dans l'arène pétrolière au Tchad mais insérée dans la chaîne de production globale du pétrole.

Notre apport théorique dans cette thèse aura été d'avoir à la suite de l'analyse stratégique des acteurs développée par Crozier et Friedberg (1977), mais aussi adoptée dans la théorie des parties prenantes (Freeman (1984) montré que dans la zone d'incertitude des acteurs, il y a des normes pratiques, qui aboutissent à des logiques qui ne sont pas celles de la chaîne de valeur globale. Les normes pratiques dans le contexte de l'industrie pétrolière sont informelles, nondites mais participent à la gouvernance du secteur pétrolier comme des forces invisibles du management. Elles sont loin des normes informelles dans l'appréhension de North (2005) pour qui les normes informelles relèvent des conventions, des coutumes, des superstitions, des préjugés, des mythes, des croyances.

Les normes pratiques observées dans la gouvernance pétrolière dans le cadre de cette étude, sont les logiques derrière les rentes corruptives, les pratiques clientélistes, les innovations en cas d'absence de normes, et comme l'entend Olivier de Sardan (2019), elles ne sont pas « *erratiques, non conformes, aléatoires* », mais fonctionnent parallèlement aux normes officielles avec leurs logiques.

Limites et perspectives de la thèse

Quelques difficultés rencontrées dans le cadre de cette thèse ont dû influencer sa qualité et constituent aussi les limites de cette recherche.

La qualité des données : les entretiens et la documentation ont constitué la base de données sur laquelle notre recherche s'est bâtie. Or, les entraves d'accès au terrain sont telles que les dirigeants des entreprises n'ont pas pu être consultés, ce qui constitue un manque pour l'étude. La qualité des données pourrait être impactée si le chercheur considère que les enquêtés qui manquent pourraient nous fournir des données qui peuvent améliorer la qualité de l'analyse.

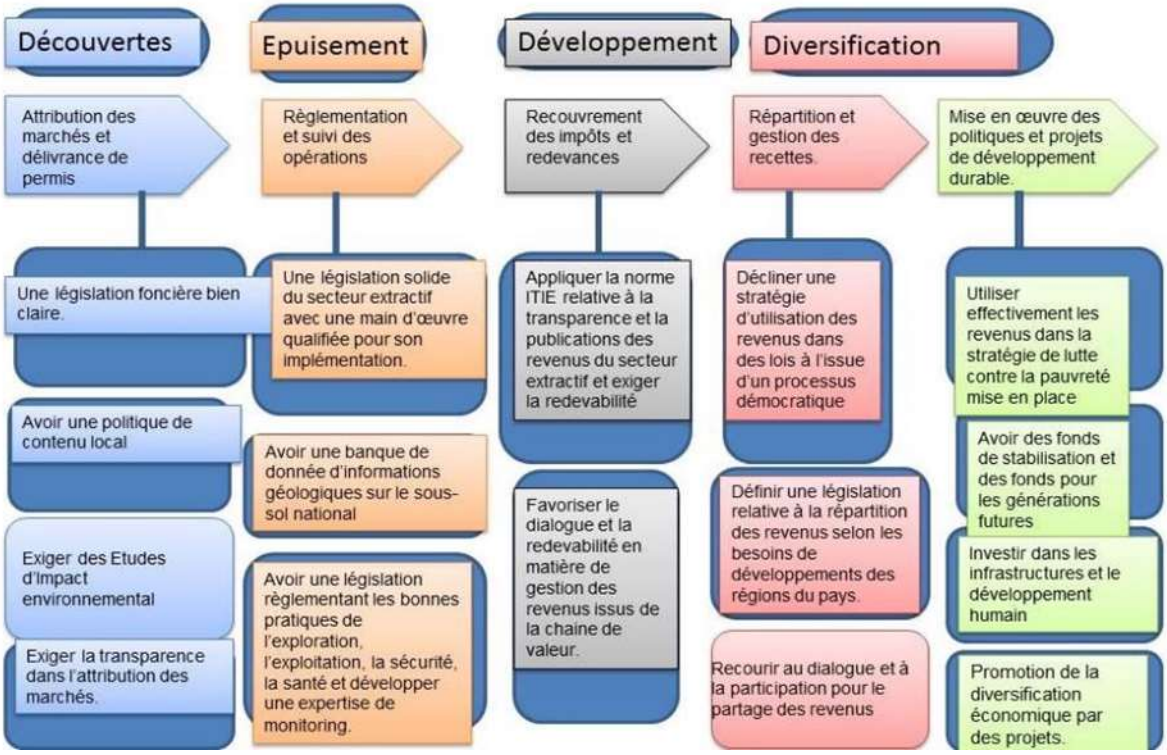
Aussi, nous considérons qu'après avoir été un ancien pétrolier sur le chantier pétrolier, notre analyse pourrait souffrir d'une subjectivité si nous n'avons pas pu adopter des techniques de recherches qui puissent suffisamment faire appel à notre réflexivité et notre vigilance épistémologique. Le penchant positif de ce statut aura aussi été d'avoir eu un *insider* pour travailler sur ce sujet dans le sens que nous sommes un ressortissant du pays et avons vécu les réalités de l'exploitation pétrolière en étant qu'employé d'EEPCI.

La méthodologie : la généralisation à l'industrie des trois études de cas du Tchad et les conclusions tirées peuvent paraître une exagération dans la mesure où l'étude de cas peut révéler des comportements isolés d'une filière d'une multinationale dans un contexte et dans le temps.

Ces entraves peuvent avoir influencé cette recherche dans une perspective qui constitue ses limites et peut-être aussi sa singularité. Mais au-delà de ces limites, nous pensons qu'il sera intéressant à la vue des résultats auxquels nous sommes parvenus d'approfondir cette recherche par des perspectives qui puissent décrypter la responsabilité éthique des multinationales dans le contexte d'Etat fragile ou bien de voir dans quelles mesures on peut réorienter la raison d'être des entreprises vers la résolution des problèmes globaux que sont la pauvreté, l'injustice environnementale, l'inégalité.

La chaîne de valeur extractive responsable

La chaîne de valeur extractive responsable, d'après Mayorga A.E, 2009 ; Rios & al… (2015)



Source : Yorbana (2019), inspiré par Mayorga, A.E, 2009 ; Rios & al (2015).

EXECUTIVE THESIS SUMMARY

The thesis analyses the phenomenon of oil extraction in the Central African State of Chad. Oil reserves discoveries were announced back in the 70s in Chad, one of the poorest countries in the world. With a long history of political fragile institutions, Chad is among the fragile states of Africa. Oil extraction was possible due to the globalization enabling direct foreign investments. Unfortunately, the resource curse, this phenomenon in resources rich countries causes impoverishment, conflict increase, and poor economic impacts (Collier & Hoeffler 2000, Auty 2001, Rosser 2006). For other authors, resources blessing would be resources virtuous cycle of exploitation producing good growth, sustainable development and modernization in resources rich countries (Sachs and Warner, 1999). The success of resources in rich countries such as Norway, Australia and Botswana in managing natural resources rents is a sound illustration of the resource blessing idea. This success is explained by the good quality of institutions in those countries. On the other hand , resource curse is explained by poor quality institutions (Mehlum & al. (2003)), bad governance, lack of market diversification, irresponsible practices and rentier mindset (Acemoglu & Robinson (2015), Collier & Hoeffler (2000), Karl (1997), Ross (2012), Beblawi and Luciani (1987)). Consequently, new approaches are suggesting to reverse the resource curse by promoting responsible extraction, transparency, economic diversification, and good governance (Grant & al 2015 : 3-18). This paradoxical observation triggered our interest in researching on the phenomenon of oil extraction that started in Chad for over a decade. We set focusing the research on policies, discourses and practices of oil extraction in Chad with the context of global value chains.

The analytical framework was based on mobilizing neo-institutional theories in addition to stakeholder theory, world-system, and strategic analysis. Those theories were backed by analytical and practical concepts of institution, corporate social responsibility, sustainable development, responsible management, responsible value chain and global production network.

For methodological considerations, the ethnographic study was used and data was collected using case study. Based on the geographical location of the three multinationals in Chad, the multisided strategy was privileged for data collection. Other technics were interviews, direct observations, and literature review on the subject of oil extraction in Chad. The data is based on 6 months of field research resulting in more than 20 interviews.

The content analysis used on data collected shows findings below that are spread within 8 chapters of this thesis :
The two first chapters deals with the scope of study, chadian oil extraction stakeholder analysis and oil stakes at the beginning of oil production. It has been shown that as a poor country, oil extraction projects in Chad were based on an institutional innovation for resources revenue management for local development. The law n°001/1999 voted by the chadian parliament was the replication of the norwegian resources revenue management model for local and responsible development.

Chadian oil projects mainly were conducted by foreign multinationals. Chad-Cameroon development project directed by ExxonMobil, Ronier project, headed by China National Petroleum Corporation International in Chad (CNPCIC), Mangara and Badila projects by Glencore are supposed to be managed within this model oil management framework.
The chapter 3 is related to environmental management of the three projects by multinationals. It presents the implementation gap of the environmental framework and practices of multinationals on oil sites in Chad. This gap caused by oil spills, air and water pollutions, endangerment of local communities within the oil producing areas. Those bad practices were explained by the governance principles based on profit seeking and practical norms in the local environment. Priorities are given to clientelism and corruption by stakeholders instead of responsible environmental management practices.

The chapter 4 presents the management of social issues at stakes. Corporate Social Responsibility concept was the management tool used to assess social issues' governance. It has been shown that multinationals variably used the pyramid of social responsibility implying philanthropic, ethical, legal and economic initiatives in chadian oil projects. The implementation of this framework resulted in sometimes irresponsible practices and conflicts.

The chapter 5 deals with security issues on the oil projects. The Health, Security and Environment approach adopted in oil sites is based on social and security risk management. The security management system shows oil enclaves and the implementation of a new safety culture in rural oil producing areas. Oil multinationals are promoting a managerial governmentality via biopower consisting in managing human resources and safety of companies' physical properties through their security framework.

The chapter 6 shows the rentier state practices emerging from the oil management framework implemented by the oil complex of companies, state and local communities. Conflicts arose from dynamics of oil management practices and have provoked the marginalization of the local communities. In comparison to local communities, state and companies seem to benefit a lot from oil extraction advantages through the global value chain.

The chapter 7 shows outcomes of local oil impacts on stakeholders after a decade of oil extraction. According to those effects, oil extracting has triggered imaginaries varying through oil extraction cycle from exploration, oil development and after oil termination. Thus, those imaginaries are impacted by busts and booms of oil cycle. They oscillate between oil as a commodity for investment to dreams and hopes of development, or from an eldorado at the start to the resource curse resulting from oil exploitation in a fragile state.

The concluding chapter 8 is about the challenging encounters of ideal oil projects and the mitigated effects of their implementation. It shows that responsible oil projects management for development divert to irresponsible management practices due to power strategies developed by oil complex. Companies wave strategies of camouflage, seduction, domination, coercion, manipulation and persuasion for the aim of extracting profits from resources project via the global value chain.

In sum, the thesis ended in showing through the stakeholder and strategic analyses frameworks that actors in the oil complex had uncertain governance space in which practical norms are valued in the global value chain instead of formal governance institutions. Those practical norms work in parallel to official norms according to Olivier De Sardan (2019).

Following these ethnographic findings, we suggest further research exploring practices of ethical responsibility of multinationals within the context of a fragile state. It would be innovative to research as well about the raison d'être of companies in a society facing global issues of poverty, environmental injustice, social inequality which were shown in this chadian case study research

INTRODUCTION GENERALE

L' extractivisme des ressources naturelles est un phénomène aux enjeux multiples dans la société contemporaine, tant au niveau local que global du fait de la mondialisation. L'exploitation pétrolière qui tire son origine de la civilisation thermo-industrielle est une illustration de ce phénomème aux enjeux sociaux, économiques, environnementaux, écologiques et géopolitiques. L'exploitation pétrolière en termes d'effets navigue entre bénédiction et malédiction. L'histoire d'exploitation pétrolière du Tchad avec sa singularité conceptuelle s'inscrit dans la logique extractiviste mais avec des mesures pour conjurer le mal de la malédiction pétrolière par le système de management responsable (Carbonnier 2007, Grant & al, 2015, Havard & al, 2015).

Dans les pays du Sud notamment, les communautés vivant à proximité des sites pétroliers, ou dans la zone productrice du pétrole subissent les effets socio-environnementaux du phénomène extractif (Humphreys et al, 2007; Steinberg 2019, Hofferberth 2019). Selon le degré de sévérité des conséquences subies, les imaginaires relatifs à la chaîne d'exploitation pétrolière sont variables. Ainsi des symboles et les images sont mobilisés pour se référer aux réalités d'exploitation pétrolière navigant entre bénédiction et malédiction pour les unes et les autres.

Les activités extractivistes, quelle que soit leur localisation géographique ont des impacts contradictoires connus sous les vocables de bénédiction ou malédiction (Sachs & Warner, 1995).

Ainsi, les impacts positifs sous le vocable de bénédiction renvoient aux avantages de l'exploitation pétrolière tout au long de la chaîne de production extractive que sont entre autres, la rente pétrolière massive, les emplois ou toutes les valeurs engendrées par le phénomène extractif dans la région, ou sur un territoire sinon un pays.

Par contre, les impacts négatifs mis sous le vocale de malédiction renvoient aux tensions sociales, économiques et environnementales connues sous les termes de paupérisation, guerres civiles, dégradations environnementales, clientélisme caractérisant les pratiques issues de la chaîne de valeur extractive. Ainsi, l'utilisation des ressources naturelles en vue de la promotion du développement est entravée par les questions des institutions inappropriées, la mal gouvernance, les conflits et les pratiques irresponsables et égoïstes de corruption, de clientélisme (Humphreys et al, 2007, Venables 2016).

Les pays riches en ressources naturelles se rangent dans l'une des caractérisations du phénomène extractif. Les déterminants des trajectoires des pays riches en ressources naturelles vers la bénédiction ou malédiction sont variables et fonction de l'historicité, de la sociologie, de

l'économie, de la géographie, mais aussi d'une philosophie de management des activités extractives. Cette diversité de facteurs explique aussi les diverses trajectoires empruntées par les pays riches en ressources naturelles dans le Nord aussi bien que dans les pays du Sud.

Le Tchad, pays du Sud, a découvert ses réserves pétrolières, il y a plus d'un demi-siècle dans les années soixante. Ainsi, depuis deux décennies, il écrit aussi son histoire d'exploitation pétrolière, une histoire, certes, marquée par son historicité, sa géographie, sa sociologie politique, ses institutions et ses ambitions mais aussi ses contradictions. Cette aventure d'exploitation pétrolière sera celle d'une bénédiction ou d'une malédiction caractérisant les activités extractives à ce jour.

Déjà, le Tchad écrit son histoire d'exploitation pétrolière avec des multinationales pétrolières dont les plus importantes en termes d'investissement sont le consortium dirigé par ExxonMobil des Etats-Unis d'Amérique, la société Nationale pétrolière chinoise au Tchad (la CNPCIC) et Glencore de la Suisse. Vu donc le passé du Tchad, son histoire d'exploitation pétrolière sera-t-elle singulière ? Ou bien sera-t-elle celle de la bénédiction et de la malédiction pétrolière, phénomène déjà légendaire, caractérisant les pays riches en ressources naturelles ?

Quelle que soit l'issue de la caractérisation de l'aventure tchadienne d'exploitation de ses réserves de pétrole dans le Sud du Tchad, le Tchad aura écrit son histoire avec ses différentes parties prenantes aux projets extractifs que sont l'Etat Tchadien, les multinationales pétrolières, les communautés locales, les organisations de la société civile, les institutions internationales.

Cette thèse, dans un cadre académique, se targue de saisir les tenants et aboutissants de l'aventure d'exploitation pétrolière du Tchad, fût-elle une bénédiction ou malédiction. Mais, une revue de la trajectoire d'exploitation pétrolière du Tchad à travers les politiques, les pratiques et les discours des parties prenantes impliquées dans le projets extractifs, à travers la sociologie, offre une autre compréhension et appréciation du phénomène extractif.

Dans les limites de la discipline et de ses outils, dans les limites des ressources disponibles, nous offrons à travers cette étude une lecture critique du phénomène extractif. Ainsi, parti du constat qu'il y a un phénomène récurent de la malédiction pétrolière qui frappe les pays riches en ressources naturelles, ceux notamment du Sud dont le Tchad fait partie, nous cherchons à travers cette étude ethnographique à comprendre les logiques qui guident les dynamiques extractivistes au Tchad et leur impact au niveau local. Ainsi, partant du dispositif de management environnemental et social dans les projets extractifs, les pratiques et discours y liés, nous avons cherché à comprendre les tenants et les aboutissants de l'aventure extractive au Tchad. Cette quête de compréhension nous a amené à structurer ce travail autour des problématiques relatives

à la chaîne de valeur extractive, notamment dans ses aspects sociaux, environnementaux, sécuritaire et de management responsable.

Cette thèse est donc le reflet de cette quête de compréhension de l'exploitation pétrolière au Tchad et nous mènera à travers une trajectoire basée sur 8 chapitres allant du cadre théorique et des considérations méthodologiques aux imaginaires entourant le phénomène extractif en passant par les dynamiques issues des thématiques pratiques inhérentes à l'exploitation pétrolière. Des réalités socio-environnementales sont saisies et analysées à l'aune d'une discipline, la sociologie, mais aussi dans une perspective pluridisciplinaire.

En d'autres termes, fort de ces éléments théoriques et pratiques, nous structurons cette ethnographie comme suit. Les chapitres aborderont dans une perspective descriptive, analytique et critique les problèmes qui émergent autour du sujet dans le contexte du management des projets pétroliers au Tchad.

- Le premier chapitre pose le problème à la base de la recherche à travers la revue de la littérature ainsi que les cadrages théorique, méthodologique, analytique de la thèse ;
- le deuxième chapitre décrit le contexte de l'industrie pétrolière au Tchad et aborde la problématique du management responsable y liée;
- le troisième chapitre met en exergue les enjeux et défis de la gouvernance environnementale sur les sites pétroliers ;
- le quatrième chapitre quant à lui explore les enjeux sociaux et sanitaires dans les zones pétrolifères ;
- le chapitre cinquième examine les enjeux et défis sécuritaires dans les zones productrices de pétrole ;
- tandis que le sixième chapitre aborde les dynamiques politiques et pratiques du management responsable du secteur pétrolier dans le contexte tchadien ;
- le septième chapitre nous révèle les imaginaires individuels et collectifs des parties prenantes, qui traversent le cycle de vie de l'exploitation pétrolière avec pour exemple le cas du Tchad;
- enfin, le huitième chapitre met en perspective une synthèse du travail, discute les hypothèses puis conclut en analysant les apports de cette étude par rapport à la recherche sur la thématique de l'exploitation pétrolière en sciences sociales.

CHAPITRE 1 : DU CADRAGE THEORIQUE AUX CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES

> « *Peu importe qu'un chat soit jaune ou noir, ce qui importe, c'est qu'il sache attraper les souris* »[1]
> Liu Bocheng (Maréchal, République Populaire de Chine).

Ce premier chapitre, dédié aux cadrages théorique et méthodologique, aborde successivement les rubriques de la problématisation du phénomène extractif (1.1), l'état de la recherche (1.2), le cadrage théorique (1.3), les considérations méthodologiques (1.4), l'approche analytique (1.5) ainsi que l'évocation de l'importance de la thèse (1.6).

1.1. PROBLEMATISATION DU PHENOMENE EXTRACTIF AU TCHAD

Le Tchad, un des pays du Golfe de Guinée, est entré dans le concert des pays producteurs de pétrole depuis près de deux décennies (Gary & Reisch 2004). L'aventure de l'exploitation pétrolière a commencé au début des années 2000 avec le Consortium pétrolier dirigé par la multinationale états-unienne ExxonMobil, connue localement sous le nom Essochad[2]. En 2003, le premier baril a coulé des champs pétrolifères de Doba au Sud du Tchad. D'autres multinationales pétrolières ont emboîté les pas du Consortium états-unien à l'instar de China National Petroleum Corporation (CNPC) en 2003, de la canadienne Griffiths[3], puis de la société suisse Glencore, respectivement en 2011 et 2013. Les investissements des multinationales pétrolières

[1] Dicton du Sichuan cité par le Maréchal pour expliquer que ce qui compte c'est de gagner la guerre, et que la fin justifie les moyens quelle que soit leur nature. Le dicton rapporté au contexte d'exploitation pétrolière au Tchad signifie que ce qui compte dans les stratégies des entreprises, c'est extraire le pétrole quelles que soient les circonstances. C'est dire que les mesures de sûreté et sécurité mises en place permettent une exploitation paisible du pétrole même dans les localités dans la tourmente sociale et politique.

[2] Dans le cadre de cette thèse, nous utilisons plusieurs noms pour se référer au consortium pétrolier au Tchad dirigé par la compagnie états-unienne ExxonMobil. Il sera désigné par ExxonMobil, dans ce cas, nous faisons référence à la société-mère ayant son siège à Houston), ou EEPCI, Essochad, Esso qui sont les noms locaux utilisés pour designer la filiale d' ExxonMobil exerçant au Tchad.

[3] Griffiths a pris localement le nom Petrochad et récemment encore en 2013, s'est mutée en Caracal Energy.

vont de l'exploration à l'exploitation, jusqu' au raffinage. En une décennie, le nombre des multinationales a rapidement augmenté au Tchad, qui pourtant, a connu depuis plus d'un demi-siècle une instabilité institutionnelle et politique récurrente (Derlemari 1998).

La dernière décennie (2000-2010) pendant laquelle les multinationales ont le plus investi au Tchad a été aussi celle paradoxalement marquée par la montée des conflits qui ont failli renverser le régime en place depuis 1990. En 2008, par exemple, des mouvements politico-militaires, à savoir le Rassemblement des Forces pour le Changement (RFC) dirigé par Timane Erdimi et l'Union des Forces pour la Démocratie et le Développement (UFDD) dirigé par le Général Nouri, sont parvenus à la capitale mais ont subi un échec cuisant suite à une mésentente entre leurs leaders sur la succession de l'actuel président en cas de victoire (Hansen 2017b : 58).

Ainsi, les multinationales aussi bien que l'État s'activent autour d'une ressource et de ses enjeux, le pétrole et sa rente, depuis les années 2000. C'est dans ce climat de risque politique et d'enjeux économiques que les multinationales étrangères s'intéressent au secteur pétrolier. Or, l'industrie pétrolière présente des impacts majeurs en termes environnementaux, économiques, sociaux, voire politiques inhérents à la nature de son activité tout au long de sa chaîne de valeur de production, allant de l'exploration, à l'exploitation, puis à la vente sur le marché mondial des matières premières. Ce sont ces diversités d'impacts les plus souvent contrastés qui ont conduit au vocable de « la malédiction des ressources naturelles » qu'on associe à l'industrie extractive en Afrique et dans le monde (Voir Collier & Hoeffler 2000, Auty 2001, Rosser 2006). Il renvoie, en particulier, au fait que l'exploitation des ressources naturelles est souvent source d'appauvrissement, de conflits et de déficit de gouvernance dans les contrées riches en ressource extractives, cela comparativement aux pays qui en sont dépourvus. Mais pour Obi (2010), il y a des zones d'ombre dans l'explication dominante de la théorie de la malédiction des ressources naturelles en Afrique ainsi que l'explication de la place de l'Afrique dans l'économie politique globale et comment les acteurs et institutions internationaux sont profondément impliqués dans la corruption et les conflits armés caractérisant les pays riches en ressources naturelles.

Selon certains économistes néo-classiques, il peut y avoir un cercle vertueux de l'industrie extractive dans le sens où celle-ci est source d'activités économiques dans la région extractive. L'avènement de l'industrie extractive crée une dynamique entraînant le commerce de produits, des services et des investissements dans les infrastructures induisant la modernisation de la région productrice si on suit cette logique économique sans perturbation (Sachs and Warner,

1999). Les bifurcations de la théorie de la modernisation produisent le phénomène de la malédiction des ressources naturelles qui est aussi issu d'un cercle vicieux de l'industrie extractive entraînant la mauvaise gouvernance, le manque de diversification économique, des comportements et mentalités de rentiers (Acemoglu & Robinson (2015), Collier & Hoeffler (2000), Karl 1997, Ross 2012, Beblawi and Luciani (1987).

Ainsi, Mehlum & al. (2003) expliquent la malédiction des ressources naturelles par la mauvaise qualité et les faiblesses des institutions dans ces contrées. Le Tchad a commencé récemment l'exploitation pétrolière, il est légitime de se questionner sur une possible apparition de cette malédiction dans un pays qui souffre déjà des maux du sous-développement et d'un déficit de gouvernance.

A priori, la frénésie d'exploitation pétrolière qui secoue le Tchad depuis cette dernière décennie ne lui épargne pas les risques engendrés par cette théorie, à savoir : les travers de l'État rentier, la mauvaise gouvernance, la faible croissance économique, l'inflation galopante (due au mal hollandais[4]), les conflits sociaux, et la dégradation environnementale, ceci sur la base des observations sur le Tchad.

Dans ce contexte de sempiternels risques et crises liés à l'industrie extractive en Afrique, les multinationales investissent au Tchad. Elles y vont avec des politiques et des programmes qui parfois empiètent sur les fonctions régaliennes de l'État. Il convient de chercher à saisir les logiques et leviers qui les poussent à investir les sphères d'actions traditionnellement réservées à l'État par leurs politiques socio-environnementales et par leurs pratiques de terrain. Dans cette perspective, il serait pertinent de savoir si les multinationales pétrolières adoptent ou non des politiques et pratiques (ir)responsables dans ces contrées ?

Notre interrogation trouvera quelques réponses dans la revue de la littérature convoquée sur l'industrie pétrolière et dans une enquête de terrain approfondie sur ses entreprises sur plusieurs années. Cette situation met en perspective l'état de la recherche et le cadre théorique liés à cette problématique d'exploitation pétrolière et ses enjeux locaux.

[4] Le terme mal hollandais ou syndrome hollandais est utilisé en référence aux difficultés économiques connues au Pays Bas suites à la valorisation de son gaz dans les années 50. Par extension, il se réfère aujourd'hui aux conséquences économiques néfastes dues aux exportations de ressources naturelles par un pays.

1.2. ÉTAT DE LA RECHERCHE ET CADRE THEORIQUE

Nous partons ici, de la revue de la littérature sur les pratiques des entreprises et de la question de l'exploitation pétrolière pour aborder aussi le cadre théorique qui sied à l'analyse du contexte tchadien.

1.2.1. Revue de la littérature

En guise de réponses à nos questionnements au début de ce travail, mentionnons quelques éléments importants de la littérature en sciences sociales sur ce sujet. Campbell (2007) s'est posé la question de savoir pourquoi les entreprises agissent de manière socialement responsable ou non. Dans une perspective d'analyse institutionnaliste, il arrive à la conclusion que seule la présence des institutions pousse les entreprises à respecter le standard minimum de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (désormais RSE) qui consiste à ne pas nuire aux différentes parties prenantes, ou à résoudre les problèmes qui peuvent survenir dans le cadre de ses activités, soit à l'amiable, soit à travers les institutions appropriées. Néanmoins, la situation économique de l'entreprise et le niveau de compétitivité, y compris le contexte, peuvent amener les entreprises à des pratiques socialement responsables et vice versa. Autrement dit, la viabilité économique de l'entreprise justifie déjà une pratique responsable de l'entreprise et de sa pérennité.

Dans la même perspective d'analyse, Campbell (2007 : 947) relève aussi dans la littérature (Fligstein & Freeland, 1995 ; Hall & Soskice, 2001) que les comportements des entreprises envers les parties prenantes sont déterminés par les facteurs institutionnels présents.

Pour Scott (2007), dans sa quête pour la compréhension des pratiques des entreprises, c'est le contexte de la mondialisation qui pousse celles-ci à répondre aux intérêts des autres parties prenantes en plus de leurs propres intérêts. Dans la même perspective, une étude de Wiig & Ramalho (2005) sur les motivations des politiques RSE dans l'industrie extractive angolaise montre que celles-ci sont motivées par les bénéfices économiques qu'elles procurent aux multinationales plutôt que pour des considérations éthiques. C'est l'approche instrumentaliste des affaires et de la théorie de la malédiction des ressources naturelles, qui ont servi de cadre analytique à cette étude.

Maignan & Ralston (2002) quant à eux, ont fait une étude comparative des comportements responsables de cent multinationales françaises, britanniques, irlandaises et états-uniennes et

sont arrivés à la conclusion que les trois déterminants qui sous-tendent les pratiques socialement responsables des multinationales sont :

- les managers valorisent les comportements socialement responsables à leur avantage ;
- ils croient que ces pratiques améliorent la performance financière de l'entreprise, et aussi ;
- que la pression des parties prenantes est à la base des pratiques responsables des entreprises.

Ces quelques éléments posent la problématique du rapport Entreprise et Société sous le prisme des politiques et pratiques des entreprises, notamment les multinationales. L'objectif de notre étude est de saisir dans la perspective des acteurs, le rôle des multinationales dans la société, notamment dans un contexte de pauvreté et de fragilité, et d'interroger les raisons des pratiques et des politiques d'entreprises pétrolières dans un contexte d'État fragile qu'est le Tchad.

Dans le contexte tchadien, diverses études ont été faites sur l'industrie pétrolière (Magrin 2001, Gary & Reisch (2004), Maoundonodji (2010), Hoinathy 2013, Yorbana (2014), Brugger 2013, Haggar (2015), Kummer & Urech (2017), Mahamat (2017), Moutede-Madji (2018). Elles s'intéressent aux aspects sociaux, économiques, politiques, environnementaux, spatioéconomiques, géopolitiques, voire développementaux de l'exploitation pétrolière au Tchad depuis une décennie. Van Vliet & Magrin (Dir.), (2012a), se sont attelés à une étude comparative entre la politique environnementale des multinationales Essochad et CNPCIC au Tchad. Elle montre bien les convergences et divergences des politiques et pratiques des multinationales états-uniennes et chinoises.

D'une manière générale, aujourd'hui, après presque deux décennies d'exploitation pétrolière, les observateurs de la scène tchadienne font le bilan d'un échec du projet pétrolier à assurer le développement local et à conjurer la malédiction pétrolière (Gary & Reisch 2004, Magrin 2013, BICC 2009, Clausen &Attaran 2011, Pratt 2012) avec ses maux de mauvaise gouvernance et d'appauvrissement.

Jusque-là, dans la revue de littérature mobilisée sur la question pétrolière au Tchad, les analyses se sont plus focalisées en amont sur l'utilisation, la gouvernance de la rente pétrolière et ses effets, et moins en aval sur les processus d'exploitation pétrolière, à savoir, les politiques qui régissent le secteur extractif et les pratiques des entreprises. Notre contribution sera de questionner les politiques extra financières en aval des politiques de gestion de la rente pétrolière, à

savoir les politiques sociales, économiques, environnementales et de gouvernance du secteur pétrolier en mettant en perspective analytique les pratiques responsables et irresponsables des entreprises considérées ici comme des actrices sociales.

Dans cette perspective, Behrends &Hoinathy (2014) soutiennent que les raisons de l'échec de la traduction du modèle de gestion pétrolier au Tchad sont que celui-ci a été importé par les institutions internationales et partant qu'il y avait une rationalité étrangère à celle des acteurs locaux. Autrement dit, les parties prenantes aux projets pétroliers ont des représentations sinon des compréhensions différentes du phénomène de l'exploitation pétrolière, ce que les auteurs appellent les significations du projet propres aux différents acteurs.

De manière générale, les analystes et observateurs de l'industrie extractive sont arrivés à la conclusion que la qualité des institutions d'un pays, plus que ses ressources, est déterminante dans le processus d'avènement de la bénédiction ou de la malédiction pétrolière (Acemoglu & al. 2002). Faisant une étude comparative de l'impact sur le développement local par les entreprises pétrolières occidentales et asiatiques présentes au Tchad et au Soudan, Brugger (2013) arrive à la conclusion que les multinationales mènent dans les deux pays des politiques de responsabilité sociale et environnementale opportunistes en garantissant leurs intérêts financiers au détriment de la mise en œuvre de politiques responsables pouvant entraîner le développement local durable dans les régions productrices.

Aussi, la littérature précitée se focalise sur des problématiques soit assez générales soit très spécifiques au niveau local qu'il s'agisse des impacts socio-environnementaux ou sur la question de la RSE. Il manque des études comparatives internes au Tchad sur les politiques socio-environnementales des trois principales multinationales exerçant dans l'industrie pétrolière, à savoir le Consortium états-unien Essochad, la CNPCIC (Chine) et Glencore (Suisse) (Cf. Carte relative au cadastre pétrolier du Tchad p. xii). Notre recherche cherche à combler ce vide. De plus, nous comptons adopter la perspective managériale des entreprises, donc de l'un des acteurs principaux des projets extractifs, lequel est au centre des dynamiques et des rapports de pouvoir entre entreprise et société dans un contexte fragile. Compte tenu des contextes politiques et des enjeux économiques, une telle étude demeure un défi à relever. Elle devrait permettre, dans une certaine mesure, de saisir les interactions entre les multinationales pétrolières à travers leurs politiques socio-environnementales et leurs interactions avec les parties prenantes dans un État fragile comme le Tchad. Elle servira aussi à interroger la performance extra-financière des entreprises à cette ère des politiques de durabilité et des objectifs du développement durable. Quelques questionnements permettent de nous pencher sur le sujet. Ils ont pour

but d'appréhender et de comprendre les politiques, les pratiques, les représentations et discours des multinationales pétrolières au Tchad dans le cadre du système de management environnemental, social et de gouvernance des projets pétroliers.

1.2.2. Questions de recherche

La question principale de recherche est :

Dans quelles mesures le déploiement du système de management environnemental, social et de gouvernance dans les projets pétroliers participe-t-il à l'atteinte des objectifs de développement des zones productrices par les parties prenantes ?

Une question que nous pourrons décliner sous les dimensions suivantes :

- Quelles sont les contraintes institutionnelles et règlementaires qui participent à l'exploitation pétrolière responsable ?

- Les performances socio-environnementales sont-elles les objectifs communs des différentes parties prenantes aux projets pétroliers?

- Quelles sont les stratégies opérationnelles et discursives de management des entreprises pour une gouvernance responsable dans le contexte local ?

De la question principale à celles subsidiaires, nos questionnements nous amènent au cœur de la sempiternelle problématique de la recherche de l'équilibre entre la planète, la population, et la recherche du profit, autrement dit comment gérer les ressources de la planète de manière à faire du profit sans compromettre l'existence de l'espèce humaine vu les nuisances économiques, sociales et environnementales qu'entraîne le système économique extractiviste dominant aujourd'hui dans les sociétés contemporaines (Nilani & Jackson 2013). En adoptant la perspective de la compréhension des attitudes, pratiques et discours des acteurs que sont les multinationales pétrolières à travers cette étude, nous cherchons aussi à comprendre le rôle de ses acteurs dans un contexte fragile, vulnérables aux enjeux sociaux, économiques et de gouvernance de l'exploitation pétrolière. Cette perspective permet ainsi de saisir l'impact et le rôle des multinationales pétrolières, qui sont au cœur du système d'extraction, respectivement sur les sociétés et dans la société. Politiques, attitudes et discours desdits acteurs sont questionnés pour permettre de déterminer les tenants et aboutissants de l'exploitation pétrolière et son im-

pact positif ou négatif sur les communautés locales. La présence de trois multinationales pétrolières au Tchad : Essochad, CNPCIC, Glencore nous amène au centre de cette problématique à la croisée des sciences sociales. Ces multiples questionnements sont explorés dans divers objectifs pour mieux cerner et aborder l'objet de la recherche.

1.2.3. Objet et Objectifs de recherche

L'objet d'étude concerne le système de management environnemental, social et de gouvernance dans les entreprises pétrolières. Ces dernières déclinent les réponses aux questions sociales, économiques, environnementales et de management dans leurs zones d'activités. Il système de management environnemental, social et de gouvernance met en jeu plusieurs parties prenantes aux projets extractifs. Il s'agit dès lors d'un objet de recherche empirique avec des implications théoriques.

Les objectifs de recherche consistent à :

- saisir les stratégies des entreprises utilisant les politiques socio-environnementales comme mode de gouvernance,

- comprendre les logiques qui sous-tendent la conception des politiques socio-environnementales,

- saisir et mettre en perspective analytique les pratiques, les discours, les représentations des différentes parties prenantes des projets pétroliers,

- voir dans quelles mesures les multinationales pétrolières adhèrent et exécutent les principes de l'extraction responsable qui se manifestent à travers la conformité aux standards sociaux et environnementaux internationaux et nationaux, la conformité aux normes légales, la minimisation de leurs impacts locaux, la gestion de la sécurité et de la sûreté,

- répertorier et évaluer comparativement la matérialisation des politiques socio-environnementales et de gouvernance dans les régions productrices.

La nécessité de se pencher sur ces questions jusque-là insuffisamment abordées par la littérature sur le secteur pétrolier au Tchad est évidente. Entreprendre une telle étude demeure un défi à relever et constitue l'originalité de ce travail dans la mesure où dans une perspective comparative, nous analyserons les politiques et pratiques de multinationales pétrolières apparemment

d'obédiences culturelles différentes (états-unienne, européenne, asiatique). Notre contribution porte sur la compréhension des stratégies des entreprises pour assurer l'effectivité ou la non-effectivité des performances socio-environnementales, dans un contexte d'État fragile. Cela passe par l'appréhension de la signification des pratiques, des discours et des mesures socio-environnementales des multinationales dans l'industrie pétrolière.

L'intérêt du travail et de l'analyse comparative est de faire ressortir les ressemblances et les dissemblances des politiques et pratiques des multinationales dans la gouvernance du secteur pétrolier. Il permettrait de saisir et de comprendre les logiques, les déterminants des politiques socio-environnementales, les interactions entre les multinationales pétrolières et leurs pratiques.

Pour ce faire, précisons les concepts qui seront mobilisés, notre démarche méthodologique ainsi que notre approche analytique.

1. 3. CADRE THEORIQUE

Plusieurs théories (malédiction des ressources, système monde, néo-institutionnalisme, néo-marxisme, parties prenantes, etc.) ont été mobilisées pour rendre compte de la problématique de l'exploitation et du management des ressources naturelles d'une manière générale. Mais pour tenter de saisir les tenants et aboutissants des pratiques socio-environnementales des multinationales, nous nous situons à la suite des perspectives développées par les théories néo-institutionnelles et de celle de la « théorie des parties prenantes » dont les auteurs expliquent en grande partie les pratiques et phénomènes sociaux comme relevant d'un « fait social total », fruits du contexte institutionnel, et de la stratégie des acteurs en rapport avec ces institutions. Ces dernières théories sont utilisées isolément par plusieurs auteurs (Mehlum & al (2003), Acemoglu & Robinson (2015), Collier & Hoeffler (2000), Freeman (1984)) pour expliquer les enjeux des acteurs dans les industries extractives. Mais, en les combinant dans notre étude, nous estimons surmonter les limites respectives et inhérentes à chacune d'elles, notamment la rigidité des institutions et les intérêts singuliers des parties prenantes dans une approche interprétative. De surcroît, cette approche situe la recherche dans la compréhension et l'interprétation des mobiles, des pratiques, des discours, des représentations et interactions des différentes parties prenantes. Aussi, ce choix permet de situer notre étude dans les nouvelles approches critiques de la gouvernance des ressources naturelles en Afrique. Ce sont les gouvernances multi-niveaux

avec plusieurs acteurs sinon parties prenantes, la question de la transparence, du développement durable et des politiques publiques au détriment d'anciennes approches basées sur l'État et les multinationales soutenues par la théorie de la dépendance et de la malédiction des ressources naturelles (Grant & al 2015 : 3-18).

La perspective du management responsable nous place aussi au cœur des débats sur l'effet de ruissellement de la croissance dans la société soutenue par le marché et par ricochet le système d'économie capitaliste. Les projets pétroliers sont par leur opérationnalisation au centre du système capitaliste, qui voudrait par ces projets dégager une rente pétrolière, qui sera investie dans la lutte contre la pauvreté. Autrement dit, le marché pétrolier doit produire une rente dont le ruissellement dans la société doit permettre de contrer la pauvreté. Les normes, pratiques et discours sont la vertu du marché. La philosophie des projets pétroliers au Tchad est que la vertu du marché pourra permettre la lutte contre la pauvreté. Les normes à implémenter, les initiatives RSE, les discours mobilisés par les multinationales dans le secteur pétrolier font partie de la vertu du marché (Vogel 2005), sinon des théâtres de la vertu (Rajak 2011).

Au sujet de cette approche, un consensus s'est dégagé et considère que pour tirer une meilleure partie de l'exploitation des ressources naturelles, il faudrait la bonne gouvernance des parties prenantes. La bonne gouvernance est appréhendée dans le milieu des affaires par la notion de management responsable.

Une ample compréhension et interprétation des théories et de leurs limites, une compréhension épistémologique des concepts qui seront mobilisés dans le cadre de ce travail sont présentés ci-après.

1.3.1. Les théories néo-institutionnelles

Le paradigme institutionnaliste est polysémique. En économie, en sociologie, tout comme dans l'analyse comparative de l'économie politique et en science politique, il montre comment les institutions contraignent ou permettent de structurer des comportements, des pratiques (Campbell 2007 : 947) des acteurs. En quintessence, les théories néo-institutionnelles mettent en avant la nécessité pour une entité organisationnelle de se plier aux pressions normatives externes (Gond & Mercier 2003 : 4). Pour Passet (2010 : 434), Schmoller (1838-1917) a posé les bases de l'économie institutionnelle en définissant les institutions comme des structures économiques, politiques et juridiques, qui représentent « un ensemble d'habitudes et de règles de la

morale, de la coutume et du droit, qui ont un centre ou un but commun, qui se maintiennent entre elles, qui constituent un système ». Ici, l'analyse situe l'économie institutionnelle de cette époque dans une perspective normative.

Mais plus tard, North (1991) définit les rôles des institutions dans la société contemporaine avec une autre compréhension. Pour lui, les institutions sont des « règles de jeu ». Elles sont « les contraintes établies par les hommes, pour structurer les relations humaines. Elles se composent de contraintes formelles (comme les règles, les lois, les Constitutions), de contraintes informelles (comme les normes de comportement, des conventions, des codes de conduite autoimposés) et des caractéristiques de leur application » (Passet 2010 : 802-803).

Cette autre interprétation des institutions sera à la base de la nouvelle théorie institutionnelle appelée néo-institutionnalisme. Déjà, Di Maggio & Powell (1983), dans la perspective institutionnelle, cherchaient à comprendre comment certaines pratiques sont diffusées dans une organisation. Ils en concluent qu'il y a au sein des organisations, un processus de convergence de pratiques appelé isomorphisme qui se traduit par de phases de coercition, de mimétisme et de diffusion des normes professionnelles dans les organisations.

Ainsi, selon les tendances d'appréhension des institutions, on a pu identifier trois courants du néo-institutionnalisme : institutionnalisme historique, institutionnalisme des choix rationnels et institutionnalisme sociologique (Hall & Taylor 1997). Leur dénominateur commun demeure le rôle des institutions dans les sphères sociales, économiques et politiques malgré leurs nuances dans l'appréhension des questions sociales et politiques. Dans la même perspective, Poupeau (2017: 148) souligne que « c'est tout l'intérêt des approches par les institutions que d'accorder une plus grande importance au rôle des agencements institutionnels, qu'ils soient de nature formelle (des organisations, des règles du jeu constitutionnel, des instances de décisions, etc.) ou informelle (des mœurs, des valeurs, etc.) ».

Leur diversité réside dans les différents courants adoptés. Ainsi, l'institutionnalisme du choix rationnel (ICR) entend offrir une vision plus réaliste des rapports politiques et sociaux en expliquant le rôle joué par les institutions dans ces rapports tout en privilégiant le fait que les acteurs sont d'abord des êtres stratégiques qui font primer les intérêts comme les premiers leitmotivs de leurs actions. En fonction des objectifs des acteurs, les choix sont faits. Mais les institutions durent tant qu'elles sont efficaces ou bien quand elles existent sans être utilisées aussi. Les institutions sont alors les produits des interactions stratégiques entre les acteurs.

L'ICR est né aux États-Unis en réaction à la prégnance des théories béhavioristes et du choix rationnel (Poupeau 2017 : 149).

Une autre variante du néo-institutionnalisme de choix rationnel, défendue par Meyer & Rowan (1977) soutient l'idée des logiques institutionnelles basées sur la rationalité comme des mythes. Ces derniers auteurs admettent que les organisations modernes qui s'alignent à ces logiques rationnelles , souvent symboliques et cérémoniels ou rituels seront confrontées à la problématique leurs effets d'inefficacité opérationnelle. Un découpage s'installe ainsi entre les logiques institutionnelles et leurs effets attendus (efficience, légitimité).
En outre, le néo-institutionnalisme sociologique, quant à lui, est né en réaction à la théorie du choix rationnel et soutient que les comportements sociaux sont influencés par les normes, les valeurs, les règles, les rites, les routines, les symboles portés par les institutions. (Di Maggio, Powell, 1991). Aussi, la pratique routinière et l'habitus social d'intériorisation de ces normes permettent d'expliquer la pérennité des institutions (Meyer, John W, 2008 : 792), Bourdieu (1989 : 88-89).

Le néo-institutionnalisme historique, quant à lui, explique l'existence et la dynamique de changements des systèmes politiques, économiques et sociaux par le processus historique conflictuel et évolutif d'adoptions des institutions (Hall & Taylor 1997). Les institutions constituent des contraintes pour les acteurs et l'État a un rôle important à jouer dans leur processus d'élaboration et leur mise en œuvre. Steinmo & al (1992) appréhendent l'institutionnalisme historique plutôt comme des « procédures, protocoles, normes et conventions officiels et officieux inhérents à la structure organisationnelle de la communauté politique ou de l'économie politique. Pour Hall &Taylor (1997 : 491), ces normes vont des « règles de l'ordre constitutionnel ou des procédures habituelles de fonctionnement d'une administration jusqu'aux conventions gouvernant le comportement des syndicats ou les relations entre banques et entreprises ».

Dans cette perspective, d'après Capron & Quairel (2004 : 43-44), la légitimité des entreprises – dans le cas actuel, celle des multinationales pétrolières - se situe dans un environnement institutionnalisé, ayant des exigences ou normes sociales, culturelles et légales.

Les limites des théories néo-institutionnelles résident dans leur incapacité à expliquer les changements qui surviennent dans la société. Les critiques relèvent le fait que les institutions dans la version historique du néo-institutionnalisme sont le reflet des valeurs et représentations des acteurs et par conséquent impliquent des logiques d'inertie qui expliquent difficilement les changements qui surviennent (Streeck & Thelen, 2005 : 1).

A contrario, les théories néo-institutionnelles soutiennent que les changements peuvent survenir suite à des crises radicales des institutions, et non suite à des crises marginales.

Pour notre analyse, nous pensons que l'interprétation « northéenne » des institutions (ci-dessus évoquée) pourrait permettre de saisir les enjeux autour de la mise en œuvre des politiques et des pratiques socio-environnementales ou RSE dans le cadre des trois projets d'extraction du pétrole.

En résumé, les théories néo-institutionnelles expliquent les pratiques des organisations par les contraintes liées aux institutions. Nous envisageons de trouver dans les courants néo-institutionnels des explications à la dynamique de la gouvernance pétrolière au Tchad. Les données récoltées pourront expliquer l'existence ou non des politiques socio-environnementales, des discours et des pratiques des entreprises pétrolières. La pertinence des institutions néo-institutionnelles pour expliquer les dynamismes de la gouvernance du secteur pétrolier au Tchad réside dans le fait qu'elles perçoivent les institutions comme un cadre qui structure les luttes de pouvoir, les intérêts et les représentations. C'est l'ambition qui nous a guidé à choisir comme cadre théorique les théories néo-institutionnelles. Cependant, « la théorie des parties prenantes » devrait sans doute jouer un rôle dans l'explication des pratiques de management du secteur pétrolier.

1. 3.2. La « stakeholder theory (SHT) » ou la Théorie des Parties Prenantes (TPP)

Cette théorie est apparue à la suite des débats sur les différentes conceptions des entreprises en relation avec la société dans les années 1930 aux États-Unis. Les courants relatifs aux relations entre entreprises et société opposent le plus souvent les tenants de la « shareholder theory (SH)» à ceux de la « stakeholder theory »[5]. Les tenants de la « shareholder theory (SH) » dont le professeur Berle (1932 :1367) soutenaient que les entreprises ont pour but ultime de faire des profits pour leurs actionnaires. Dodd Edwin Merrick (1932) lui oppose l'idée que l'entreprise est une institution économique mais a aussi une fonction de service social pour la société. Les analystes pensent que ce sont de ces débats qu'ont émergé la théorie de « shareholder » et « stakeholder » respectivement se rapportant aux perspectives adoptées par Berle et Dodd aux

[5] Shareholder theory et stakeholder theory signifient théorie des actionnaires et théorie des parties prenantes.

États-Unis. Ces deux appréhensions de l'entreprise dans la société seront soutenues par d'autres dont Friedman (1964) pour la « shareholder theory (SH) » et Freeman (1984)[6] pour la « stakeholder theory ». Ces deux derniers auteurs rejoignent respectivement les conceptions adoptées par Berle et Dodd. Autrement dit, la théorie sous sa forme actuelle a subi des métamorphoses et des clarifications, sinon des interprétations plus globales sous l'effet du temps.

La « stakeholder theory » traduite en français « par la théorie des parties prenantes » doit sa popularité comme théorie à R. Edward Freeman qui donne les tenants et aboutissants de ce vocable dans un ouvrage portant le titre de ladite théorie en 1984. Bien qu'interprétée différemment dans les multiples disciplines qui la mobilisent, l'idée centrale qui sous-tend cette théorie est que l'entreprise ne se limite pas seulement aux actionnaires mais appartient à un univers beaucoup plus large dans la société. Par ce lien, elle est encastrée dans le tissu social, économique, pour ne pas dire sociétal et de ce fait est un acteur important de la société contemporaine par son activité. Cette théorie est basée sur l'idée que l'entreprise a des intérêts et qu'elle doit coopérer avec différentes parties qui l'entourent pour les réaliser. C'est dans cette optique que Freeman définit les parties prenantes comme « tout individu ou groupe qui peut impacter ou être impacté par les activités dans le cadre de la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Freeman 1984 : 46).

La multidisciplinarité de la mobilisation de la théorie des parties prenantes est saisie ici par Gond et Mercier (2005 : 1) en ces termes :

« *La SHT/TPP (stakeholder theory ou Théorie des Parties Prénantes) fait, en effet, l'objet d'interprétations concurrentes, étant conçues tantôt dans un sens managérial relativement étroit, comme un outil d'analyse de l'environnement organisationnel ou une théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise, et tantôt dans une perspective élargie, comme une véritable théorie de la firme, alternative aux approches économiques, et visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y intégrer une dimension éthique* ».

Les critiques de ladite théorie par Donaldson and Preston (1995 : 74) ont permis de l'affiner et de développer une typologie descriptive, normative, instrumentaliste qui présente les différents enchâssements des courants existants (Tableau 1) :

[6] L'invention du concept est attribuée à Ansoff (1968) dans sa compréhension de la satisfaction des parties prenantes d'une organisation par la répartition équitable des ressources.

Tableau 1 : typologie et caractéristiques des théories des parties prenantes

(1)	(2)	(3)	Justification	Unité d'analyse	Niveau d'analyse	Théorie sous-jacente	Avocats ou défenseurs
	Approches narratives	Métaphorique	Les SH comme prenant part à une histoire centrée sur la vie de l'entreprise.	Tous les participants au processus organisationnel	Perspective macro et systémique	Management stratégique	Mitoff (1983) Freeman (1994) Litz (1996).
SHT/TPPcomme éthique normative (éthique).		Normative	RSE fondée sur le principe de fiduciarité et de légitimité de l'entreprise	Théorie élargie des droits de propriété	Principes centrés sur le système	Théorie des contrats sociaux intégrés	Donaldson et Preston (1995) Donaldson et Dunfee (1999).
				Ethique de l'agent	Principes centrés sur l'organisation	Théorie du principal-agent	Wood et Jones (1995) Yuthas et Dillard (1999).
				Réseaux relationnels	Principes centrés sur l'organisation	Théorie féministe.	Wicks et all (1994) Burton et Dum (1996).
				Justice sociale	Principes centrés sur le système économique	Théorie de la justice	Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997).
				Capitalisme Kantien	Principes centrés sur le système économique	Théorie éthique	Freeman et Evan (1990)
SHT /TPPComme science sociale (Stratégique)	Approches analytiques	Instrumentale	Effet de la prise en compte des SH sur la performance organisationnelle	Efficience des relations /contrats relationnels	Comportement concurrentiel	-Théorie des réseaux sociaux -Théorie contractuelles	Preston et al. (1991) Hill Jones (1988) Mitchell et al. (1997).
		Descriptive	Prise en compte des SH dans le management de l'entreprise	Orientation vers la performance et vers la justice	Comportement managérial	Economie managériale/Psychologie/Sociologie	Clarkson (1995) Etzioni (1988) Mitchell et all (1997)
				Étude de la nature et des valeurs des SH	Comportement organisationnel	Théorie des organisations/ théories de la décision.	Brenner et Cochran (1991) Berman et al (1999).

Légende :

1. Typologies proposées par Jones et Wicks (1999)
2. Catégorisation globale des approches proposées par Andriof et Waddock (2002).
3. Typologie retenue par Andriof et Waddock (2002), reprenant la typologie de Donaldson et Preston (1995) et y ajoutant l'approche méta-phorique proposée par Freeman (1994).
4. NB : Tous les auteurs ne sont pas repris en bibliographie, voir directement Andriof et Waddock (2002).

Source : Tableau adapté d'après Andriof et Waddock (2002 p.34) par Gond et Mercier (2005 : 8).

Par rapport au tableau 1 présenté ci-avant :

l'approche descriptive voit dans la TPP /(SHT) un assemblage d'acteurs en concurrence mais coopérant ou se dissociant en fonction des intérêts en jeu dans une organisation ;

- l'approche instrumentale privilégie la satisfaction des objectifs de l'organisation par une gestion stratégique et instrumentale des parties prenantes ;

- l'approche normative se centre sur la question de la légitimité des intérêts des parties prenantes des organisations et dans le sens de l'éthique, c'est à dire de la répartition équitable des ressources.

C'est la perspective d'une gestion stratégique qui permet à l'entreprise de naviguer entre ses différentes dimensions de la gouvernance d'entreprise que sous-tend la TPP qui sera mobilisée dans ce travail.

Gond & Mercier (2005) affirment qu'une des limites de la « Stakeholder theory » réside dans son incapacité à intégrer une dimension dynamique comme l'ont démontré Beaulieu & Pasquero, 2002 ; Jawahar & Mc Laughlin 2001. En effet, ces derniers auteurs reprochent à la SHT/TPP d'avoir privilégié l'identification des parties prenantes existantes et le décryptage de l'environnement de l'entreprise, ce qui a donné naissance à une typologie des outils d'analyse de l'entreprise. Mais ces outils permettent d'expliquer la situation en amont des parties prenantes d'une organisation et non d'expliquer le processus d'émergence des nouvelles parties prenantes. La principale critique est que la caractéristique statique de la SHT/TPP n'explique pas les dynamismes des organisations.

Cependant, au-delà de cette critique, la SHT/TPP dans ses diverses dimensions et limites, est mobilisable pour expliquer la situation qui prévaut dans le cadre des projets d'exploitation pétrolière. Il s'agira de voir comment les compagnies pétrolières gèrent leurs relations avec les autres parties prenantes que sont le gouvernement, les communautés locales, les media, la société civile, etc.

Au-delà de leurs limites et de leurs critiques, les théories néo-institutionnelles et des parties prenantes expliquent les phénomènes sociaux par leurs interactions avec leurs contextes institutionnels, qu'il s'agisse des institutions formelles ou informelles selon les néo-institutionnalistes ; quant aux tenants de la TPP, les acteurs dans la société interagissent avec des parties prenantes diverses, qu'ils impactent directement, indirectement ou non en fonction des enjeux existants.

La réalité de l'exploitation pétrolière implique différents acteurs, autour de plusieurs enjeux, dans un contexte institutionnel, avec les interactions des parties prenantes et des dynamiques de pouvoir aux aboutissements inconnus, sinon qui se déclineront selon les rapports de force en enjeu, en gagnants ou perdants. Les négociations, les ruptures, les conflits mais aussi les consensus sont des stratégies qui peuvent rendre possible voire impossible, responsable voire irresponsable, le phénomène de l'extraction pétrolière au Tchad. Notre cadre théorique trouve sa raison d'être ici, pour expliquer les dynamiques de pouvoir dans l'industrie pétrolière et autour des enjeux divers liés aux acteurs, aux politiques, aux pratiques, aux institutions mais aussi aux discours.

C'est dans ce contexte d'explication mais aussi de non-explication que les deux théories dans une perspective complémentaire trouveront des explications et non explications à la question d'extraction pétrolière avec ses corollaires que sont les jeux des acteurs autour de la ressource pétrolière, sinon de leurs pratiques extra-financières concernant les politiques socio-environnementales et la gouvernance.

En somme, l'état de l'art permet de cerner et de situer la problématique au cœur de l'enjeu du management responsable des entreprises dans leur contexte sociétal. Le cadre théorique indique de manière précise les théories que nous entendons mobiliser pour expliquer les dynamismes de la gouvernance pétrolière. Mais comment allons-nous nous y prendre pour analyser la problématique de l'adoption des politiques de durabilité des multinationales pétrolières ?

Ce questionnement conduit à présenter la méthodologie et l'approche analytique utilisées pour ce travail. Mais d'abord, en lien avec la revue de la littérature et le cadre théorique proposés, quelques concepts qui nous paraissent nécessaires pour

l'exploration de cette problématique et sont évoquées ci-dessous.

1.4. QUELQUES JALONS CONCEPTUELS

Il convient d'abord de jeter un éclairage sur les terminologies mobilisées dans ce travail pour faciliter la compréhension de l'étude et situer son contexte.

Seront mobilisés dans ce travail les concepts de management responsable, de Responsabilité sociale des entreprises (RSE), des institutions étant donné que l'exploitation du pétrole au Tchad se situe dans le cadre de la promotion de la bonne gouvernance et du développement durable aux plans environnemental et social et de la lutte contre la pauvreté.

1.4.1. Management responsable

Le concept de management responsable renvoie à l'idée d'intégration des trois dimensions du développement durable à savoir les aspects : économique, social et écologique dans la gestion de l'entreprise, notamment quand il s'agit du management d'une organisation. Les problèmes économiques, sociaux et environnementaux engendrés par les multinationales sont à l'origine de l'émergence de ces concepts. On cite entre autres les crises financières de 2002 et 2008, les scandales écologiques et sociaux induits par la mondialisation depuis des décennies.

Pour Nedelcu et Hainard (2006 : 31), « (…) les chocs pétroliers de 1973 et 1979 (sans oublier celui de 2005…) vont contribuer à la prise de conscience de la rareté de certaines ressources et de la nécessité de mieux savoir les gérer ». Dans la même perspective, Palazzo et Wentland (2011) constatent que la globalisation économique a entraîné une délocalisation des activités des multinationales avec leurs problèmes économiques, sociaux et environnementaux à l'échelle globale. Dans ce contexte de mondialisation, les entreprises doivent assumer les conséquences des externalités de leurs activités mais aussi respecter les lois en vigueur dans les États. La Banque mondiale (2003) pense que la lutte contre la pauvreté par le biais des entreprises consiste en leur implication à la valorisation des trois piliers du développement durable, ceci en améliorant les conditions sociales, la protection de l'environnement, le progrès économique, et la bonne gouvernance. Pourtant, du fait de la mondialisation, le respect et la réglementation des externalités sociales et environnementales induites par les multinationales, dépassent le contexte étatique. Cette tendance contribue à l'affaiblissement du rôle de l'État dans la société. Les initiatives RSE empiètent parfois sur les responsabilités régaliennes de l'État à tel point qu'on attribue des responsabilités politiques à des entreprises dans la société (Scherer & Palazzo 2008).

La mise en œuvre du management responsable ouvre la porte à plusieurs pratiques voire stratégies d'entreprises par rapport aux initiatives de responsabilités sociales des entreprises. Meyer et al (2007 : 123-126) déclinent ci-après les types de comportements socialement responsables et les différentes approches adoptées par les sociétés par rapport à la gestion des externalités. Les comportements des managers responsables peuvent prendre les formes décrites dans le tableau ci-après (cf. Tableau 2).

Tableau 2 : **typologie de comportements dits socialement responsables**

Payer des indemnités aux employés licenciés jusqu'à ce qu'ils trouvent un autre travail
Développer une politique de formation des employés (es) pour leur permettre de s'adapter au contexte changeant de l'entreprise.
Avoir une bonne politique de gestion du personnel avec un plan de carrière.
Avoir une politique de philanthropie et contribuer au rayonnement économique et social de sa communauté d'accueil
Arriver à sauver une société dont la fermeture va nuire sérieusement à la survie de la communauté locale
Investir de l'argent pour permettre à l'entreprise d'éviter les conséquences désastreuses de ces activités telles la pollution, la contamination de l'environnement.
Refuser d'investir dans les pays ayant une mauvaise réputation de protection des droits humains
Investir dans les pays pauvres pour les aider à améliorer leurs conditions de vie.

Source : Meyer & al (2007 : 123), traduction de Seign-goura Yorbana de l'anglais au français.

Et par rapport à ces formes d'attitudes dites responsables (cf. tableau 2), les entreprises présentent quatre approches révélant leurs adoptions ou non :

- l'approche obstructionniste : l'entreprise décide de ne pas adopter ces mesures responsables et se comporte de manière irresponsable envers ses parties prenantes et la société en général.

- l'approche défensive : l'entreprise par le biais des managers s'engage à respecter strictement ce que prévoit la loi en matière d'initiatives socialement responsables et ne va pas au-delà des prescriptions. Les comportements irresponsables sont permis en raison des faiblesses des lois.

- l'approche adaptative : l'entreprise et les managers s'adaptent au contexte local et ouvrent la possibilité d'aller au-delà de la loi en fonction des besoins d'initiatives et d'activités socialement responsables.

- l'approche proactive : approche idéale qui permet à l'entreprise de chercher un équilibre entre ses intérêts et ceux de la société d'une manière générale et vice versa. Les comportements socialement responsables sont au centre des préoccupations quotidiennes et des enjeux présents et futurs du style de management de l'entreprise.

En somme, le but du management responsable serait de chercher un équilibre de gestion entre les intérêts divergents et parfois contradictoires des différentes parties prenantes afin d'améliorer les performances sociale, économique, éthique et environnementale de l'entreprise dans la société. Il est demandé à l'entreprise à travers ce concept un devoir d'attention et de solidarité à l'égard de ses parties prenantes. Notre but est de voir si le concept du « management responsable » est valorisé dans le cadre de la gouvernance des trois projets pétroliers.

1.4.2. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La RSE est considérée comme un concept critique du néo-libéralisme. Initiée par Bowen (1953), dans son œuvre emblématique « Social responsibility of the businessman », la RSE a connu une expansion fulgurante dans le monde et s'est enrichie de la perspective de plusieurs auteurs.

Du terme anglo-saxon « Corporate Social Responsibility », qui renvoie à la notion de responsabilité sociétale, aux pratiques à l'interface des interactions entre l'entreprise et la société. Selon l'esprit de ce concept, l'entreprise met au centre de ses préoccupations les conséquences sociales, environnementales et écologiques de ses activités.

Selon Donaldson et Preston (1995), la RSE est une sorte de « contrat social » avec les parties prenantes directes que sont les actionnaires, salariés, fournisseurs, clients, etc. et celles indirectes que sont les administrations, collectivités locales, groupes d'intérêt, vecteurs d'opinion, société civile, etc.

Issu du milieu des affaires états-uniennes[7], le concept de « corporate social responsibility » est aujourd'hui mondialement valorisé par les multinationales et fait l'objet de diverses interprétations théoriques et de traductions pratiques. Dans cet élan, l'entreprise est considérée comme un « être moral » qui doit assurer non seulement le bien-être de ses travailleurs, mais aussi celui de la communauté qui l'entoure pour paraître éthique. Cette vision est contestée par Friedman (1970), pour qui, la responsabilité de l'entreprise, est de faire du profit et non de régler les problèmes de la société globale. Nous avons là deux visions diamétralement opposées qui révèlent l'existence de courants de pensée qui guident la pratique de la RSE de nos jours.

L'entreprise, selon la vision friedmannienne, a des obligations juridiques auxquelles elle devrait se soumettre. Ces obligations sont, par exemple, payer les impôts, créer de bonnes conditions de travail, payer les employés (es), faire du profit.

La seconde vision de la RSE qui s'oppose à celle de Friedman est celle développée par Edward. R. Freeman (1984) qui considère l'entreprise comme un agent moral. Dans cette perspective, l'entreprise a des obligations qui vont au-delà de celles prescrites par la loi. L'entreprise est dans la société et doit s'occuper des problèmes qui touchent toutes ses parties prenantes. A ce niveau, le concept de RSE est considéré comme un outil important du management stratégique par rapport aux enjeux sociétaux et est appréhendé selon diverses perspectives notamment économique, éthique, sociale et politique. Carroll (1991) propose une pyramide de la RSE qui prescrit des responsabilités juridiques, philanthropiques, éthiques et économiques aux entreprises.

Il ressort de l'aperçu conceptuel que la RSE demeure un concept flou et fuyant, tiraillé par différents courants de pensées et difficile à cerner. Cela s'observe par la pluralité de définitions des auteurs qui s'élèvent à plus d'une trentaine d'après Dahlsrud (2008). Des dimensions convergentes de ces définitions concernent l'environnement, l'économique, le social, les parties prenantes et le volontarisme des initiatives RSE.

C'est cette tendance d'instrumentalisation de la RSE qu'il nous semble pertinent d'adopter pour saisir les interactions entre les discours, les logiques des politiques et pratiques des multinationales et des différentes parties prenantes, notamment les communautés locales, face aux défis

[7] Bowen (1953) dans son ouvrage Social responsibilities of the Businessman, entend faire de la responsabilité sociale - qu'il définit comme un ensemble d'obligations à l'égard de la société - un outil de régulation de l'économie états-unienne.

globaux de la durabilité de la société. Dans la même perspective, Pissaloux (2017 : 433) souligne que des organismes et en l'occurrence le World Business Council for Sustainable development après la Conférence de Rio en 1992, encourage l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales. C'est dire que la diffusion de la RSE dans le monde des affaires est intimement liée à l'apparition de la notion de développement durable à son origine dans les années 80-90. On est ici face à une situation d'hybridation d'une notion que soulignent Aggeri & Goddard (2006).

La pratique consiste à valoriser les pratiques de responsabilité sociale des organisations, qui se sont vues aussi renforcées par des instruments tels ISO 26000, le Global Compact, le Global Reporting Initiative. Il s'agit de la volonté d'intégration des pratiques RSE dans les entreprises d'une manière particulière et dans les organisations de manière générale.

Mais les initiatives dites RSE dans les entreprises obéissent aux deux courants antérieurement identifiés, qui renvoient à deux types de responsabilité selon Ben Rhouma & al (2018). Elles sont déclinées l'une sous l'angle éthique et l'autre utilitariste.

Pour ces derniers auteurs, la responsabilité éthique embrasse la vision de Bowen et elle est fondée sur l'éthique, la religion et la morale. C'est la perspective prise par le courant Business Ethics, dont la posture normative voudrait que les entreprises s'engagent volontairement dans la résolution des problèmes sociétaux, soient-ils économiques, sociaux, politiques et environnementaux.

La responsabilité sous l'angle utilitariste quant à elle implique que la RSE de l'entreprise devrait servir ses intérêts économiques, ce qu'on qualifie de « business case ». Cette mouvance s'aligne dans la perspective d'instrumentalisation de la RSE, entendue comme synonyme de réactivité, d'adaptabilité aux besoins sociétaux mais aussi comme source d'innovations organisationnelles pour les entreprises selon Pasquero (2005).

Mais en essence, la RSE se présente comme la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leurs prises de décisions et à leurs stratégies dans le cadre de leurs activités. Dans la pratique, la RSE navigue entre la réalisation des obligations volontairement choisies et celles légalement requises (Pasquero 2007).

Multiforme et diffuse, la RSE est un concept protéiforme qui se décline sous des pratiques multiples, dans des contextes différents dont probablement le Tchad est un cas.

1.4.3. Le développement durable

Pour Pissaloux (2017 : XX) dans son introduction au Dictionnaire des Collectivités territoriales et Développement Durable, le terme développement durable aujourd'hui très popularisé ne peut se comprendre sans son contexte historique des années 90. Il souligne que :

« *l'expression et la notion de développement durable se sont progressivement imposées au niveau mondial à la fin des années 1980 et au tournant des années 1990, portées essentielle-ment par des acteurs gouvernementaux issus des pays du Nord : ceux-ci ont remis en cause ou ont - à tout le moins - relativisé le développement économique considéré au lendemain de la Seconde guerre mondiale comme l'alpha et l'oméga de l'action publique, notamment au niveau des politiques d'aide publique et de développement* ».

Il a aussi été constaté à cette époque les problèmes de l'explosion démographique dans les pays pauvres, la crise de l'énergie ainsi que le caractère limité et non renouvelable des res-sources de la terre pour les résoudre.

Dès lors, il fallait aborder la problématique de la limitation des ressources à la Conférence Mondiale des Nations Unies sur la terre à Stockholm en 1972. Sur cette question, on a vu l'opposition entre les tenants de la promotion du développement économique et les partisans d'une approche écologique pour concilier économie et l'écologie. Lors de cette conférence fut aussi créé le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) ayant pour mission de protéger la nature et l'environnement. Il y est ressorti l'idée de promouvoir un développement devant respecter trois piliers : économique, social et écologique par rapport aux problématiques auxquelles les pays du Nord et du Sud étaient confrontés.

Plus tard en 1987, dans le cadre du rapport sur l'écodéveloppement dans la perspective du respect des limites de la terre - un rapport initié par la Commission des Nations Unies créé en 1984 et à la tête de laquelle se trouvait l'ancien premier ministre norvégien Mme Gro Har-lem Bruntland- on définissait le développement durable en ces termes :

« *Développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures* » (Pissaloux 2017 : XIX).

Cette définition fut largement reprise par les acteurs, les institutions internationales, les États, les associations, les entreprises partout dans le monde, mais leurs interprétations de la notion ne sont pas toujours les mêmes. Strange et Bayley (2008 : 26) diront que :

« *Le développement durable est devenu une sorte de pierre de touche conceptuelle, une des idées qui définissent la société contemporaine* ».

Les déterminants communs de la définition du développement durable par les différents acteurs qui s'en réclament demeurent les trois piliers à savoir la composante économique, la composante sociale et celle écologique sur lesquelles il faudrait agir pour favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains, l'homme et la nature.

Dans le monde des entreprises, la reconnaissance de la promotion du développement durable comme valeur implique la recherche d'un équilibre entre les trois piliers dans la pratique de leur activité. C'est dans cette perspective que dans le secteur extractif, le développement durable implique la promotion d'une extraction responsable. Cela suppose des pratiques qui puissent garantir le développement économique, la justice sociale et la protection de l'environnement. Or, par essence, l'industrie extractive est destructive des ressources naturelles pour son développement, ce qui s'oppose à l'idéal prôné par la notion du développement durable. Le concept apparaît ainsi comme un oxymore. En réponse à cette contradiction inhérente à l'industrie extractive, les entreprises adoptent les bonnes pratiques qui consistent à appliquer la logique : « Eviter-Réduire-Compenser » dans le cadre de leur activité.

Il s'agit d'explorer les possibilités d'éviter de nuire aux trois piliers, prendre des mesures pour réduire les atteintes quand on ne peut pas les éviter, sinon compenser si jamais les dommages persistent après les deux premières étapes.

1.4.4. L' institution

Les sciences sociales ont beaucoup utilisé l'analyse institutionnaliste pour expliquer le fait social total. La définition du terme « institution » par contre varie d'une discipline à une autre et ne semble pas faire l'unanimité. Ce non-consensus s'explique par le fait qu'il est mobilisé selon les disciplines pour expliquer des réalités différentes. Polanyi (1977 [1944]) et Granovetter (1985) sont de ces auteurs qui se sont penchés sur la question des institutions et leur enchâssement dans la société impliquant les questions économiques, sociales et politiques. Dans cette perspective polysémique, Arild Vatn (2005 : 10)[8] présente les définitions des deux auteurs suivants :

[8] Les définitions qui suivent ont été traduites par l'auteur de la thèse de l'anglais au français.

- Pour Scott (1995 : 33) « *Les institutions sont des structures cognitives, normatives et régulatrices et des activités qui donnent un sens et la stabilité au comportement so-cial. Les institutions ont divers supports - cultures, structures et la routine, et agissent aux différents niveaux de juridictions* ».

- Quant à North (1990 :3) : « *Les institutions sont les règles du jeu dans une société, ou plus formellement, elles sont les contraintes connues par l'homme qui façonnent l'inte-raction humaine. Par conséquent, elles structurent les incitations à l'échange humain, que celui-ci soit politique, social ou économique* ».

Ces deux définitions sont très présentes en sciences sociales, néanmoins elles n'effacent pas les autres appréhensions de la notion des institutions dans diverses écoles de pensée.

Il s'agit d'un concept assez élastique dont la signification varie selon son usage et les différentes disciplines qui le mobilisent en sciences sociales. Pour ce travail, nous retenons l'acception northienne des "institutions" pour expliquer les pratiques des entreprises pétrolières par les règles formelles et informelles qui les gouvernent.

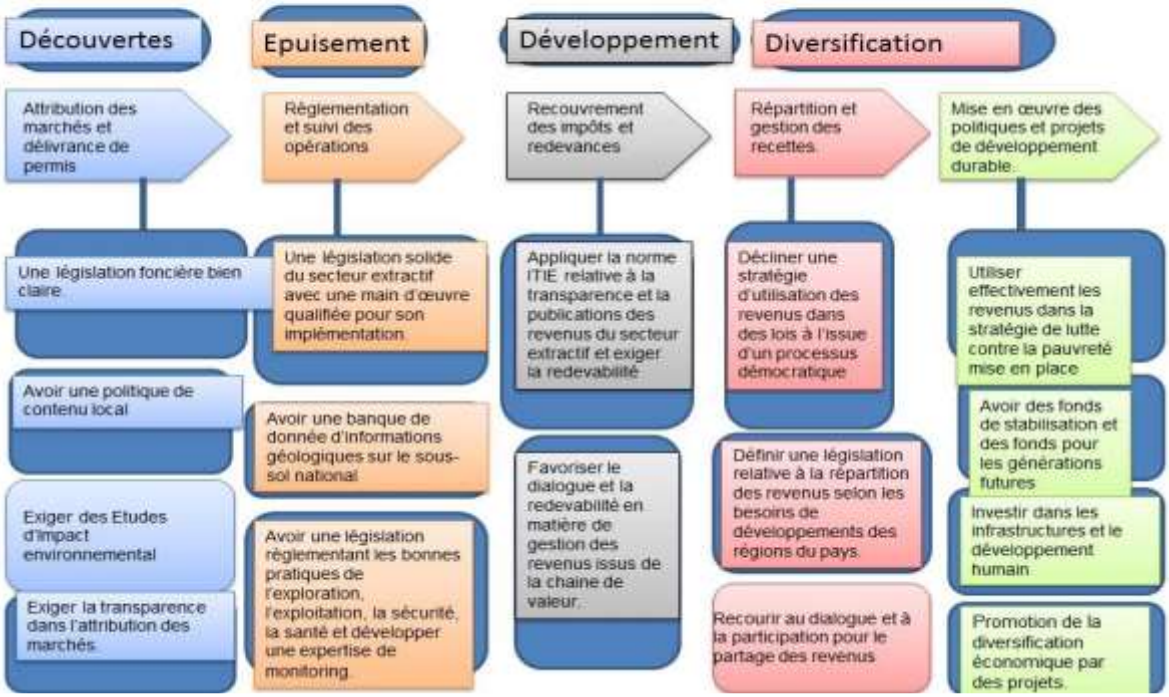
1.4.5. La chaîne de valeur extractive et la chaine de production globale

Mayorga Alba (2009 : 6) définit la chaîne de valeur de l'industrie extractive comme le processus commercial qui gouverne le cycle d'exploitation de l'industrie extractive allant de la découverte de la ressource à sa valorisation pour atteindre le développement durable.

Ce cycle concerne l'organisation du secteur par l'octroi des permis et l'attribution des contrats, la réglementation et le suivi des opérations dans une perspective optimale, la collecte des taxes et des royalties, la redistribution de la rente et sa gestion efficiente, la mise en place des poli-tiques de durabilité. La chaîne de valeur des industries extractives est ainsi schématisée ci-après (Figure 1) :

Figure 1 *:* schéma de la chaîne de valeur extractive responsable

La chaîne de valeur extractive responsable, d'après Mayorga A.E, 2009 ; Rios & al… (2015)



Source : Seign-goura Yorbana inspiré par Mayorga, A.E, 2009 ; Rios & al… (2015)

Selon la philosophie de la Banque mondiale :

La « *Chaîne de valeur est un cadre logique qui indique les domaines de réforme afin de renforcer la gouvernance du secteur et faciliter des résultats plus durables dans le secteur très varié des industries extractives, qui comprend de nombreux produits et leurs interactions avec l'économie au sens large. Elle décrit un système d'apports, de produits et de résultats qui aident une nation ou un État désireux d'utiliser ses ressources naturelles pour le bien-être de ses citoyens* » (World bank 2012 : 16).

Dans le cadre de l'industrie extractive, le phénomène de malédiction de ressource naturelle a souvent caractérisé l'approche régionale adoptée par la chaîne de valeur globale ou bien le réseau de production global (Bridge 2008 : 389). Il serait plus judicieux de compléter l'approche de la chaîne de valeur extractive par l'approche du réseau de production globale qui transcende le niveau national pour se focaliser sur l'organisation de la chaîne de production globale et cherche à comprendre la configuration spatiale et temporelle du réseau des firmes et leurs im-

plications pour le développement territorial (Bridge 2008 : 389). En plus, cette approche appliquée à l'industrie extractive met en jeux les interactions et dynamiques nouvelles composées de réseaux d'acteurs dont les entreprises d'État, qui bousculent les multinationales provoquant le basculement du pouvoir des multinationales vers les États, une insistante demande de la société civile pour voir l'industrie extractive contribuer au développement sociétal, et la transparence dans le flux du capital. Dans cette perspective, le réseau de production globale s'insère dans la lignée des nouvelles approches de la gouvernance extractive (Grant & al 2015) et donne ainsi une autre lecture de la question de la malédiction des ressources naturelles.

La chaîne de valeur extractive au niveau territorial s'insère ainsi dans la chaîne de valeur mondiale qui n'est rien d'autre que la fragmentation de la production entre les différents pays et l'intensification des relations entre les entreprises qui fonctionnent en réseau. La chaîne de valeur mondiale ou chaîne de production globale d'après Gereffi & al (1994 : 7) a trois principales dimensions :

- une structure d'entrée et de sortie de ressources (une série de produits et de services qui résultent du système de production économique) ;
- un territoire (dispersion spatiale ou concentration d'entreprises de production et de leur réseau de distribution) ;
- et une structure de gouvernance (autorité et relation de pouvoir).

Dans le même ordre d'idée, Gereffi and Fernandez-Stark (2011 : 4)[9] définissent la chaîne de valeur mondiale comme « *l'ensemble des activités réalisées par les entreprises et les travailleurs, de la conception du produit à sa consommation finale et au-delà. Et dans le contexte de la mondialisation, les activités constituent une chaîne de valeur généralement effectuée par un réseau inter-firmes à une échelle globale* ».

Toutes ses caractéristiques de la chaîne de production mondiale, devraient logiquement apparaître dans la chaîne ou réseau de production pétrolière présent au Tchad depuis les années 2000.

Tels sont les concepts qui seront mobilisés ici et là dans la suite de travail.

[9] Traduction de Seign-goura Yorbana de l'anglais au français.

Ainsi, en réponses à nos interrogations et après la revue de littérature et dans la perspective de notre cadre théorique, nous avons émis les hypothèses de recherches ci-dessous déclinées. Ce sont des réponses provisoires à nos questionnements basés sur nos observations et notre compréhension de la revue de littérature explorée sur la question.

1.5. PROPOSITION DES HYPOTHESES

Quelques hypothèses ont émergé face à nos questionnements :

Hypothèse I

Les environnements institutionnel et réglementaire lacunaires sont des facteurs aggravant les atteintes aux principes du management responsable par les multinationales. Sans des normes contraignantes, les multinationales ont des pratiques opportunistes, nuisibles au système de management environnemental, social et de gouvernance. Leurs pratiques en matière d'exploitation pétrolière respectent d'autres logiques que le principe de la justice sociale par exemple et sont contraires aux conditions de travail décent. De ce fait, la malédiction de l'exploitation pétrolière se manifeste à cette échelle par des attentes déçues, les conflits sociaux avec certaines parties prenantes impliquées dans cette gouvernance pétrolière.

Hypothèse II

Le contexte biaisé de normes et pratique locales par les multinationales de l'industrie pétrolière au Tchad n'encourage pas ces dernières à l'innovation sociale pour résoudre les insuffisances sociales, économiques et environnementales dans leurs zones d'action, notamment dans leurs régions productrices où l'État fournit de services limités.

Hypothèse III

Par leurs dispositifs de management environnemental, social, de gouvernance et leurs performances socio-environnementales, les multinationales pétrolières dissimulent leur but premier qu'est la recherche de la performance financière. Pour justifier leur performance sociale et environnementale insuffisantes, elles rappellent à l'État d'assumer ses responsabilités. Leurs pratiques RSE répondent aux objectifs d'amélioration de la performance financière, la recherche de la visibilité par rapport à d'autres entreprises en concurrence et répondent aux objectifs cachés fussent-ils géopolitiques ou inavoués.

Ces hypothèses sous-tendent notre recherche et orientent la collecte des données de terrain.. Elles seront mises à l'épreuve des données de terrains qui seront recueillies et sur la base de nos lectures pour confirmation ou infirmation

Après l'élaboration du cadre théorique , les définitions des jalons conceptuels et des hypothèses y liées, le déballage de notre démarche méthodologique s'avère nécessaire à la compréhension de ce travail et pour la vérification des hypothèses énoncées.

1.6. CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES

Se situant dans le cadre d'une étude sociologique qualitative, nous utiliserons l'Étude de cas (1.6.1) comme outil d'exploration de la problématique soulevée. L'étude de cas s'appuie ensuite sur une recherche documentaire approfondie ainsi que sur une ethnographie des sites pétroliers par diverses techniques de collecte de données (1.6.2). Enfin, les données seront soumises aux stratégies d'analyses (1.7) appropriées pour présenter les résultats de la recherche.

1.6.1. Étude de cas et la démarche multi située

Le choix de l'étude de cas s'explique par le fait que selon Yin (2018), une manière simple de concevoir un plan de recherche est de voir le lien entre la question de recherche et la manière de collecter les données pour parvenir à des résultats qui seront analysés. Nous pensons que

pour l'étude des politiques et pratiques des entreprises pétrolières au Tchad, l'étude de cas permettrait de mieux les comprendre et de les analyser par la collecte d'information systématique et dynamique. Notre thèse porte sur les politiques, les pratiques et performances RSE de trois entreprises (Essochad, CNPCIC et Glencore). Mais nous privilégierons la perspective des « acteurs » et de leurs « attitudes » pour reprendre les termes de Crozier & Friedberg (1977). Il s'agit pour nous de présenter trois études de cas et de procéder à une analyse comparative. Yin (2018) soutient aussi que l'étude de cas basée sur plusieurs situations est la meilleure manière de collecter beaucoup d'informations de manière systématique sur le problème étudié et de faire une analyse comparée.

Selon Robbins et al (2018 :12), « *lorsqu'on parle d'étude systématique, il s'agit d'examiner les relations, d'imputer correctement les causes et les effets, et de fonder nos conclusions sur des faits scientifiques - autrement dit, sur des données recueillies dans des conditions déterminées, mesurées et interprétées de manière raisonnablement rigoureuse* ». Se situant dans cette perspective de recherche, nos études de cas permettront de collecter de manière systématique des informations sur les pratiques d'entreprises en leur donnant un sens par l'analyse des données. Les informations peuvent concerner les politiques socio-environnementales, les discours sur l'exploitation pétrolière et les pratiques des entreprises. L'analyse de données consiste à établir les liens avec les causes et effets de leurs pratiques, identifier leurs interactions avec les différentes parties prenantes aux projets.

Notre démarche de recherche multi-située sur les trois sites au Tchad, consistant en un va-et-vient dans les zones d'implantation et d'activité des trois sociétés pétrolières, respecte à bon escient cette logique de recherche scientifique, celle de donner un sens à nos données collectées. Cette pratique est confirmée par Moscarola (2018 : 174) en ses termes :

« En recherche qualitative, les corpus sont utilisés pour produire de manière inductive les connaissances qu'ils révèlent, ou pour confronter de manière déductive des idées conçues à priori au contenu des corpus étudiés ».

A cela, la vigilance épistémologique, couplée à des méthodes de recherches subtilement maniées nous ont été d'un grand apport. C'est dans cette perspective que nous nous intéressons à trois projets extractifs : Doba Development Project (Essochad), le Projet Rônier (CNPCIC), le Projet Doseo-Badila (Glencore).

L'étude de cas et la démarche de recherche multi-située permettent de collecter des informations selon des techniques de collectes d'informations spécifiques et appropriées au contexte de la recherche qualitative en sciences sociales.

1.6.2. Les techniques de collecte de données

Notre étude a commencé par la mobilisation des techniques de collecte de données qualitatives multiples. La recherche bibliographique et une revue de littérature relative au management de l'industrie extractive, à la RSE, et au management responsable dans l'industrie extractive dans les pays en développement ou développés, en Afrique et au Tchad, a été l'outil mobilisé au départ de cette recherche. Cette stratégie a permis d'asseoir notre problématique avant de démarrer le terrain à l'aide d'un guide d'entretien[10] (voir annexe A) auprès de divers acteurs impliqués de loin ou de près dans l'industrie pétrolière au Tchad. Nous avons mobilisé la méthodologie multi-située (Marcus 1995) pour bien cerner les enjeux des performances socio-environnementales sur les trois sites pétroliers. Pratiquement, nous avons cherché à avoir le plus d'informations possibles de manière systématique sur les trois projets en interrogeant les personnes ressources[11], ceci en entrant en contact avec les autorités locales, les multinationales, les organisations de la société civile, les pétroliers, les « hommes de la rue », les experts de la question pétrolière (lecture des travaux antérieurs sur le sujet), la consultation des revues et journaux locaux ayant traité le sujet.

Une pré-enquête effectuée en septembre 2014 sur cette thématique a permis de nous familiariser avec les mesures socio-environnementales des trois multinationales, lesquelles déclinent les politiques environnementales, sociales, économiques et les modalités de leur mise en œuvre. Une étude approfondie consistera à faire des observations, repérer les stratégies de

[10] Nous avons pris l'option de designer nos entretiens par *Entr*. tout le long de ce document par simplification. Les lettres qui suivent *Entr*. sont une technique d'anonymisation des enquêtés, puis vient l'année de la réalisation de l'entretien.

[11] Les personnes ressources sont celles détenant assez d'informations sur le secteur pétrolier ou aussi celles pouvant faire une analyse du secteur en fonction des informations à leur disposition.

mise en œuvre de ces politiques par chaque multinationale, identifier et décrire leurs pratiques, répertorier leurs réalisations, saisir les différents discours qui accompagnent leurs réalisations.

Par ailleurs, dans le cadre de ce travail, nous avons effectué plusieurs voyages qui réunis, ont constitué six mois de recherche sur le terrain au Tchad entre 2014 et 2018 pour collecter des données. Les stratégies de récolte d'informations de première et deuxième main étaient basées sur les entretiens et les observations, le recueil de la documentation sur les entreprises, les articles dans les journaux sur le thème du secteur pétrolier au Tchad, ainsi que tous les autres instruments pouvant apporter des éléments pour la compréhension des politiques, des pratiques et controverses liées au secteur pétrolier.

1.6.3. Déroulement des entretiens, des observations et de la recherche documentaire

Les entretiens avec les acteurs impliqués de près ou de loin dans le secteur pétrolier, des observations directes des pratiques sur les sites pétroliers ou le recours à la documentation relative au secteur ont été les méthodes privilégiées de cette recherche.

Les entretiens

Les données ont été recueillies par le biais d'entretiens semi-directifs approfondis basés sur un guide d'entretien (Cf. Annexe A) et par l'observation directe dans les zones d'interventions des trois multinationales dont il est question ici. A cet effet, nous avons eu recours à l'entretien compréhensif avec l'utilisation d'un guide d'entretien (Grawitz 2001). Ce dernier a permis de recueillir les propos des différents enquêtés sur les enjeux de la mise en œuvre des politiques socio-environnementales dans le cadre des trois projets extractifs. Certains entretiens ont été enregistrés avec l'accord des enquêtés, ou dans le cas contraire, nous prenions des notes. Les entretiens enregistrés ont été transcris partiellement ou totalement en fonction d'une classification que nous avons faite après les avoir écoutés entièrement, en pertinent et non pertinent pour notre thèse.

Nous avions envisagé au début de cette recherche de récolter des informations sur la gouvernance du secteur pétrolier au Tchad auprès des acteurs que nous avions identifiés tels que les

multinationales via l'équipe managériale, les représentants de l'État dans les ministères ayant des liens avec la gouvernance pétrolière tels qu'au Ministère du Pétrole, des Mines et ainsi que celui de l'Environnement. Les autres acteurs identifiés furent les employés du secteur pétrolier, les communautés riveraines des sites pétroliers, les membres de la société civile, les experts de la question ainsi que des institutions internationales. Une fois la planification de la thèse faite, nous avons décidé illico presto de la mettre en exécution.

Mais les surprises du terrain furent nombreuses et ponctuées d'échecs, de même que de réussites. Les obstacles bureaucratiques ainsi que les refus des enquêtés (ées) de répondre à nos questions furent les premières expériences de terrain vécues.

Nous avons été contrariés par les premiers échecs essuyés sur le terrain. Ancien travailleur du consortium états-unien et de ses entreprises de sous-traitance, nous avons assez de connaissances sur les trois sites pétroliers actuels, des managers aux travailleurs, nous nous croyions en terrain conquis jusqu'à ce que nous comprenions que les enquêtés à qui nos précieuses lettres venant de la Suisse ont été adressées ne donnaient pas suite. Nos va-et-vient auprès des sièges des Multinationales dans la Capitale pour décrocher un rendez-vous avec les managers pouvant nous parler des enjeux liés à l'implémentation de leurs politiques socio-environnementales ont été vains. Les réponses récurrentes reçues furent : « *nous avons bien transmis votre lettre à la direction qui vous répondra bientôt* », *« le Manager est très occupé mais comme on a votre numéro, on vous rappellera* », « R*evenez dans quelques jours pour le suivi* ». (Entr.X, 2015 ; Entr.K, 2016).

Les mêmes réponses se répétaient, les jours passaient et nos allers-retours interminables nous fatiguaient. Puis, les portes ne s'ouvraient plus à notre arrivée et les téléphones passaient sur répondeur. Les multiples messages laissés sur les répondeurs sont restés sans suite. Nous avons fini par comprendre qu'il fallait changer de stratégie. Désormais, nous rencontrions X et Y de l'entreprise dans un bar quelque part dans la Capitale et nous parlions politiques socio-environnementales, responsabilité sociale des entreprises, bonne ou mauvaise pratique dans le secteur pétrolier.

C'est ainsi que nous avons contourné l'échec de ne pas avoir rencontré les « managers » des dites sociétés pétrolières au Tchad, à savoir ceux des trois multinationales Essochad, la CNPCIC et Glencore. Mais des questionnements subsistent : pourquoi ce refus de rencontrer le chercheur que nous sommes ? Les managers, sinon les entreprises ont-ils des choses à cacher

au public ? Est-ce que c'est dans leur stratégie de communication d'agir ainsi ? Est-ce la meilleure manière de promouvoir la transparence à cette ère de globalisation et du big data ? Pourquoi cette méfiance à l'égard d'un chercheur par des personnes qui dans une certaine mesure, pour occuper de pareils postes- ont dû logiquement se frotter au monde de la recherche dans leur passé ?

Ce sont là des situations qui poussent le chercheur à la créativité et à devenir stratège afin d'atteindre ses objectifs. D'autres peuvent aussi jeter l'éponge face au mur du silence, sinon à la tentation de l'obscurantisme. Nous avons choisi la première option. Ainsi, nous avons eu recours à la pratique de l'anonymat des enquêtés pour avoir les données si chères, et peut être aussi anodines de la part des managers.

Les rencontres des autres personnes ressources, en l'occurrence les pétroliers, les experts, les membres de la société civile, les citoyens lambda de la Ville de N'Djamena ou des zones pétrolifères n'ont pas posé de problème. Bien que la question pétrolière suscite des débats passionnants et passionnels, nous n'avons pas eu de difficulté à en discuter avec ces autres ressources. Néanmoins, elles prenaient le soin de nous prévenir de ne pas les dénoncer ou de ne pas les citer explicitement dans notre travail. Dans ce cas, nous les avons rassurés et leur avons certifié que leur anonymat serait garanti, ce qui est fait dans ce travail.

Après nos péripéties dans la capitale, nous avons pris la direction des sites pétroliers de la CNPCIC (sur les champs Rônier), Glencore (Badila et Mangara) et d'Essochad (Komé). Ce fut le temps des observations et des entretiens avec les populations riveraines, les autorités locales et quelques membres de la société civile ayant un lien avec la cause pétrolière. Sur les trois sites, l'accueil fut chaleureux par les personnes que nous devions rencontrer, exceptés les refus essuyés pour rencontrer le personnel managérial des sites pétroliers. Les motifs de ces refus furent simples et furent déclinés en ces termes : « Sans une autorisation de notre Direction de la Capitale, vous ne pourrez rencontrer personne ici ». Nos interlocuteurs restaient muets quand nous leur parlions de notre demande d'autorisation qui est restée sans suite à la Capitale.

Les observations

C'est par l'observation directe sur le terrain dans les zones d'intervention des multinationales que nous avons continué notre recherche, rejoignant les sites et villes pétroliers par les transports publics, notamment les voitures ou bus collectifs. Mais pour parcourir la zone pétrolifère, nous avons loué une moto et recouru aux services d'un guide. Par cette manière, nous avons pu observer les réalisations et pratiques des entreprises, l'effectivité des mesures de sécurité (check points, zones interdites, les pipelines, les plates-formes, les puits pétroliers souvent visibles dans la zone, etc.), et des pratiques socio-environnementales. C'est ainsi que nous sommes allés visiter les puits de pétrole déjà abandonnés ou en exploitation, les carrières délaissées ou en activité, les pistes des pétroliers, les plates-formes. Les infrastructures pétrolifères, la faune et la flore des zones pétrolières n'ont pas échappé à notre observation curieuse et sérieuse. Cette posture nous a conduit parfois à photographier des choses qui ne semblaient d'aucune importance aux yeux de nos interlocuteurs ou guides. Ils se sont demandé ce que nous allons faire avec toutes ces photos, pourquoi nous avons filmé un animal près d'un puits de pétrole, une carrière pleine d'eau ou asséchée, un espace qui a connu un déversement d'hydrocarbures, ou une maison quelconque de la zone pétrolière. Notre réponse fut que c'est tout cela qui constitue l'objet de notre observation, puis nos données.

Parfois nos guides nous avertissaient de filmer en cachette car les gendarmes ou les agents de sécurité privés localement connus sous le nom de « Copgard », « Garantie » n'aimaient pas qu'on les photographie. Nous sommes passés à plusieurs reprises entre les mailles du filet en photographiant les gendarmes en nous servant de notre téléphone portable dans des situations délicates. Par exemple, nous faisions semblant de déverrouiller notre téléphone alors que nous étions en train de filmer certaines scènes. Mais un jour, dans la zone de Badila, nous sommes tombés à pic à une heure de changement d'équipe des agents de sécurité. Prétextant vouloir nous entretenir avec le chef d'équipe, on nous a demandé de patienter le temps de l'appeler parce qu'il se trouvait encore à son bureau. Nous avons profité du temps d'attente pour filmer discrètement cette foule d'agents de sécurité joliment habillée en uniforme de travail. Mais l'un d'eux a compris que l'intrus parmi eux, les photographiait. Il le signala à leur responsable et en quelques fractions de secondes, un monsieur bien baraqué, haut de deux mètres nous intima l'ordre de supprimer toutes les photos que nous avions prises. Nous avions à peine eu le temps de lui dire que nous n'avons pas pris de photos qu'il nous arracha notre téléphone. Nous avions

dû négocier pour prendre le contrôle de notre téléphone et sous son regard menaçant, avons supprimé une par une nos belles photos en retour d'un merci qu'il nous gratifia.

Nous avons rencontré par la suite le responsable du site qui nous a dit qu'il est interdit de prendre de photo sur le site, nous avions eu un entretien, puis nous sommes partis, un peu déçus quand même en pensant à nos belles photos supprimées d'agents en uniforme. Par cet évènement, nous avons compris que l'observation n'était pas aussi facile que nous le pensions. Qu'en est-il de l'accès à la documentation ?

La documentation

L'accès aux données secondaires a consisté à recueillir auprès des enquêtés ou sur le terrain, dans la presse locale et internationale, auprès de la société civile, des multinationales, des experts de la question, des documents relatifs au secteur pétrolier, notamment à la problématique que nous traitions.

La documentation se partageait par clef USB ou des polycopiés que nous prenions soin de mettre précieusement dans notre sac à dos. C'est ainsi que nous avons pu collecter les politiques socio-environnementales des trois multinationales par l'accès aux documents contenant les Études d'Impact Environnemental et Social (EIES), les Plans de Gestion de l'Environnement, les Plans de réinstallation des populations déplacées, les plans d'intervention en cas de déversement des hydrocarbures, les plans de gestion de crise, les plans d'intervention en cas d'urgence.

Nous avons parcouru le Ministère du Pétrole, celui des Mines et de l'Environnement à la recherche de la documentation.

Au Ministère du Pétrole, nous avons eu accès au centre de la documentation mais la consultation s'est faite sur place. On nous a signifié qu'il était interdit de sortir des documents de la salle.

Au Ministère de l'environnement, nous avons pu par le biais du CTNSC avoir accès aux rapports de supervision des inspecteurs[12] sur les sites pétroliers des trois sociétés pétrolières de 2010 à 2016.

Dans les Ministères, certains documents qui nous étaient remis par nos interlocuteurs s'accompagnaient de la mention « C'est confidentiel ». Dans un Ministère, on nous a dit que les EIES étaient confidentielles alors que nous les possédions déjà par l'intermédiaire des acteurs de la Société Civile.

Nous nous sommes aussi servis énormément de la Presse locale pour collecter les informations relatives au secteur pétrolier. Le Temps, N'Djam-Hebdo, le Progrès, Le Pays, le Magazine de la SHT (Société des Hydrocarbures du Tchad) ont abondamment écrit sur le sujet et ont été consultés.

GRAMP-TC (Groupe de Recherche d'Alternatives et de Monitoring du Pétrole- Tchad-Cameroun), CPPN (Comité Permanent Pétrole N'Djamena, CPPL (Comité Permanent Pétrole Local), RESAP (Réseau des Associations pour la défense du secteur pétrolier, AJTZOP (Association des Jeunes Tchadiens (nes) de la Zone Pétrolière), la Commission Justice et Paix (CJP) de Goré ont été des organisations civiles qui nous ont fourni énormément de documentation aussi sur le secteur pétrolier au Tchad. Nous avons pu également avoir des entretiens et faire du terrain avec quelques membres de ces réseaux.

La webographie a été une autre source de documentation importante dans le cadre de cette étude. Connecté à l'internet depuis les ordinateurs de l'Université de Neuchâtel et de Genève, nous avons pu avoir accès à des articles sur le secteur pétrolier au Tchad mais aussi accès aux ressources sur les multinationales pétrolières depuis leurs sites au Tchad ou par le biais des informations relayées sur leurs sites internationaux notamment par leurs sociétés-mères.

C'est ainsi que les rapports hebdomadaires, mensuels ou annuels disponibles sur certains sites de certaines compagnies ont été minutieusement scrutés et analysés dans le cadre de ce travail. Le site de la CNPCIC au niveau international était en chinois donc nous n'avons pas pu l'exploiter. Nous avons seulement utilisé le site en français et quelques documents en anglais trouvés sur la succursale au Tchad ou sur la société-mère.

[12] Ce sont des agents de l'Etat, issus du ministère de l'environnement en charge du suivi de l'application des normes environnementales sur les champs pétroliers. Ils font régulièrement des rapports sur l'état des lieux de la protection environnementale par les entreprises pétrolières dont Essochad, Glencore et la CNPCIC.

Quelques séjours dans un cadre professionnel au Tchad ont aussi permis de récolter des données qui ont été mises à profit. Dans ce cadre aussi, nous nous sommes vus refuser l'accès aux données par un collaborateur qui a estimé que nous étions un chercheur et que nous allions diffuser les informations qu'il nous fournirait.

Une fois nanti des données récoltées, l'aventure de la thèse a continué par l'analyse et l'écriture. Ces difficultés soulevées montrent combien l'« accès au terrain » des entreprises demeure un défi en sciences sociales et notamment s'agissant d'études des sociétés d'énergies dans lesquelles les questions de sécurité, de sûreté, d'agenda des managers sont considérées par les chercheurs comme des entraves au « bon accès » au terrain (Müftüoglu & al 2018). Au contraire, selon ses derniers auteurs, ces entraves permettent de d'interroger la question du « bon accès au terrain », entendue comme l'accès aux données recherchées permettant de faire nos analyses. Dans cette perspective, dans le contexte du Tchad, ces défis d'accès au terrain constituent des données permettant de voir comment fonctionnent ces sociétés, quelles sont leurs préoccupations, quelle est la place du chercheur dans leur agenda ? Dans ce sens, la secrétaire qui a réceptionné mes attestations de recherche, le manager qui n'est jamais au bureau pour traiter mon dossier sont aussi parlant que les données dans les rapports RSE des entreprises ou les entretiens que nous avons eus avec des employés dans un bar, ou avec un activiste de la société civile dans son bureau, un paysan dans son champ dans la zone pétrolifère, etc. D'autres explications peuvent aussi s'ajouter à celles-là pour montrer le défi d'accès au terrain en rapport avec les sociétés d'énergies. Ainsi, on pourrait aussi estimer que nous avons essuyé des refus d'accès au terrain en se référant aux arguments évoqués ailleurs, dans les mêmes circonstances de recherche par Coleman (1996) ou Urban & Koh (2013), respectivement parce que « nous n'avons rien à leur apporter », « les sociétés n'ouvrent par leurs portes aux chercheurs qui ne contribuent pas à l'accomplissement de leurs objectifs ». Ces arguments posent le problème de l'instrumentalisation de la recherche par les multinationales pour atteindre leurs objectifs, ceux de continuer à réaliser leurs activités contre vents et marées, leur objectif final étant de faire du profit. Ceci justifie les recrutements des anthropologues et archéologues étrangers, voire locaux pour faire les travaux préliminaires des EIE (McEachern, 2010). Il serait légitime de se questionner sur les motivations de ces refus d'accès au terrain dans le contexte tchadien des sites pétroliers. Nous avons essuyé des refus parce que ces entreprises estiment que nous ne servons par leurs intérêts ? nous n'avons rien à leur apporter ? parce nous sommes Tchadien ? Ce sont là autant de questions montrant les défis d'accès aux terrains dans les sociétés d'énergies, mais

aussi qui amènent les chercheurs à questionner leur compréhension d« accès au terrain », lesquelles questions se sont aussi posées, dans le cadre d'une recherche sur les sociétés d'énergie dans une autre partie du monde, cette fois dans le Nord (Müftüoglu & al (2018 : 6)).

A l'issue des considérations méthodologiques, nous abordons par la suite l'approche analyse ayant permis la structuration de ce travail.

1.7. APPROCHE ANALYTIQUE

Notre approche a pour socle disciplinaire la sociologie et sera basée sur des études de cas dans une perspective de recherche qualitative et comparative. Chaque cas est relatif à la description des stratégies adoptées par chaque entreprise dans le cadre du suivi de la chaîne de valeur de l'exploitation pétrolière.

Ayant en vue la chaîne de valeur de l'industrie extractive, nous saisirons à chaque étape les stratégies de soutenabilité ou de non-soutenabilité développées par chaque société pétrolière et ceci comparativement aux autres. Telle que décrite, l'approche de la chaîne de valeur extractive permet le développement territorial, fût-il d'un État ou d'une de ses subdivisions administratives territoriales (région, préfecture, ville, etc.).. Nous adoptions pour expliquer la question pétrolière au Tchad, la perspective qu'embrasse Bridge pour donner une explication alternative du phénomène de malédiction par les opportunités limitées ou non qu'offre l'industrie attractive pour le développement régional, sinon territorial. Lorsque ce potentiel de développement est jugé positif, on parle de bénédiction, au cas contraire de malédiction de ladite ressource.

Ainsi la recherche sur les politiques socio-environnementales et les pratiques des multinationales dans la société, sur les comportements ou stratégies des entreprises, sinon des rapports entre entreprise et société, voire l'évaluation de l'interaction des entreprises avec la société contemporaine est fortement interdisciplinaire. Des explications économiques (science économique, économie institutionnelle), managériales (science de gestion, management), politiques (économie politique, science politique), sociologiques (sociologie économique, sociologie du développement) sont mobilisées pour expliquer les interactions, les dynamiques, pratiques et discours. Cette perspective multidisciplinaire trouve aussi un écho à travers les nouvelles approches sociologiques des organisations qui seront mobilisées dans le cadre de ce travail. Les

nouvelles approches sociologiques des organisations sont l'enrichissement de la sociologie des organisations par les concepts de réseaux, traduction, innovation, encastrement, conventions et accords, nouvelles contraintes du pouvoir juridique et les nouvelles technologies de l'information et de communication d'après Bernoux (2009 : 270).

Pour notre part, nous prenons l'option de privilégier l'approche sociologique qualitative basée sur la perspective de l'entreprise car le plus souvent les études ont porté sur les effets des pratiques des entreprises. En prenant la perspective des entreprises, nous voulons aussi voir les choses sous un autre angle, celui de l'entreprise actrice. Pour ce faire, nous avons comme outil d'analyse le néo-institutionnalisme sociologique[13] afin de saisir les interactions, les dynamiques de pouvoir entre les multinationales, sinon les parties prenantes et la société en général et les stratégies développées par les multinationales face aux enjeux liés à l'exploitation pétrolière. Cette approche n'exclut pas le recours à d'autres démarches si le besoin s'impose. Dans cette perspective, l'analyse stratégique des organisations développée par Crozier et Friedberg (1977) s'avère pertinente aussi dans le sens où elle permet de saisir les stratégies développées par les acteurs, les jeux de pouvoir au sein des organisations ainsi que l'utilisation des zones d'incertitude par lesdits acteurs que sont, dans le cadre cette étude, les parties prenantes aux projets pétroliers.

Une analyse de contenu et des discours est aussi envisagée dans cette étude. Ainsi, tenant compte des variables institutionnelles (les mesures, les procédures de mise en œuvre, les politiques, les pratiques, les discours), de la performance sociale et environnementale des multinationales, notre étude qualitative passera en revue, dans une perspective comparative, en mettant l'accent sur les ressemblances et les dissemblances dans le cadre des trois projets, les politiques socio-environnementales des entreprises, leurs pratiques et leurs réalisations sur le terrain. L'analyse des discours relatifs à la RSE dans les zones d'action et au sein des multinationales sera aussi valorisée. Le recoupement des informations ainsi recueillies et analysées permettra de faire une appréciation de la gouvernance des performances sociales et environnementales des multinationales, de mettre en perspective la question de management responsable et de la soutenabilité.

[13] Les tenants de ce courant définissent les institutions comme des normes, des pratiques et manières de faire et les privilégient dans leur grille d'analyse.

Nous avons procédé au codage manuel des entretiens et discours et avons fait une analyse thématique avant les interprétations.

Ainsi, notre stratégie d'analyse a consisté en :

- Une analyse thématique en suivant la chaîne de valeur[14] de l'industrie pétrolière ;
- Une analyse processuelle visant à voir les procédures adoptées ou les pratiques des entreprises dans cette chaîne de valeur extractive ;
- Une analyse transversale avec en trame de fond des thématiques relatives au management responsable et développement durable que sont le partage équitable des ressources, la question de la justice distributive, de la transparence, de la redevabilité, de la coopération pour un développement durable, ceci dans un va-et-vient avec les discours normatifs ;
- Un repérage des convergences et divergences des politiques et pratiques des entreprises pétrolières.

L'analyse est soutenue par des verbatim[15] et observations à l'issue de nos entretiens selon les thématiques évoquées. Nous n'avons pas utilisé de logiciel d'analyse de données même si nous avons adopté les logiques qui les sous-tendent. Mais comme le disent Müftüoglu & al (2018 : 2), la méthode ethnographique et l'observation participante, impliquent la réflexivité du chercheur et permettent de surpasser les analyses structurelles passées et de saisir les agents et les processus, de briser les murs dressés par les sociétés d'énergie pour saisir leurs identités, les tensions et dynamiques entre elles, ou qui sont aux interfaces avec la société. En plus, selon ces derniers auteurs, ces méthodes ont un potentiel permettant incessamment de révéler les représentations des sociétés d'énergies extractives et d'explorer la dynamique de pouvoir et des politiques qui régissent les flux d'énergies et de capitaux au niveau local et global.

Aussi, la perspective comparative trouve sa raison d'être dans la mesure où la perception des différentes multinationales est bien différente sur l'échiquier international mais notamment dans le domaine de l'exploitation pétrolière :

[14] La chaîne de valeur de l'industrie pétrolière fait référence au cadre logique développé par la Banque Mondiale dans les années 90 afin de permettre une meilleure optimisation, sinon valorisation des ressources naturelles alliant durabilité et satisfaction des besoins présents.

[15] Les verbatim ici ne sont pas les propos exacts des interviewés(es). Ils sont une reconstruction de l'auteur sur la base des traductions faites des entretiens.

ExxonMobil est considéré comme un géant pétrolier aux ressources financières gigantesques mais qui a à son actif des scandales liés à l'environnement et à l'éthique des affaires, au déni des effets du réchauffement climatique (Coll. 2012), Supran & Oreskes 2017, Bartley 2018).

La CNPCIC est épinglée pour le non-respect des normes socio-environnementales et des droits humains (Bosshard 2008), Alden & Davies 2006).

Glencore n'échappe pas aux accusations de corruption et des pratiques non-éthiques dans le cadre de ses activités (MultiWatch 2015 ; Peyer & al 2014).

De ces reproches, critiques et des perceptions mitigées de ces multinationales, nous pensons avoir des situations contrastées pour notre étude. D'où, la raison d'être de la perspective comparative nous permettant de jauger dans quelles mesures ces perceptions peuvent se confirmer ou non par rapport aux bonnes pratiques dans le cadre de l'exploitation pétrolière au Tchad, lequel contexte a vu la convergence des trois multinationales. Elle nous permet de voir les ressemblances et dissemblances des pratiques des entreprises qui sont a fortiori du même domaine de l'exploitation pétrolière.

Ainsi, les techniques de recherches adoptées, ont eu l'avantage de permettre l'immersion du chercheur que nous sommes sur les différents sites pétroliers et nous ont permis de recueillir l'avis des acteurs impliqués de près ou de loin dans le phénomène extractif en cours au Tchad. Un tel choix méthodologique nous permettra de saisir les dynamiques, les processus et les interactions suscités par la question pétrolière au niveau local et global par le biais des cas d'études choisis.

1.8. IMPORTANCE DE CETTE THESE

Au-delà des interactions entre les multinationales et les parties prenantes locales et internationales, des discours sur l'exploitation pétrolière, nous attendons que cette thèse révèle les tenants et aboutissants des politiques adoptées face aux responsabilités des acteurs impliqués dans les projets pétroliers, auxquels on a attribué l'objectif de la lutte contre la pauvreté. Aussi, qu'elle donne une évaluation des performances sociales et environnementales des multinationales pétrolières dans les zones d'activités des trois projets pétroliers par rapport aux questions de la

responsabilité sociale des entreprises, de la durabilité de l'exploitation pétrolière et de leurs impacts au niveau local en termes de développement durable.

Elle permettra ensuite de saisir les ressemblances et dissemblances en termes de politiques, pratiques, réalisations, discours et perceptions des trois multinationales (Esso, CNPCIC, Glencore) par le truchement de la comparaison des différentes aires géographiques, voire idéologiques (asiatique, états-unienne, européenne) desdites entreprises concernées par notre thèse. Ce sont là des études de cas qui expérimentent bien les nouvelles approches de gouvernance des ressources naturelles en Afrique, qui valorisent la gouvernance, les politiques, les parties prenantes, la transparence, la durabilité et l'extraction dite responsable, etc. Il s'agit d'une étude qui interroge les rapports de pouvoir entre les entreprises et la société à l'aune de leurs impacts en termes de développement local durable. Le rôle des entreprises, notamment des multinationales dans la société, leurs performances sociales, environnementales sont matérialisées par les réalisations observées dans les zones d'activités pétrolières sur les trois sites pétroliers au Tchad.

En dernière analyse, c'est le lieu de savoir si les mêmes motivations observées ailleurs dans l'industrie extractive peuvent justifier les pratiques d'entreprises, notamment celles des multinationales de l'industrie pétrolière dans cet autre contexte, celui d'un pays fragile, comme le Tchad, connu pour son instabilité institutionnelle et la faiblesse de sa performance économique (IAG, 2009 : 2). Un pays qui accueille paradoxalement, depuis une décennie, des multinationales états-unienne, européenne et chinoise, qui à première vue sont tendances idéologiques différentes. Les logiques et déterminants des politiques, les pratiques de ces multinationales seront décryptées et lèveront ainsi le voile sur les raisons d'être des stratégies et pratiques, des convergences et divergences des pratiques d'une multinationale à une autre.

CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE DE L'INDUSTRIE PETROLIERE ET LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT RESPONSABLE

Ce chapitre nous donne quelques observations préliminaires (2.1) du contexte tchadien de l'exploitation pétrolière, tant au niveau d'histoire générale qu'à celui du cadre institutionnel et réglementaire de gouvernance. Puis, il présente les acteurs de la gouvernance extractive (2.2) et se termine par une analyse sur les défis liés à la mise en application du management responsable dans le cadre des projets pétroliers (2.3).

2.1. QUELQUES OBSERVATIONS PRELIMINAIRES AU CONTEXTE TCHADIEN, AUX SOCIETES ET A LA CHAINE DE PRODUCTION PETROLIERE

L'exploitation du pétrole se passe dans un contexte tchadien avec son histoire, un dispositif normatif pour la gouvernance pétrolière et plusieurs parties prenantes dont les multinationales et l'Etat tchadien forment la chaîne de production pétrolière.

2.1.1. Contexte global et petite histoire du pétrole au Tchad

Situé en Afrique Centrale et entouré par la Lybie, le Soudan, la République Centrafricaine, le Niger, le Nigeria et le Soudan, le Tchad est un pays sans accès à la mer, ce qui constitue une limite importante à son expansion régionale et internationale.

L'histoire révèle que c'est dans la foulée des années d'indépendances africaines en 1960 que cette ancienne colonie française a gagné le titre de la République du Tchad. Comme la plupart des pays colonisés à cette époque et dans une dynamique collective de l'histoire mais singularisée par le contexte et acteurs locaux, le Tchad a réclamé son indépendance. Un demi-siècle après ces évènements, les anciennes colonies vivent encore sous une nouvelle forme de domination symbolique qui se traduit par l'impérialisme des États dits développés et par la coopération internationale fût-elle politique ou économique.

Qu'à cela ne tienne, le Tchad après une histoire politique chaotique ponctuée par une instabilité institutionnelle récurrente (guerre civile, coups d'État, rébellions) depuis plus d'un demi-siècle,

fait son chemin, toujours à la recherche de la formation d'un État souverain, prospère, viable et stable. Ainsi, dans ce processus de formation d'État, on parle aujourd'hui d'une république avec une population estimée à 14 millions d'habitants sur une superficie de plus de 1 284 000 km2. Cette population jusqu'à une date récente vivait de l'agriculture. Mais le Tchad est entré dans l'économie pétrolière depuis 2000.

Le secteur pétrolier a pris cet envol grâce à la valorisation du pétrole dont les réserves ont été découvertes au début des années 60 par des recherches de compagnies étrangères (cf. cadastre pétrolier du Tchad). Le Tchad est doté d'autres réserves de ressources naturelles tels l'or, le gaz, le natron et autres minerais qui restent jusqu'aujourd'hui sous exploitées, sinon artisanalement. D'ailleurs, la Banque Mondiale (2018)[16] estime que de telles ressources naturelles représentent un quart du PIB mondial et qu'elles ont une place incontournable dans la production de moyens de survie de la moitié de la population globale.

Ainsi, la dynamique politique controversée et celle économique déstructurée ont valu au pays d'être classé comme l'un des plus pauvres au monde (186ème sur 189 pays selon l'Index de Développement Humain par le PNUD en 2016).

Les décennies d'instabilité politique n'ont pas permis l'éclosion d'une dynamique économique de croissance et de ses effets de ruissellement permettant de faire face au principal mal qui mine la population, la pauvreté, que la communauté internationale qualifie de situation de fragilité. Le Rapport OCDE, BAD, PNUD (2017 : 11)[17] fait le constat que l'Étude Ecosit au Tchad a révélé « une baisse du taux de pauvreté, de 54.8 % en 2003 à 47 % en 2011, grâce en grande partie à la croissance économique liée à l'exploitation du pétrole à partir de 2003 ». Le Tchad demeure un pays très rural mais l'avènement de l'exploitation pétrolière a été possible grâce aux ressources naturelles découvertes et qui l'ont propulsé parmi les États producteurs de pétrole, lui donnant ainsi le masque de l'État rentier sinon pétro-développementaliste.

Pris au piège de la mondialisation économique et des enjeux mondiaux du changement climatique, du terrorisme et de la pauvreté, l'économie politique du Tchad mérite une lecture critique objective pour cerner les enjeux de l'industrie extractive. Pourtant, en une décennie, le secteur

[16]Voir le site de la Banque Mondiale https://www.banquemondiale.org/fr/topic/extractiveindustries/overview. Consulté le 30 Juin 2020.

[17] Rapport de l'OCDE, BAD, PNUD (2017) sur le Tchad en ligne sur : http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/notes-pays/tchad. (Accès le 27.09.2017)

pétrolier a procuré au Tchad plus de 10 milliards de dollars en recettes publiques entre 2000 et 2013 (FMI 2016b : 51) ; Kummer & Urech (2017).

En plus, les aléas naturels, la conjoncture des dynamiques économique, sociale, politique locales et internationales ont fait du Tchad - un pays riche en pétrole avec un bon taux de croissance - un pays paradoxalement pauvre et fragile. Une situation qui fait référence à la malédiction des ressources naturelles pour les uns, État rentier pour les autres, ou encore développementaliste pour certains analystes. Autant de vocables que l'on mobilise pour désigner une situation de sous-développement du pays. Cette situation est aussi le fait de l'interaction de plusieurs acteurs internes et externes au pays, qu'il s'agisse des acteurs locaux, des institutions internationales ou des multinationales. Ces différents acteurs sont à l'origine de l'aventure d'exploitation pétrolière, une activité aux enjeux multiples.

En effet, l'exploitation pétrolière au Tchad est devenue une réalité après une longue période de péripéties des prospections pétrolières, des va-et-vient des sociétés pétrolières après les découvertes du premier gisement pétrolier de Doba. En fait, les prospections pétrolières ont commencé dans les années 50 par le Bureau de Recherche Pétrolière (BRP) français pour aboutir dans les années 70 à la découverte des gisements de Doba dans le Sud du Tchad. Après la brouille politique du Tchad avec son ancienne puissance coloniale la France qui nia l'existence de la richesse minérale du sol tchadien, le Tchad se tourna vers les États-Unis. Le Tchad a octroyé en 1969 un permis de recherche H à la société états-unienne connue sous le nom de CONOCO. La convention signée entre le Tchad et CONOCO en 1970 fut retirée pendant les troubles politiques de 1978-1982 au Tchad. En dépit des péripéties politiques, les prospections reprises furent concluantes avec la construction du premier puits de pétrole dans un village nommé Miandoum en 1975 au Sud du Tchad. Après le retrait de Conoco, un consortium composé de Shell, Chevron et Exxon-Mobil a vu le jour en 1978 (Tulipe 2004). Ainsi s'est formé un consortium qui verra arriver Esso en 1976, puis le départ de Conoco, et de l'État tchadien plus tard.

Le consortium se restructura en 1992, avec ExxonMobil, Shell et Chevron. Or, en 1976, le consortium avait cette configuration (Shell 50%, CONOCO 12,5%, Chevron 25%, Esso 12,5%). Il a connu encore des difficultés avec le départ de Chevron et son remplacement par Elf, une compagnie française en 1992. L'entrée de la compagnie française en 1992 au consortium pétrolier fut interprétée comme une récompense à la France par le régime tchadien compte tenu de son soutien au régime pour la prise du pouvoir en 1990 (Agir ici-Survie, 1999).

Parallèlement à la trajectoire tortueuse de la formation du consortium, les découvertes se sont confirmées dans le Sud du Tchad à Miandoum, Komé, Mangara mais aussi à Sedigui (dans la région du Lac Tchad) Maoundonodji (2010 : 239-256). Les activités exploratrices ont cessé pendant la période de tension politique entre 1978 et 1982 pour ne reprendre qu'à la fin de l'année 82. Après cette tumultueuse période, on verra la signature de la Convention du 19 décembre 1988 (pour une durée de 35 ans) qui a donné un tournant dans l'aventure pétrolière du Tchad. La convention du 19 décembre 1988[18] – avec ses avenants 1 et 2[19] – donne au Consortium[20] finalement composé de Chevron Texaco (25%), ExxonMobil (40%), Petronas (35%), un contrat de concession pour l'exploration, le développement et la production du pétrole de 30 ans, et fixe les conditions d'octroi et de renouvellement des permis de recherche pour le bassin de Doba.

Mais c'est avec le deuxième avenant que se sont re-dessinés définitivement les contours, les droits et responsabilités du consortium en 1997 par la loi n°004/PR/97 du 23 juillet. Ce dernier avenant fixa de façon avantageuse au consortium les règles devant régir l'exploitation pétrolière à savoir le régime fiscal, les exonérations, la fiscalité applicable aux employés étrangers, les services de sous-traitances, etc.

Le consortium a créé la Tchad Oil Transportation Company Sa (TOTCO), comme une société de droit tchadien afin de commencer à préparer le terrain pour l'exploitation et la gouvernance pétrolière.

Aussi, du côté camerounais, fut créée la COTCO (Cameroon Oil Transportation Company) pour s'occuper de la gestion de la partie camerounaise du projet pétrolier. En effet, le projet sur le plan géographique se décline en la construction d'un oléoduc tirant son origine à Doba au Tchad et devant traverser le Cameroun pour aller au port de Kribi sur l'Océan atlantique. Aussi,

[18] Il s'agit de la Convention de recherche, d'exploitation et de transport de l'hydrocarbure signé le 19 décembre 1988 entre l'État tchadien et les sociétés pétrolières EEPCI, SHELL et Chevron Oil Company of Chad.

[19] Les deux avenants ont été approuvés respectivement par la Loi n°001/PR/93 portant approbation de l'Avenant à la Convention de recherche d'Exploitation et de Transport des Hydrocarbures du 19 décembre 1988 et la Loi n°003/PR/97 portant approbation de l'Avenant n°2 à la Convention de Recherche, d'Exploitation et de Transport des Hydrocarbures du 19 décembre 1988.

[20] En 1992, le consortium se redessine comme suit : Chevron quitte le consortium, et Elf prend ses parts. Ce fut l'objet de l'avenant n°1 qui, approuvé par la loi n°001/93 de juin 1993, cède les parts de Chevron à Esso, garantit la cession de 20% à Elf, et confirme que le décret n°655 du 17 décembre 1992, redéfinit les contours, les droits et obligations du consortium comme suit : Prorogation du permis H jusqu'en 1994, puis 1999.

un accord de coopération entre TOTCO et COTCO fut signé le 10 juillet 1998 pour le motif de gestion du Projet de Développement Pétrolier Tchad-Cameroun dans cette aire géographique.

Une fois le consortium formé, les autres parties prenantes dont les États par le biais de TOTCO et COTCO étant prêts, est intervenu un autre acteur, la Banque mondiale. Elle fut contactée par le consortium quelques années plus tôt pour demander le cofinancement du projet pétrolier. Sous réserve de son accord final, la Banque mondiale a exigé des parties prenantes du projet pétrolier, de respecter les conditionnalités des prêts du Groupe de la Banque mondiale qui se déclinent en bonne gouvernance, extraction responsable, respect des normes socio-environnementales et lutte contre la pauvreté. La Banque mondiale a donné son accord pour la construction du pipeline Tchad-Cameroun dont le coût était estimé à 4,2 milliards de dollars en 2000.

Ce long cheminement du consortium a établi le cadre institutionnel et réglementaire des autres compagnies qui viendront au Tchad, notamment la China National Petroleum Corporation in Chad en 2003, et Glencore en 2012. Ainsi commença l'aventure pétrolière du Tchad avec les deux avenants. Mais dans la gouvernance pratique du secteur extractif, le Consortium dirigé par ExxonMobil fonctionne sous le régime fiscal de concession tandis que les deux autres sociétés sont sous celui du partage de production.

En d'autres termes, le Consortium états-unien a établi pendant trois décennies un contexte institutionnel et réglementaire en amont des projets pétroliers dans lequel sont venues s'aligner les autres sociétés pétrolières. Les activités liées au début de la chaîne de production extractive, telles que décrites par Mayorga (2009), ont été effectuées - tant bien que mal- par le consortium dirigé par ExxonMobil. Ces cadres institutionnel et réglementaire sont relatifs aux autorisations de prospection, au régime fiscal en vigueur ainsi qu'aux types de contrats qu'il s'agisse des concessions ou de contrats de partage de production et à la réglementation des opérations extractives sur le sol tchadien. Un cadre de gouvernance et d'extraction responsable vient ainsi d'être créé dans un pays connu pour son instabilité institutionnelle et dont le régime en place depuis 1990 cherchait une légitimité interne et internationale dans sa quête de la formation d'un État prospère et souverain.

2.1.2. Contexte institutionnel et réglementaire de la gouvernance pétrolière au Tchad

Le contexte local institutionnel et réglementaire pour le management responsable du secteur pétrolier au Tchad selon les recommandations de la Banque mondiale, est enchâssé dans l'histoire socio-politique du pays. Mais cette histoire est aussi fortement influencée par des facteurs géopolitiques et socio-économiques du fait de la mondialisation. La chaîne de production globale extractive est aussi un facteur très influent des dynamiques locales depuis le début de l'exploitation pétrolière.

Cette partie met en exergue comment le contexte législatif global de l'industrie extractive a structuré celui de l'exploitation pétrolière au Tchad.

Selon Lauriol et Raynaud (2016 : 86), plusieurs législations minières et pétrolières africaines appliquent le régime d'inspiration régalienne en consacrant le principe de la propriété du peuple ou de la nation sur les ressources naturelles. C'est ainsi que l'État s'octroie le droit de donner des permis d'exploration et d'exploitation des ressources naturelles, ou signe des contrats avec des entreprises devant valoriser ces ressources. Malgré la variation des types de contrat d'un État à un autre, dans le secteur pétrolier, les catégories de réglementations au début de l'exploitation concernent selon Mayorga (2009); ITIE (2014 : 19):

- un titre qui donne l'autorisation de faire des recherches, puis d'exploitation de la ressource s'il y a découverte;
- un contrat de concession : il donne à la société pétrolière des droits exclusifs sur cette ressource pour explorer, développer, produire et commercialiser en assumant les risques à ses frais. En échange, le contractant est obligé de verser des redevances et les impôts appropriés à l'État sous la forme de royalties ou de taxes douanières;
- un contrat de partage de production : dans ce cadre, l'État conserve le droit de propriété sur les ressources pétrolières. Par contre, un accord entre l'État et la société pétrolière devrait stipuler que l'État lui concède la gestion de la chaîne de valeur de l'exploitation de la ressource. Le contrat de partage de production est basé sur le principe d'un partage de la production entre exploitant privé et l'État d'accueil, seul propriétaire des ressources (Lauriol & Raynaud 2016 : 203).

Dans la chaîne de valeur du secteur pétrolier, la première activité consiste en l'octroi des permis de recherche, puis interviendront les signatures de contrats pour commencer les activités de production, de transport et de commercialisation des produits extraits. Le législateur tchadien devrait réglementer ce cadre pour une extraction responsable et attirer des investisseurs qui font partie des acteurs de la gouvernance pétrolière comme suggère le cadre de la chaîne de valeur extractive responsable développé par Mayorga (2009) et Rios & al (2015). Ceci nous amène à aborder le cadre réglementaires en vigueur au Tchad pour la gouvernance du secteur pétrolier.

Au Tchad, la réglementation de l'industrie pétrolière est garantie par les textes suivants :

Avant l'année 2007, les textes ci-après :

- l'ordonnance n°007/PC/TP/MH du 3 février 1962 ; et
- la loi n°0001/PR/1999 du 11 janvier 1999 portant sur la gestion des revenus pétroliers telle qu'amendée par la loi n°002/PR/06 du 11 janvier 2006.

Depuis 2007 les textes suivants les ont remplacés :

- la loi n°006/PR/2007 du 2 mai 2007 portant sur le code pétrolier ;
- le décret d'application du code pétrolier n°796/PR/PM/MPE/2010 fixant les modalités d'application de la loi n°006/PR/2007 ; et
- l'ordonnance n°001/PR/2010 portant modification de la loi n°006/PR/2007 et approbation du contrat type de Partage de Production (CPP).

En pratique, le bouquet de normes régissant la gouvernance du secteur pétrolier au Tchad représente diverses sources de droit des hydrocarbures. Ces normes sont plus orientées vers la gestion de la rente pétrolière qu'à la gestion des politiques sociales et environnementales.

- Le code pétrolier institué en 1962 par l'ordonnance n°07/PC-TP-MH du 03/02/1962 relative à la recherche, à l'exploitation, au transport par canalisation des hydrocarbures et au régime fiscal de ces activités sur le territoire de la République du Tchad était en vigueur jusqu'en 2007.

Ce code ne permettait que des contrats de concession sur l'exploitation des ressources naturelles du Tchad et seul l'État avait la souveraineté permanente et le droit d'octroyer des permis pour leur exploration puis exploitation comme le prévoit le cadre général (Lauriol & Raynaud 2016).

- La loi n°006/PR/2007 du 2 mai 2007, relative aux hydrocarbures, abrogeant l'Ordonnance n°007/PC/TP/MH du 3 février 1962 ;

Elle tient lieu de code pétrolier et régit de façon très générale le secteur pétrolier. Ainsi sont abordées les questions relatives aux aspects d'exploration, d'exploitation, la question de formation du personnel local, la question de contenu local, du transfert de technologie ainsi que de la responsabilité sociale des entreprises de manière implicite.

Ainsi, ce nouveau code pétrolier introduit l'obligation de contenu local dans le secteur pétrolier à travers les références suivantes :

- l'article 14.1 stipule les conditions de la participation publique ;
- l'article 25.6 instaure la préférence aux entreprises nationales en cas d'investissement pétrolier ;
- les articles 26. 9 et 27.1 définissent respectivement le projet de plan de formation et la priorité d'emploi aux employés tchadiens compétents ;
- l'ordonnance n° 001/PR/2010, portant approbation du contrat type de partage de production régissant les activités de recherche et d'exploitation des hydrocarbures liquides ou gazeux au Tchad, puis modifiant et complétant la loi n° 006/PR/2007 du 02 mai 2007 relative aux hydrocarbures, apporte un changement important en exigeant la participation de l'État tchadien à tout projet pétrolier dans le cadre des contrats de partage de production.

Ces normes régissent les conditions en amont de toute exploitation et développement des ressources naturelles au Tchad.

En aval de l'exploitation pétrolière viennent surtout les normes relatives à la gestion des revenus pétroliers.

Au commencement fut la loi n°001/PR/99 du 11 janvier 1999, portant gestion des revenus pétroliers qui va connaître plusieurs révisions. Elle organise la répartition des revenus pétroliers issus du projet de l'oléoduc Tchad-Cameroun comme suit :

- 10% de ces revenus doivent être versés sur un compte séquestré off-shore ouvert à la City Bank de Londres pour les générations futures, 90% versés au trésor tchadien. Sur ces 90%, 80% sont alloués aux secteurs dits prioritaires (santé publique, affaires sociales, éducation, infrastructures, développement rural, environnement et ressources en eau), 15% au fonctionnement courant de l'État et 5% à la région productrice (Logone Oriental) ;

- cette loi connaîtra une révision en 2000, pour porter le nombre des représentants de la société civile à quatre dans le Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus Pétroliers ;

- en 2006, c'est pour la suppression du Fonds des Générations Futures (FGF) ; puis l'élargissement des secteurs prioritaires dont les nouveaux sont la sécurité, l'énergie et le pétrole, la justice et l'administration territoriale ;

- en 2014, la loi n°002/PR/2014 portant modification de la loi n°002/PR/2006 sur la gestion des revenus pétroliers a fait les révisions suivantes : le quota des revenus pour le fonctionnement de l'État est passé de 30% à 50% (dont 45 % des redevances et 50 % des dividendes) et celui des secteurs prioritaires de 65% à 50%, tandis que la part destinée aux régions productrices du pétrole reste à 5%.

Il est donc à noter que le législateur tchadien s'est davantage centré sur la réglementation de la gouvernance des revenus pétroliers et sommairement sur les aspects en amont relatifs aux mesures socio-environnementales, de sécurité et sanitaires. Aussi, les normes s'appliquant au premier projet pétrolier au Tchad ayant commencé en 2000 gouvernent encore les nouveaux projets dont ceux de la CNPCIC et de Glencore. Quelques institutions ont été mises en place pour la gouvernance de près ou de loin du secteur pétrolier par le législateur et celle du contexte politique et organisationnel du pays. Par cette réglementation nationale dont le code pétrolier, les avenants, les décrets et lois, l'État participe à la gouvernance du secteur extractif. Et, comme l'entendent les institutionnalistes, l'État participe à l'élaboration des règles du jeu, il participe aux conventions devant les guider dans la gouvernance pétrolière (North 1990 ; Boltanski et Thévenot 1987).

Ainsi, les sources du droit des hydrocarbures sont diverses comme en attestent les catégories des contrats d'exploitation pétrolière existants dans le secteur pétrolier et en l'occurrence au Tchad.

A propos des contrats pétroliers au Tchad et selon les règles générales en la matière, le développement des sites pétroliers doit faire l'objet préalable d'un contrat entre les parties prenantes notamment les multinationales et l'État étant donné qu'en Afrique, les ressources du sous-sol appartiennent à l'État. Lauriol & Raynaud (2016 : 100-1003) révèlent qu'il y a une diversité de contrats d'exploitation pétrolière[21] soit par une entité privée soit par l'État.

En somme, du contrat de concession, les acteurs du secteur pétrolier sont passés aux contrats de partage de production qui permettent à l'État de tirer un meilleur profit des ressources naturelles sur lesquelles il exerce sa souveraineté mais dont l'exploitation n'est possible que grâce à la présence des multinationales étrangères qui y apportent capitaux et technologie. Ces dispositifs institutionnels respectent la philosophie de la Banque mondiale qui prône le néo-extractivisme sous-entendant l'utilisation de la rente pour lutter contre la pauvreté. Cette philosophie fait passer les États riches en ressources naturelles du pur système extractiviste impliquant la recherche du profit comme finalité de l'extraction pétrolière, provocant exploitation, inégalité, appauvrissement au néo-extractivisme prônant l'investissement de la rente dans le développement, promouvant la lutte contre la pauvreté et la recherche du bien-être des populations, comme c'est le cas en Amérique Latine (Brand & al 2016 : 130). Par les recommandations de ses standards et pratiques du management responsable, la Banque Mondiale apparaît ainsi comme un entrepreneur de morale (Becker 1963), dans un contexte où les pratiques des entreprises sont considérées comme irresponsables tant qu'elles ne participent pas à la lutte contre la pauvreté devenue un vice dans la société contemporaine. Mais la question qui s'impose est celle de savoir si ce bouquet de lois qui gouverne le secteur pétrolier lui permet d'atteindre réellement l'objectif de la lutte contre la pauvreté.

Par la législation relative à l'exploitation des ressources naturelles, l'État tchadien définit les règles du jeu de l'exploitation pétrolière. Puis, s'engagent des jeux de pouvoir avec les autres parties prenantes aux projets pétroliers via des négociations et des contrats, fussent-ils des concessions ou des contrats de partage de production.

[21] Selon le contexte, une typologie des contrats est possible, à savoir les contrats d'assistance technique, les contrats de service, les contrats de travail, les contrats de partage de production, les contrats de service d'exploration, les « fulls service contracts », les contrats de gestion, les contrats de coopération industrielle : les contrats commerciaux d'appui en personnel et d'aide technique, les contrats de risques, les contrats d'opérations, les contrats de concession.

Mais l'État aurait-il le pouvoir de faire appliquer ses normes face aux autres parties prenantes des projets pétroliers ? Nous présentons ci-après ces différents acteurs de la gouvernance pétrolière.

2.2. LES ACTEURS D'UNE GOUVERNANCE EXTRACTIVE

Situant la gouvernance de l'industrie pétrolière dans la perspective du management responsable, plusieurs parties prenantes sont impliquées dans les projets extractifs. Nous donnons un aperçu non - exhaustif de ces acteurs. Le Tchad a développé le secteur pétrolier dans un contexte de déficit en capital humain et financier, en absence d'infrastructures de base, et de gouvernance biaisée comme en témoigne sa trajectoire politique. Néanmoins quelques acteurs locaux et internationaux qui participent aux projets dans une perspective de gouvernance responsable et de lutte contre la pauvreté seront présentés ci-après.

2.2.1. Le Tchad et son pétrole

Disposant d'énormes ressources naturelles sur son territoire (cf. cadastre pétrolier), le Tchad est un acteur incontournable du développement du secteur pétrolier. Il a été présent dans le secteur soit par sa participation aux différentes étapes de la gestion de la chaîne de valeur de l'exploitation pétrolière, soit en intervenant ici et là pour légiférer, en accordant des contrats, soit en participant au développement des projets du secteur. En tant qu'État souverain, le Tchad a signé des contrats avec les sociétés pétrolières actuellement actives. L'État tchadien est aussi présent par le biais de la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT, créée en 2006), qui assume de plus en plus de responsabilités (allant de sa participation aux projets pétroliers, la gestion et le transport à la commercialisation des produits pétroliers). La SHT est une entreprise publique à caractère commercial et industriel, détenue à 100% par l'État. En plus de ces formes de participations directes aux projets pétroliers, l'État tchadien devrait aussi assurer ses fonctions régaliennes pour permettre leur exécution sans obstacles sur son territoire.

État souverain, le Tchad est un acteur incontournable par le biais de la chaîne de valeur de production du secteur pétrolier à l'instar des autres acteurs. Sa participation pour la réussite du

projet pétrolier passe aussi par le suivi et la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures socio-environnementales.

D'abord, la Banque mondiale, pour accorder les prêts, a requis du gouvernement tchadien la garantie de l'utilisation de la rente pétrolière pour la lutte contre la pauvreté. Comme garantie, le régime tchadien, par le biais de son parlement, vota en 1999, la *loi n°001*. Cette loi, une première en son genre, fait une planification rigoureuse de l'utilisation de la rente pétrolière pour sortir le pays de la pauvreté endémique qui le gangrène depuis des décennies.

Cette loi inspirée par le modèle norvégien de gestion de revenus pétroliers a fait ses preuves en matière de développement local, de transparence, de développement du capital humain, des fonds épargnés pour les générations futures et de la protection de l'environnement. C'est une expérience réussie en matière de gouvernance de la rente pétrolière qui a fait de la Norvège un pays modèle pour la gouvernance responsable du secteur extractif. Par rapport à cet exemple de réussite, on associe le vocable de bénédiction des ressources naturelles et celui de malédiction des ressources naturelles pour l'opposer aux situations contraires apparues dans plusieurs pays riches en ressources naturelles.

En dehors de la gestion des revenus pétroliers, l'État joue aussi un rôle crucial pour faire du projet d'exportation pétrolière un projet d'extraction responsable. Ainsi, les responsabilités de la mise en place des institutions appropriées étaient des impératifs pour le gouvernement. Les objectifs suivants[22] s'imposaient :

- assurer le suivi et la mise en œuvre des réglementations du projet pétrolier par les opérateurs privés ;
- appliquer la réglementation sur le contrôle de la pollution, de la santé et la protection de la nature ;
- prendre des mesures pour atténuer l'impact du projet dans la région productrice ;
- gérer les impacts environnementaux et sociaux ;

[22] Voir Banque mondiale, 2007, Implementation Completion and Results Report (IDA-33730) - Chad-Petroleum Sector Management Capacity-Building Project, 30 juin 2007, à

http://documents.worldbank.org/curated/en/817211468230076679/text/ICR0000553.txt consulté le 25.10.2017.

- assurer une réglementation solide pour le développement des projets pétroliers responsables et respectueux des normes environnementales ;
- assurer l'assistance administrative pour la réussite du projet ;
- assurer la diffusion d'informations, l'éducation et la communication sur les problèmes environnementaux liés au projet.

Telles sont les responsabilités qui reviennent à l'État tchadien dans la gouvernance pétrolière auprès des autres acteurs des projets pétroliers au Tchad.

2.2.2. Les Institutions Internationales Financières

Les institutions Financières Internationales sont représentées par le Groupe de la Banque mondiale. Elles sont l'un des principaux acteurs du secteur pétrolier au Tchad compte tenu de leur participation sous diverses formes dans le secteur. En 2000, la Banque mondiale a fini par financer les participations tchadienne et camerounaise au projet d'oléoduc avec la Banque Européenne d'Investissement (BEI) au motif que les deux pays manquaient de capitaux financiers nécessaires pour financer ledit projet. Une des conditionnalités de ces prêts fut l'imposition d'une réglementation rigoureuse du secteur pour une exploitation responsable favorisant le développement durable et par ricochet la lutte contre la pauvreté (Gary & Reisch, 2004, Pegg 2005, Leonard 2016). Un objectif noble devant être assuré par les multinationales dans le cadre des projets pétroliers. Cette participation de la Banque mondiale au Projet de l'oléoduc Tchad-Cameroun se situe dans sa stratégie de permettre aux pays riches en ressources naturelles d'engranger des revenus nécessaires servant de leviers pour le développement économique et social. Une tâche à laquelle, les institutions financières internationales se sont adonnées avec le soutien des autres parties prenantes aux projets, notamment les compagnies pétrolières.

2.2.3. Les compagnies pétrolières

Les multinationales pétrolières sont des acteurs prépondérants dans les projets pétroliers. Selon le rapport (ITIE 2014 : 17) : « *le Tchad renferme un potentiel en réserves de pétrole en une dizaine de bassins sédimentaires dont notamment les bassins de Doba, Moussoro, Salamat, Doséo, Bongor, Madiago, Lac Tchad, Siltou, Djado, et autres* », lesquelles sont enviées par les multinationales étrangères (cf. Cadastre pétrolier du Tchad). Cette répartition géographique est bien diversifiée dans le pays. Ce potentiel a attiré plusieurs sociétés pétrolières dont nous citons ici les principales (Cf. tableau 3 ci-après) :

Tableau 3 : les trois principales sociétés pétrolières actives au Tchad et leurs actions

Consortium	Partenaires	Actions	Chantiers pétroliers
Consortium Esso	Esso Exploration and production Tchad	40%	Komé, Bolobo. Miandoum, Moundouli, Maikeri, Timberi, Nya, Komé
	SHT	25%	
	Petronas	35%	
Consortium CNPCIC	CNPCIC	100%	Baobo, Rônier, Prosopis, Mimosa
Glencore	Groupe Glencore	100%	Badila, Mangara

Source : CCSRP (2015) Rapport annuel, 2014. Tableau actualisé (Seign-goura Yorbana, 2018).

Les caractéristiques de ces sociétés se présentent comme suit :

Le consortium Esso:

C'est en 1988 que le consortium chapeauté par la société états-unienne ExxonMobil a bénéficié d'une concession du gouvernement tchadien pour commencer l'exploitation pétrolière dont la durée était estimée à 30 ans. Le Consortium dirigé par Esso a bénéficié d'un contrat de concession pour l'exploitation pétrolière. Il opère sur les blocs de Komé, Miandoum, Bolobo, Nya Moundouli, Maikeri, Timberi jusqu'en 2014 (cf. Carte relative au cadre pétrolier du Tchad p.xi). Le consortium est passé par des métamorphoses dues aux conjonctures qui ponctuent le fonctionnement du système économique mondial et partant le contexte local. Le consortium s'est bâti autour d'un emblématique slogan : « Two countries, one mission, Chad-Cameroon Development Project »23. Ce slogan rappelle que le Projet de développement de l'oléoduc pétrolier impliquant le Tchad et le Cameroun est d'abord un projet de développement dans sa philosophie. Il s'agit d'une innovation politique soutenue par un partenariat public-privé avec l'État tchadien et basé sur un plan de gestion des revenus pétroliers pour entraîner un développement économique et social (Pratt 2012 : 153).
Aujourd'hui, le consortium se résume à Esso, la SHT et Petronas et produit depuis 2003 du pétrole brut, qui est exporté via le port de Kribi du Cameroun. La production est estimée en 2015 à 70 millions de barils par jour (FMI 2016b). C'est le plus grand producteur à ce jour.

La China National Petroleum Corporation International Chad (CNPCIC)

La Société Pétrolière Chinoise a commencé à faire son chemin au Tchad en 2003 en achetant les 50% des actions du permis H possédé par la société Cliveden[24]. En 2007, elle acquiert encore les 50% restants qui comprennent les blocs des Rônier et Mimosa, puis les blocs appelés Prosopis, Baobab, Daniela, etc. dans la même zone au Sud du Tchad. En 2009, avec la collaboration de la SHT, elle s'engagea dans la construction d'une raffinerie pour la production des chantiers sous son contrôle (CNPCIC 60%, SHT 40%).
En 2014, des amendements au contrat sont intervenus :

23 « Deux pays avec une mission : le projet de développement Tchad-Cameroun ».

[24] www.cnpc.com.cn/en/Chad/country_index.shtml consulté le 1 octobre 2017.

La CNPCIC est entrée dans un régime de concession prévoyant l'application d'un taux de redevance de 13,5 % et d'un taux d'imposition du revenu de 40-50 %. L'État détient à travers la SHT une part de 10% sous ce régime.

En plus, il a été conclu un contrat de Partage de Production (CPP) pour le développement de nouveaux champs (Baobab, Prosopis, Daniela, etc). Ainsi, le CPP est basé sur un *cost oil* de 70 %, un partage du profit *oil* de 40 à 60 % selon le facteur R et une redevance de 14,25 %. La SHT a une part de 25 % dans le CPP qui revient à l'État. (FMI, 2016b : 59).

En charge des opérations depuis 2011, la CNPCIC a eu en 2015 une production estimée à 14 millions de barils par jour (FMI 2016b).

Glencore

Un autre géant des matières premières basé à Zoug en Suisse qui a fait son apparition au Tchad en 2012, d'abord pour s'occuper de la vente du pétrole tchadien, puis s'est fait une place comme l'un des trois principaux producteurs en acquérant des permis d'exploitation et de production des blocs pétroliers de Badila, Mangara, Borogop et DOH détenus par une société canadienne Griffiths sous le régime CPP (Cf. carte relative au cadastre pétrolier du Tchad p.xii). L'État y détient une part de 15% et les autres avantages restent les mêmes à savoir : *cost oil* de 70 %, taux de partage du profit *oil* de 40-60 % et redevance de 14,25 %

Glencore a d'abord acheté pour 31 millions d'USD, 33.3% des concessions d'exploration de ces derniers blocs pétroliers. L'entreprise canadienne Griffiths Energy International a rebaptisé sa filiale Tochterfirmen Griffiths Energy (Chad)Ltd, puis PetroChad (Mangara) Ltd.

Ainsi, Glencore continua à faire sa place au Tchad en achetant en juin 2013 pour 150 millions d'USD, 10 % des parts de la SHT à Badila et Mangara, augmentant ainsi sa part dans ces champs pétroliers à 35 % (Kummer & Urech (2017 : 9). Puis trois mois plus tard, il est passé au développement des chantiers de Badila et Mangara en entrant dans un contrat de partage de production dont il détient 35 % des actions. Depuis 2013, la production des deux chantiers est estimée à 21 millions de barils par jour.

La stratégie d'expansion de Glencore au Tchad continue. En 2013, elle a fait un premier prêt à l'État qui s'élève à 600 millions USD que ce dernier doit rembourser avec la rente pétrolière (Kummer & Urech (2017 : 11). Un deuxième prêt d'un montant de 1,4 milliard de dollars permet à l'État d'acquérir les parts de Chevron qui devrait quitter le projet pétrolier en 2014 (FMI

2016a). Des prêts qui auront eu des effets cruciaux sur la trajectoire de la gouvernance pétrolière et notamment sur une des parties prenantes aux projets pétroliers que sont les communautés locales et les organisations de la société civile.

2.2.4. Les communautés locales et les associations de la société civile

Par communautés locales, nous entendons les populations situées dans les zones d'activités des entreprises pétrolières et qui sont impactées de près ou de loin par la présence desdites entreprises pétrolières. Organisées ou non, les communautés locales subissent les effets de la présence des entreprises dans les zones productrices de pétrole. Ces influences touchent à plusieurs domaines d'ordre économique, social et environnemental. Nous notons par exemple la dégradation de l'environnement de vie des populations locales (bruit des engins, poussière (cf. photo de la figure 2 ci-après), pollution des eaux, destruction de la végétation, perturbations d'ordre social (migration, changement d'habitus, diffusion des maladies, etc.) et d'ordre économique (inflation locale, emploi ou sous-emploi).

Figure 2 : pollution de l'air due au trafic dans la zone des travaux de Badila

Source : Photos enainou, 2016.

Dans les zones pétrolifères, les communautés locales se sont souvent constituées en associations pour défendre leurs intérêts. Par intérêts, elles entendent les compensations dues aux dommages que leur cause la présence des multinationales mais aussi les bénéfices qu'elles peuvent en tirer. Parmi les bénéfices, elles citent les revendications pour le droit au développement local, l'emploi, le développement des activités économiques, le développement des infrastructures, l'accès aux formations, etc. Ainsi, les populations locales des zones pétrolifères sont souvent aidées par les ONG de promotion du développement et les associations de défense des droits humains connues sous l'appellation des organisations de la société civile. Il s'agit entre autres de GRAMPTC (Groupe de Recherche des Alternatives et de Monitoring des Projets pétroliers Tchad-Cameroun), CPPL (Commission Permanent Pétrole Local), RESAP-MC (Réseau de Suivi des Activités Pétrolières au Moyen- Chari), CELIAF (Cellule de Liaison et d'Informations des Associations Féminines), Swissaid, World Vision, FORELLI (Fondation pour le Respect des Droits de l'Homme et de la Liberté) et autres institutions qui s'intéressent à la problématique du développement local. Parmi les autres institutions, la Commission Justice et Paix (CJP), et l'organisme de promotion du développement de la Coopération allemande au développement la GTZ. Au niveau local dans la zone des projets aussi, nous avons vu en l'occurrence l'Association des Jeunes Tchadiens(nes) de la Zone Pétrolière de Donia, l'Entente des Populations de la Zone Pétrolière à Bebedjia, l'Association pour la Défense des Intérêts du Canton de Miandoum (ADICAM) et les CPGT (Comités Pétrole et Gestion du Terroir) dans le Moyen Chari.

Souvent mises en place après l'expérience du premier projet pétrolier Tchad-Cameroun, ces organisations entendent protéger les intérêts des populations des zones productrices sinon développer une forme de citoyenneté participative dans lesdites zones. C'est dire que les communautés locales avec les soutiens des initiatives évoquées ci-dessus se sont imposées comme un acteur que la gouvernance pétrolière doit intégrer dans son système de gouvernance, au cas contraire, elle devrait en tenir compte. Dans cette perspective, il y a lieu ici de les nommer comme un acteur dans l'univers du management responsable de l'industrie extractive. Mais les entreprises ont-elles l'obligation de montrer une solidarité envers ses communautés locales en adoptant des politiques aux impacts sociaux et environnementaux atténués ?

Dans la vision durkheimienne développée dans *De la division du travail* (1991), par rapport aux rôles passés, présents et futurs des entreprises, la réponse est positive. Pour Durkheim, les entreprises évolueront vers des groupes professionnels développant une moralité qui va favoriser la solidarité au sein de la société. C'est-à-dire que les entreprises sont comme des entités

morales et seront solidaires des problèmes sociaux et environnementaux contemporains. Mais les prédictions de Durkheim n'ont pas évolué comme prévu étant donné que les entreprises sont devenues des entités capitalistes mettant au cœur de leur activité la recherche d'un profit débridé qui est aujourd'hui la source de problèmes sociaux et environnementaux. Ce que nous rappelle le dicton chinois : « Peu importe qu'un chat soit jaune ou noir, ce qui importe, c'est qu'il sache attraper les souris » (Liu Bocheng)[25]. Autrement dit, ce qui importe pour les entreprises, c'est d'exploiter le pétrole et le mettre sur le marché mondial en dépit des dégâts dus au processus et contexte de son exploitation. Cependant, avec la promotion du management responsable en vogue dans les multinationales, ces dernières sont-elles en train de changer de paradigme ? Sinon quelles sont les motivations d'un mouvement pareil dans lequel sont actifs les gouvernements, les entreprises et les organisations de la société civile ? A ces questions, Boltanski et Chiapello (1999) répondent que le système capitaliste évolue et se maintient en s'améliorant, en trouvant des réponses à ses critiques. Ainsi, face aux impacts sociaux et environnementaux, les multinationales proposent des initiatives de responsabilité sociale et environnementale. La RSE est une stratégie adoptée dans le nouvel esprit du capitalisme et qui est mise en œuvre par les multinationales pétrolières.

La cartographie des acteurs pétroliers au Tchad dévoile des acteurs locaux et internationaux, place l'exploitation pétrolière au cœur des enjeux locaux et globaux de la chaîne de production pétrolière. L'analyse stratégique des acteurs permet ainsi de déceler les objectifs réels et cachés des parties prenantes ainsi que leurs attentes des projets pétroliers. La gouvernance pétrolière révèle les stratégies des acteurs autour d'une ressource dont les enjeux sont financiers, économiques, sociaux, environnementaux et développementaux. Le management responsable se décline aussi en fonction des stratégies de mise en œuvre des normes de gouvernance que seuls les acteurs, en gérant les zones d'incertitudes des projets, valorisent selon le contexte des normes formelles, informelles ou pratiques dans la chaîne de valeur extractive. Dans cette perspective, les normes proposées par les acteurs et devant les guider tout au long de la chaîne de valeur extractive constituent une sorte de convention, ou un accord entre les acteurs des projets pétroliers, pour reprendre les termes de Boltanski et Thévenot (1987). Au-delà des conventions, des accords et des compromis des parties prenantes pour la promotion du management responsable dans les projets extractifs au Tchad, le contexte local leur impose des défis, lesquels sont exposés ci-après.

[25] Cf. Note n°1 de bas de page

2.3. DEFIS D'UNE MISE EN APPLICATION DU MANAGEMENT RESPONSABLE DANS LA CHAINE DE PRODUCTION PETROLIERE

La gouvernance du secteur pétrolier en vue de la lutte contre la pauvreté se fait par le biais de quelques mots qui de par leurs contextes viennent à être perçus comme des défis selon les différents status des parties prenantes aux projets extractifs. Ces défis seront abordés dans cette section en termes de mots mais aussi de maux tels la lutte contre la pauvreté, le développement durable, la question de la disponibilité des informations qui constituent les ingredients du management responsable.

S'agissant de la lutte contre la pauvreté, dans la plupart des documents relatifs aux projets pétroliers, il est rappelé que leur objectif principal est de lutter contre la pauvreté qui sévit depuis des décennies au Tchad. Et dans les textes étatiques régissant le secteur pétrolier, notamment la Loi n°001 sur la gestion des revenus pétroliers, cet objectif semble redondant. Les autres documents relatifs au projet l'évoquent aussi ouvertement. Aussi, les EIE faites par les entreprises rappellent dans leurs préambules l'objectif de la lutte contre la pauvreté, assigné aux projets pétroliers au Tchad. Pourtant dans les discours officiels sur les sites pétroliers, on est occupé à faire des affaires, le mot de lutte contre la pauvreté disparaît des discours et declarations au profit du vocabulaire des affaires où les rapports journaliers, hebdomadaires et mensuels des sociétés parlent des indicateurs de performances clefs (KPI) en sécurité au travail, volume de production, etc. Ces derniers font référence aux questions de sécurité et d'insécurités, des heures de travail sans accident, les volumes de production ou les nouvelles découvertes liées aux explorations, avec des leçons tirées des défaillances du système mis en place. Le plus grand acteur pétrolier, ExxonMobil, considère que la construction des infrastructures sociales et physiques sort de son domaine de responsabilité (Coll. 2012 : 355).
Aussi, la lutte contre la pauvreté s'aligne parfaitement dans la lignée des politiques promues par les Institutions Internationales de développement, au nom du principe de la solidarité internationale via la promotion du développement dans les pays en voie de développement. Le Tchad reste un acteur de la coopération au développement et ne déroge pas à la règle en adoptant logiquement les Stratégies Nationales de Lutte Contre la Pauvreté qui font partie des diktats de la mondialisation aujourd'hui incarnée par les institutions internationales de la coopération au développement. Aucun dispositif n'est en place pour lutter directement contre la pauvreté si ce n'est à travers les revenus pétroliers investis dans le budget de l'État. Dans les zones pétrolières,

les enclaves pétrolières sont décrites par Li (2009 : 68), comme entraînant des dynamiques létales car les espaces et les ressources qu'elles contiennent sont considérés utiles mais pas les communautés qui y habitent. La dynamique extractive à travers son réseau de production global est source de dépossession (Harvey 2004). Et les multinationales ne font qu'extraire des profits de ces localités devenues des enclaves (Wengraf 2018).

Ainsi, les institutions internationales, les multinationales pétrolières et l'État interagissent autour de l'exploitation pétrolière, aux enjeux multiples dont celui de la lutte contre la pauvreté au Tchad de par les discours.

*Quant à la question du développement durable: a*ppelé par ses parties prenantes au départ « Projet de développement Tchad-Cameroun », le premier projet d'exportation du pétrole de Komé à travers un oléoduc de 1070 km, partant des champs pétrolifères du Tchad à Kribi au Cameroun, se voulait un projet de développement durable. Les normes régissant l'exploitation du brut de Doba garantissaient la protection de l'environnement, et des bénéfices sociaux et économiques dans la perspective de la promotion du développement durable et de la lutte contre la pauvreté. La philosophie du projet qui apparaît dans son document de référence appelé « EMP » pour Environmental Management Plan (Plan de Gestion de l'Environnement) décrit de fond en comble les pratiques pour assurer l'objectif du développement durable.
Le modèle du premier projet pétrolier de Doba sera adopté par les autres projets pétroliers par une sorte de transferts desdites normes servant le triple objectif de protection de l'environnement, de la promotion des bénéfices économiques mais aussi sociaux situant ainsi les projets de Mangara et Badila et celui des champs Rônier dans la même dynamique du développement durable. L'instauration d'une bonne gouvernance du secteur pétrolier par les normes adoptées par les entreprises et l'État devrait conduire le pays hors d'un mal qui pourrait être évincé, la pauvreté. Cela reste un défi à relever par la gouvernance pétrolière au Tchad.

La transparence et le culte du secret: dans le cadre des projets pétroliers au Tchad, la transparence reste encore un mythe compte tenu des pratiques en cours dans ce secteur. Le culte du secret sur les dossiers pétroliers semble être la règle plutôt que l'exception. A titre d'illustration, du premier projet pétrolier de Doba au dernier en cours sur les chantiers de Mangara et Badila, les contrats pétroliers du Tchad ont été conclus à l'abri des regards entre l'État et les multinationales pétrolières quelque part dans les villes européennes, asiatiques ou états-

uniennes selon l'origine de la multinationale élue pour acquérir les permis d'exploration et d'exploitation des ressources nationales. Il s'agit ici des ressources nationales mais le plus souvent, l'État représenté par des cabinets d'experts du domaine ou d'individus tirés à la volée sur la base des normes pratiques (népotisme, patronage, ou clientélisme) mais rarement sur la base de leur compétence, qui vont négocier des contrats juteux à l'avantage des mammouths pétroliers, de l'État et au détriment du peuple. Clientélisme et cooptation sont ainsi des pratiques qui permettent de contrôler la rente et de favoriser l'accumulation du profit par les élites du pouvoir (Geenen 2019 : 20).
Le Tchad par son histoire pétrolière n'a pas échappé à cette règle pourtant décriée mais qui semble être la norme dans le secteur de l'industrie extractive dans les pays frappés par la malédiction pétrolière.

Ainsi les avenants 1 et 2 relatifs aux conventions de recherche, d'exploitation et de transport des hydrocarbures du 19 décembre 1988, établissant les contrats de concessions relatifs au projet de développement de l'oléoduc Tchad-Cameroun, ont été signés par quelques administrateurs certainement nommés selon les principes de gouvernance néo-patrimoniale où priment les lois du clientélisme et du népotisme de l'époque, tout ceci à l'insu du peuple. Par ces procédés tenus secrets, on voit la ferme volonté des signataires des contrats pétroliers d'exclure le peuple pour des affaires aussi importantes que la gestion des ressources naturelles d'un pays.

Aussi, les contrats des autres entreprises étrangères au Tchad en l'occurrence avec Encana, la CNPCIC, puis Glencore ont suivi les mêmes procédures secrètes d'octroi de permis, lesquelles sont devenues aujourd'hui un secret de polichinelle. La chaîne de valeur extractive responsable, telle que décrite par Mayorga (2009) reste un défi dans un tel contexte.

Toutefois, mondialisation oblige, l'Initiative pour la Transparence dans l'Industrie Extractive (ITIE) créée en 2002 s'est fixé pour but la publication des flux financiers entre les entreprises de l'industrie extractive et l'État pour lutter contre la corruption et le détournement des deniers publics. Sa philosophie était qu'avec la transparence des flux financiers, le peuple pourrait demander aux gestionnaires des deniers publics de rendre compte de l'utilisation des fonds déclarés par les multinationales des industries extractives. C'était une analyse faussée des contextes des régimes dictatoriaux étant donné que dans ces régimes le principe de redevabilité est un leurre sinon un rêve.

ITIE a dû revoir sa philosophie pour exiger la transparence et la redevabilité tout au long de la chaîne de valeur de production extractive. Ceci signifie une transparence sur les contrats et les flux financiers, une reddition des comptes liés à l'utilisation des revenus pétroliers.

Le Tchad s'est prêté au jeu de l'ITIE et a été déclaré pays conforme à la norme ITIE en 2014. Ainsi, sur le site de l'ITIE on peut voir des liens donnant accès à quelques contrats et à la publication de certains flux financiers entre les entreprises pétrolières et l'État tchadien. Mais la transparence ici apparaît limitée dans la mesure où il s'agit d'une publication partielle des contrats, les entreprises continuant à réclamer la confidentialité des contrats pour garder leur compétitivité sur les marchés pétroliers.

Si les efforts de l'ITIE ont abouti à la publication partielle des contrats et flux financiers brisant ainsi le principe sacré de confidentialité des contrats par une certaine forme de transparence, que se passera-t-il après la transparence ? A quand la redevabilité ?

Au Tchad, la question de transparence est encore discutée entre les parties prenantes dont l'État, les entreprises pétrolières, les organisations de la société civile, mais souvent à l'exclusion des communautés riveraines à qui sont réservées les campagnes dites de « consultations publiques », qui servent plus de campagnes d'information sur les activités des multinationales dans les régions productrices. Il y a ici lieu de se poser la question de l'efficacité de la transparence dans le contexte des États fragiles dont le Tchad. La transparence serait-elle un jeu de mots rappelant blanc bonnet pour bonnet blanc ? Autrement dit, que vaut la publication des informations relatives à la chaîne de valeur extractive sans des mécanismes de redevabilité ?

Ce sont là des interrogations sur le principe de la transparence dans l'industrie extractive qui reste un mot de la gouvernance pétrolière mais aussi un défi à relever dans les pays producteurs de pétrole aux institutions fragiles.

Il reste encore la question de d*isponibilité de l'information : l*'information relative à l'industrie pétrolière se décline sous la forme de la documentation disponible sous diverses formes concernant la chaîne de valeur de l'industrie extractive. Ainsi la documentation devrait concerner les phases d'exploration et de développement des projets pétroliers. La Loi n°001/1999 reconnaît à certaines parties prenantes, notamment les entreprises, le droit de décider de la confidentialité ou non de certains documents et informations relatifs aux découvertes du sous-sol tchadien en ces termes :

Article 88 : Documents et Renseignements Confidentiels

Les renseignements et documents sur le sous-sol et les substances minérales ou fossiles qu'il contient, communiqués à l'Administration minière en vertu du Code minier, peuvent être déclarés confidentiels par ceux qui les ont fournis.

Pour des projets pétroliers situés dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, l'accès à l'information sur lesdits projets constitue un outil important pour leur évaluation. L'accès aux archives ou à la documentation sur les sites pétroliers participe au mode de gouvernance responsable prôné dans le secteur pétrolier.

Avec la révolution numérique, la disponibilité électronique des données archivées ou actuelles sur l'industrie pétrolière contribue aussi à une gouvernance responsable du secteur étant donné que ce système d'informations prône les principes de transparence et redevabilité.

Les entreprises pétrolières au Tchad comme la plupart des entreprises au monde disposent d'une masse d'information relative à leurs activités extractives mais la disponibilité et l'accès à ces informations sont entravés pour des raisons de difficultés d'accès à l'internet, des raisons stratégiques de gestion d'information mais aussi pour d'autres motifs inavoués par les acteurs.

Voici un aperçu relatif à l'accès à l'information sur l'industrie extractive au Tchad.

En principe les clauses de confidentialité peuvent frapper certaines informations qui divulguées pourraient porter préjudice aux sociétés en termes de risque de compétitivité. Mais d'une manière générale on se rend compte que les entreprises ont une politique d'ouverture à leur information qui favorise leur réputation au détriment de celles qui peut leur être nuisible. Ainsi en fonction des différents motifs et enjeux, les entreprises ont une politique de gestion d'information variable.

Essochad dispose d'une masse d'information accessible au public sur les Plans de Gestion de l'Environnement (en plusieurs volumes et en deux versions française et anglaise), les rapports d'activité semestriels sur ces activités en général dans la zone pétrolifère, et les Rapports de LUMAP relatifs à la gestion des terres et compensation dans le cadre des activités de l'EMP. Essochad a mis en place un système de diffusion d'information sur le projet qui l'a conduit à mettre dans les bibliothèques au niveau national et local, notamment dans les zones productrices, de la documentation sur le projet pétrolier dans des centres d'informations créés à cet effet. Le projet Essochad dispose d'un site d'information assez fourni sur le projet Tchad-Cameroun. Les autres informations sont aussi stratégiquement disponibles en fonction de la partie prenante qui les demande.

La CNPCIC quant à elle dispose d'une masse d'information sur ses projets pétroliers constituée notamment de la documentation relative aux différents aspects abordés dans les Études d'Impact Environnemental (la description des zones de projets, le plan de gestion de l'environnement, plan de gestion de déchets, plan d'installation et de réinstallation, plan de compensation des populations impactées par les projets, etc). Néanmoins, la documentation relative aux rapports d'activités (journalier, hebdomadaire, mensuel et annuel) existe mais est tenue au secret au sein de l'entreprise ou partagée sélectivement avec l'État et autres partenaires dont on ignore les critères de choix.

Glencore emboîte aussi les pas de la CNPCIC dans sa politique culte du secret sur la documentation relative à ses projets pétroliers au Tchad. Les rapports d'activités relatifs aux projets sont aussi tenus à l'interne au secret et sélectivement distribués aux partenaires sur une base ou des critères non avoués. Une conférence de revue annuelle se tient avec l'État. Un rapport annuel relatif aux activités de Glencore au Tchad est ainsi remis à l'État à l'issue de cette conférence.

En général, l'accès à la documentation relative aux projets pétroliers au Tchad est assez filtré aussi bien au niveau des entreprises qu'au niveau des institutions de l'État. La Loi 07-006 2007-05-02 PR, loi relative aux Hydrocarbures consacre dans son article 55 (alinea 1) la confidentialité des rapports sur le secteur pétrolier entre l'État et les entreprises en ces termes :

Article 55 :

55.1 Les informations et rapports adressés au Ministre sont gardés confidentiels par les deux parties selon les dispositions du Contrat Pétrolier, sauf des droits de l'État.

Quant aux chercheurs, leur accès aux archives ainsi qu'à la documentation actuelle sur les projets pétroliers relève du parcours du combattant. Des témoignages des chercheurs corroborent la thèse de la gestion stratégique des informations relatives aux projets par les parties prenantes, qui pourtant prônent la transparence et la bonne gouvernance du secteur. C'est ainsi que les demandes de RDV auprès des entreprises pétrolières pour des motifs de recherches restent lettre morte. A titre d'illustration, nos lettres pour demander une autorisation d'entretien avec la direction des compagnies pétrolières sur leurs politiques de la RSE auprès de Glencore, Essochad et CNPCIC sont restées sans réponse en dépit de nos efforts répétés auprès des compagnies pétrolières.

On ne peut douter de la gestion stratégique de la documentation sur le secteur pétrolier. Les parties prenantes publient des informations qui renforcent leur image d'entreprise responsable auprès du public, tandis que les normes réelles de management responsable dont celle d'accès

à l’information sont bafouées. Des publications de façades sur les projets pétroliers et l’accès filtré aux archives camouflent la gestion stratégique de l’information qui participe plutôt à une politique nuisible de gestion d’information du secteur pétrolier au Tchad.

La bonne gouvernance du secteur pétrolier au Tchad repose sur les mots de gouvernance tels que la lutte contre la pauvreté, la transparence, la publication de l’information mais aussi de la synergie de leur implémentation. Ils s'attaquent aux maux tels la pauvreté, le manque de redevabilité, le non-accès aux informations, le développement insoutenable qui demeurent des défis à relever dans le cadre du management responsable du secteur.

CHAPITRE 3 : LES ENJEUX ET DEFIS DE LA GOUVERNANCE ENVIRONNEMENTALE SUR LES SITES PETROLIERS

Dans ce chapitre qui aborde les enjeux et défis de la gouvernance environnementale sur les sites pétroliers, nous présentons le dispositif normatif et les acteurs des politiques environnementales (3.1), puis nous montrons le hiatus entre la théorie et la pratique du management environnemental (3.2) sur le plan opérationnel. La problématique des situations des non-conformités environnementales (3.3) est ensuite abordée et le chapitre se termine sur une synthèse analytique de la gouvernance environnementale sur les sites pétroliers (3.4).

3. 1. IMBRICATION DU DISPOSITIF NORMATIF ET DES ACTEURS DES POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES DANS LE SECTEUR PETROLIER

Le dispositif normatif des politiques environnementales se base sur des référentiels et standards mis en place par les parties prenantes aux projets pétroliers. De plus en plus de référentiels environnementaux s'imposent aux entreprises dans le cadre de leurs activités dans le monde des affaires.L'adoption ou non des normes environnementales, qu'elles soient contraignantes ou non, nécessaires aux entreprises, répond à plusieurs facteurs et dépend de beaucoup de paramètres. Ces derniers vont de la réputation, la gestion des conflits et risques, à la recherche du profit sinon sont aussi des réponses aux agendas cachés des entreprises. Une prolifération des standards environnementaux a marqué un demi-siècle du processus d'internationalisation des multinationales et s'impose aujourd'hui aux entreprises pétrolières dans le cadre de l'exploitation pétrolière. L'adoption des référentiels et standards environnementaux et leur diffusion dans le secteur pétrolier au Tchad sont l'œuvre de plusieurs acteurs et institutions nationales, régionales ou internationales et des États, dont les institutions de Bretton Woods (3.1.1) , les acteurs privés (3.1.2) et l'Etat Tchadien (3.1.3). Ainsi, une imbrication

des référentiels environnementaux par les parties prenantes aux projets caractérise le secteur pétrolier au Tchad.

3.1.1. Les institutions de Bretton Woods ou les acteurs multilatéraux

Les institutions de Bretton Woods à l'instar du Fonds Monétaire International (FMI), le groupe de la Banque mondiale constitué de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD), l'Association Internationale pour le Développement (IDA), la Société Financière Internationale (SFI), l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements (AMGI) sont aux origines des référentiels environnementaux pris comme des conditionnalités pour le financement de leurs projets.

Le Groupe de la Banque mondiale a été longtemps réticent au financement des projets pétroliers vu les risques inhérents au développement de ces derniers. Mais en 1977, après la crise pétrolière, il fit volte-face, par le biais de son Directeur Exécutif. Le revirement a consisté à financer les projets pétroliers et minéraux dans le souci de permettre aux États membres de ses institutions, notamment ceux en voie de développement, d'exploiter leurs ressources afin d'avoir accès à l'énergie. Aussi, cette décision se situait dans l'esprit que la présence de la Banque mondiale et sa volonté de faire des prêts pour la production pétrolière mettrait en confiance les parties prenantes (les sociétés pétrolières et les États d'accueil), les inciterait à sécuriser un contrat équitable, et conduirait les entreprises pétrolières à investir dans l'exploration (Zakariya, 1983 : 475-476). Autrement dit, Selon Zakariya (1983), la Banque mondiale devait jouer un rôle pivot d'intermédiaire entre les entreprises privées et les gouvernements, ceci en encourageant la participation des entreprises aux projets pétroliers et en leur garantissant une protection contre les risques politiques par la consécration des termes de ses contrats avec les États d'accueil.

Le programme de financement des projets concernait les États pauvres, avec une population nombreuse, mais riches en ressources naturelles et ayant besoin d'assistance technique.

De l'accès à l'énergie, la politique de la Banque mondiale évoluera vers la lutte contre la pauvreté avec les mêmes conditionnalités pour l'octroi de prêts dans les années 90. C'est dans cet élan de politiques de la Banque mondiale qu'il convient de situer les projets pétroliers tchadiens, dont le premier est le Projet de l'Oléoduc Tchad-Cameroun, dit le projet de développement Tchad-Cameroun, un projet entre les deux États voisins.

Ainsi, l'esprit du financement était que les États ou entreprises qui souhaitent bénéficier des financements de la Banque mondiale devaient intégrer le respect des normes socio-environnementales dans leurs projets, faute de quoi ils seront sanctionnés. En dehors de ces mesures, les

parties emprunteuses devraient satisfaire aux critères de base d'octroi des prêts qui sont entre autres : des prêts octroyés pour des besoins financiers, des prêts donnés au gouvernement ou garantis par le gouvernement, des prêts octroyés pour des besoins de production, des prêts octroyés en fonction de la capacité de remboursement des emprunteurs (Zakariya (1983 : 475)). Lauriol & Raynaud (2016 : 281) soutiennent que le recours à ces dernières institutions pour les financements des projets par les parties comporte de nombreux avantages, notamment en ce qu'il permet de diminuer le coût financier global du projet par l'obtention de taux généralement préférentiels. Et la philosophie de ses financements est de promouvoir des projets qui favorisent le développement des populations locales, d'où l'imposition des mesures socio-environnementales aux parties. C'est en 2006 que des mesures sociales et environnementales ont été imposées aux parties comme normes à respecter pour bénéficier des prêts par la Société Financière Internationale (Poitevin 2015). Ces mesures ont pour but de limiter les risques sociaux et environnementaux liés aux projets financés par les institutions du Groupe de la Banque mondiale. Il s'agit des mesures de sauvegarde environnementales et sociales dont les grands traits concernent : l'évaluation environnementale, l'habitat naturel, la lutte antiparasitaire, la réinstallation volontaire, les populations autochtones, les forêts, les ressources culturelles et matérielles (RCM), la sécurité des barrages.

Ces thématiques ont été organisées sous la forme de huit standards sociaux et environnementaux à respecter par les parties prenantes aux projets. Il s'agit de : l'évaluation et gestion de risques et des impacts environnementaux et sociaux, la main-d'œuvre et les conditions de travail, l'utilisation rationnelle des ressources et prévention de la pollution, la santé, la sécurité et la sûreté des communautés, l'acquisition des terres et les réinstallations involontaires, la conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles vivantes, les peuples autochtones, le patrimoine culturel.

Ces mesures s'imposent en plus du fait que les parties doivent respecter les législations nationales.

Quant aux mécanismes de contrôle de la mise en œuvre de ces standards, la Banque mondiale propose le Compliance Advisor/Ombudsman, pour gérer les différends. Ainsi, en cas de conflits socio-environnementaux, le CAO aura pour mission de :

- Gérer les différends par une médiation entre les parties ;
- Mener des enquêtes sur les violations des normes sociales et environnementales ;

- Donner son avis sur l'état du problème à la Direction de la SFI ou AMGI.

Dans le contexte des projets pétroliers au Tchad, la Banque mondiale a pensé au monitoring et suivi de ses dispositions en mettant en place les institutions suivantes :

- le Groupe Externe du Suivi de la Conformité Environnementale (GESCE) assuré par un cabinet nommé Appolonia, qui fait des rapports trimestriels sur le projet et propose des recommandations aux parties prenantes des projets pétroliers ;

- le Groupe International Consultatif (GIC) conseille les parties prenantes au projet sur les aspects stratégiques notamment en matière d'impacts négatifs du projet, la formation du personnel, les politiques d'atténuations …;

- le Panel d'inspection CAO pour gérer les conflits potentiels qui pourraient naître dans le cadre du projet.

Mais la réussite du projet dépend aussi d'un acteur, l'État, en occurrence l'État tchadien, à qui les exigences s'appliqueraient dans le cadre de la philosophie de la Banque mondiale. Aussi, le cadrage institutionnel du Projet Tchad-Cameroun, en termes du respect des normes socio-environnementales, telles que définies et devant servir de modèle de projet de développement pour les futurs projets d'investissements pétroliers, s'est concrétisé par la signature d'un accord de prêt entre le Tchad, les Institutions Financières et le Consortium États-unien en 2000. Les exigences de cet accord de prêt résument bien la philosophie du projet devant être réalisé. La clause de l'accord stipule que :

« *L'Emprunteur s'assure que tout pétrole exploité en dehors des Gisements Pétrolifères du Bassin de Doba et qu'il est envisagé de faire transiter par une partie quelconque du système de Transport au Tchad, est exploité dans le respect des principes stipulés dans le Plan de Gestion Environnemental (PGE) quant à l'analyse et à la protection environnementales, la consultation et la divulgation d'informations, la réinstallation et la compensation, et dans le respect des procédures d'approbation légales et administratives et de divulgation d'informations équivalentes à celles appliquées au pétrole provenant des Gisements Pétrolifères du Bassin de Doba* ». (IAG 2009 : 12).

Ainsi, des référentiels environnementaux se sont progressivement imposés aux entreprises comme conditionnalités pour recevoir des prêts des institutions internationales par les États. Ces contraintes normatives et les projets financés doivent participer à la réalisation du développement durable et poursuivre les objectifs de la lutte contre la pauvreté sous ses diverses formes.

Le Tchad avec ses projets pétroliers s'est retrouvé au cœur des dynamismes réglementaires environnementaux impliquant les acteurs locaux et internationaux. Comment les acteurs privés s'insèrent-ils dans cette dynamique de gouvernance environnementale ?

3.1.2. Les acteurs privés ou les multinationales pétrolières

Plusieurs entreprises pétrolières sont sur l'échiquier pétrolier au Tchad. Dans le cadre de cette thèse, nous nous limitons aux trois principaux acteurs en production dans le secteur pétrolier que sont le Consortium dirigé par ExxonMobil (Essochad), la CNPCIC et Glencore afin de comparer leurs politiques de management environnemental.

Le Consortium piloté par ExxonMobil

Le consortium piloté par ExxonMobil, dit aussi le Consortium de Doba, du nom de la zone pétrolifère du Tchad, fut l'un des premiers acteurs à se frotter aux normes des institutions financières internationales dans le cadre du financement du projet de développement Tchad-Cameroun. Dans les années 90, le Consortium - pas sous sa forme actuelle - avait pris contact avec la Banque mondiale lui demandant la garantie dans le cadre du projet d'exploitation de réserves pétrolières découvertes. Le consortium avait déjà signé une convention d'exploitation pétrolière avec le Tchad en 1988, ceci en catimini sous l'ancien régime. Lorsqu'en 2000, la Banque mondiale donna son accord pour le financement du projet, le consortium était déjà à une étape avancée dans son projet d'exploitation du pétrole tchadien. Des études d'impacts environnementaux (EIE) avaient déjà été conduites et l'année 1999 verra leur publication en une dizaine de volumes (en incluant les documents annexes en six volumes aussi) en anglais et français. Les EIE couvraient effectivement les différents aspects des exigences des institutions financières à savoir les aspects environnementaux, sociaux, de recrutement du personnel, de la biodiversité, de la sécurité, etc. Les EIE ont été effectuées par un cabinet de consulting américain Thomas et Dames & Moore.

Ces dernières ont aussi logiquement donné lieu au Plan de Gestion Environnemental (PGE), notamment connu sous l'acronyme anglophone EMP (Environnemental Management Plan).

Les PGE couvrent la partie tchadienne et camerounaise et se déclinent sous différentes rubriques couvrant divers aspects qui touchent de près ou de loin les activités extractives[26].

Les documents annexes aussi se déclinent en six volumes et couvrent les différents aspects précités[27].

Les mêmes EIE sont faites pour la partie camerounaise en une dizaine de volumes.

Le PGE sous sa forme publiée couvrait tous les aspects exigés par les institutions financières sinon plus et montrait le niveau d'expertise élevé et l'expérience du consortium en la matière.

Tout sur le plan des mesures socio-environnementales était pensé et conçu pour la mise en œuvre et la réussite du projet de développement Tchad-Cameroun.

La China National Petroleum Corporation International Chad (CNPCIC)

Officiellement en activité au Tchad depuis 2007 et comme l'exige la réglementation tchadienne (Codes pétrolier et minier), la CNPCIC a dû faire des Études d'impacts environnementaux et mettre en place des Plans de Gestion Environnementale dans le cadre ses activités. Pour ses activités dans le projet du bassin de Bongor et la construction de l'oléoduc de 311 kilomètre liant les champs pétrolifères à la Raffinerie de Djarmaya, nous avons constaté que la CNPCIC dispose des EIE et des PGE dont les formes et les fonds ne diffèrent pas de ceux d'Esso. C'est dans cette optique qu'ISM Consulting (2012 : 17-19) écrit : « Le PGE du Projet de développement des champs pétrolifères de Grand Baobab, Prosopis et leurs périphéries traite en détail des mesures d'atténuations des impacts et des risques des projets. Il présente les mécanismes de

[26] Volume 1 : document de Base, plan de gestion des sites culturels, manuel des mesures d'atténuation spécifique à chaque site, plan de suivi de l'environnement. Volume 2 : exigences et spécifications techniques dans les domaines biophysique /Socioéconomique/Santé. Volume 3 : plan de Compensation et de Réinstallation. Volume 4 : plan de développement régional : mesures d'urgence, plan de gestion des revenus pétroliers, renforcements des capacités institutionnelles. Volume 5 : plan de gestion des déchets. Volume 6 : tabulation des informations environnementales, cartes-tracés.

[27] Volume 1 : Description du projet, mise hors service, liste des Études/Rapports, liste des Consul-tants/Experts. Volume 2 : comparaison des alternatives possibles. Volume 3 : programme de Consultation et Commentaires du

Public. Volume 4 : intervention en cas de déversement accidentel d'hydrocarbures : approche préliminaire. Volume 5 : études sur les ressources biologiques – Tchad, études sur les ressources biologiques – Cameroun. Volume 6 : santé publique – Tchad, santé publique – Cameroun.

contrôle et de suivi pour assurer la conformité des opérations aux normes pour les thèmes suivants : sol, végétation, faune, eaux de surface et souterraine, air, bruit, enjeux socio-économiques, santé et sécurité ». Cette approche est la traduction de l'approche appliquée aussi au projet Rônier étant donné que ses nouveaux champs pétroliers se trouvent dans le prolongement des champs Rônier. Ainsi, ISM Consulting a donné au PGE la structure suivante :

Le volume 2[28] (Plan de Gestion de l'Environnement - PGE) est organisé en 7 chapitres :

- le chapitre 1 présente le projet et les objectifs de l'EIE et du PGE ;
- le chapitre 2 présente les mesures de protection des écosystèmes ;
- le chapitre 3 présente les mesures de prévention des accidents (fuite, explosion) ;
- le chapitre 4 présente les mesures spécifiques de gestion environnementale pour les champs pétrolifères de Grand Baobab, Prosopis et leur périphérie ;
- le chapitre 5 présente le plan de gestion des déchets ;
- le chapitre 6 présente le guide de gestion des déchets ;
- le chapitre 7 présente l'organisation de la mise en œuvre du PGE.

La philosophie derrière l'approche du PGE est de respecter les normes locales et internationales en matière de protection et de gestion de l'environnement dans le cadre de l'exploration et de l'exploitation pétrolière.

Sur la base des Études d'Impacts Environnementaux préalablement effectuées, la CNPCIC a pu mettre en place des PGE qui s'appuient sur les normes locales et internationales de protection et de gestion de l'environnement. Ces référentiels environnementaux concernent la plupart des champs dans le cadre de son permis H. Aussi, les PGE de la CNPCIC sont similaires à ceux du Consortium Essochad en suivant la philosophie à l'origine des projets pétroliers.

[28] Le volume 1 du document est consacré à la description du contexte géographique et humain de la zone des projets.

Glencore

Glencore, le géant suisse des matières premières, en activité au Tchad depuis 2011 dans le cadre de la commercialisation, puis de la production pétrolière, est aussi un acteur influent de la gouvernance environnementale des sites pétroliers.

En matière de protection environnementale dans le cadre de ses activités au Tchad, notamment pour les champs de Mangara et Badila, Glencore a hérité des politiques mises en place par les entreprises précédentes à savoir Griffiths Energy International (Chad) Ltd, Petrochad (Mangara) Ltd, Griffiths Energy (DOH) Ltd qu'elle s'est appropriée. Ces trois dernières entreprises ont conclu trois accords de partage de production (PSA) avec l'État tchadien en 2011 afin de valoriser les blocs pétroliers de Borogop/Doseo, Mangara/Badila (DOB, DOI) et DOH (Kummer &Urech (2017 : 9). En 2012, Glencore, en achetant une part de 25% de l'accord de partage de production de Badila et Mangara, puis 33,3% des concessions d'exploration des blocs pétroliers de Badila/Mangara, Borogop et DOH, a hérité aussi de leurs politiques environnementales. Ainsi, les PGES relatifs à ces champs pétroliers ne diffèrent pas de ceux des entreprises précédentes.

Il est écrit que le PGE développé pour le projet Mangara/Badila et réalisé par Griffiths Energy international Ltd s'applique au présent projet et à ceux futurs, et que ses buts sont les suivants (Griffiths Energy International PGES et PGD, Vol 2, 2012 :1) :

- définir des politiques et procédures cohérentes avec les clauses des mesures de protection et de sécurité environnementales du CPP, définir les normes internationales de l'industrie du pétrole et du gaz ainsi que la politique de santé, sécurité et de l'environnement de Griffiths Energy International (GEI) ;
- définir des politiques et procédures conformément au Plan de gestion des déchets ;
- fournir aux entrepreneurs des instructions relatives aux performances environnementales ; et - exposer la manière d'assurer la conformité avec ses normes.

Il y est mentionné que le présent PGES s'applique à l'ensemble des concessions de GEI au Tchad et aux opérations d'exploitation de terrain à la phase d'abandon et de réhabilitation. Aussi, il y est annoncé que le PGES comprend le plan suivant :

Un Plan de gestion environnementale et sociale qui contient les politiques de santé, sécurité et environnement, le code de conduite de l'employé, la politique de recrutement, l'organisation et les responsabilités du PGES, les dispositions du PGES, les instructions de supervision de la construction, un calendrier et le coût du projet.

Basé sur une étude d'impact environnemental, le PGES de Glencore intègre les référentiels locaux et internationaux dans le cadre de la protection et gestion de l'environnement. Il couvre ainsi différents aspects de l'environnement que sont l'eau, la biodiversité, la santé, la sécurité mais aussi les questions sociales induites. Glencore vient ainsi clore la liste des trois entreprises pétrolières en production et qui disposent de PGES bien ficelés dans le cadre de leur activité au Tchad, ceci aux côtés des autres acteurs dont l'État tchadien.

3.1.3. L'État tchadien, un acteur public

Pour assumer ces responsabilités socio environnementales, les institutions suivantes ont été mises en place au Tchad en plus de la législation relative à la protection environnementale (Cf. Annexe E) :

- le Comité Technique et National de Suivi et de Contrôle (CTNSC) des aspects environnementaux des projets pétroliers ;
- la cellule d'Exécution de la Composante pétrole qui renferme les structures telles le Ministère du pétrole, le Ministère de l'environnement, de l'eau et des forêts ;
- la Coordination nationale du projet pétrole qui supervise l'ensemble des travaux des projets pétroliers.

En termes de législation environnementale, le Tchad dispose aussi d'un tissu normatif assez conséquent pour la protection de l'environnement dans le cadre de l'exploration et l'exploitation des ressources naturelles sur son territoire (cf. Annexe E).

L'État tchadien dispose des normes et institutions, inspirées des normes internationales qui servent de référentiels environnementaux dans le cadre des activités extractives sur son territoire. Pour ce faire, il est un acteur essentiel dans la mise en œuvre des PGE au Tchad. Le contexte d'exécutions des projets pétroliers exige aussi de l'État qu'il puisse assurer ses fonctions régaliennes pour garantir l'avènement des projets extractifs. Van Vliet & Magrin (2012b : 63) décrivent à raison ses fonctions en ces termes :

« *Pour l'État tchadien, il s'agit des fonctions régaliennes liées à la sécurité, au monopole de la violence, au respect des normes et des lois, à la captation et à la redistribution des ressources destinées à assurer la reproduction de ces fonctions* ».

Etant l'une des parties prenantes de la gouvernance pétrolière, l'État tchadien dispose des ressources juridiques, institutionnelles et humaines importantes pour faire face aux défis de la gouvernance du secteur extractif. A ce propos, Bridge (2008 : 400) montre que l'État est un acteur important du réseau de la chaîne de production globale du secteur pétrolier du fait de ses fonctions de production de normes régissant les différentes phases de la chaîne de production extractive, de l'exploration à la consommation finale des produits liés à la production pétrolière. Il lui incombe la responsabilité de valorisation des ressources et des politiques par leurs implémentations, l'exigence des compétences managériales de ses ressources humaines et un système de contrôle pour le respect de la philosophie du projet et partant relever les défis de la pauvreté.

Somme toute, dans le contexte de la gouvernance environnementale, chacun des acteurs définit les normes environnementales relatives à son champ d'intervention. Mais les normes sont conçues en fonction des référentiels communs, qu'ils soient locaux ou internationaux. On observe ici les jeux des acteurs dans la mise en œuvre des normes environnementales. L'État, les multinationales ainsi que les institutions financières définissent ainsi les règles pour la gouvernance environnementale. Les référentiels communs font que les normes sont les mêmes pour tous les acteurs et visent la protection environnementale. Chaque acteur soutient s'inspirer des normes locales (constitution, législations nationales) et internationales (accord sur le climat, la protection de la biodiversité, les normes de responsabilités sociales et de management environnemental, les normes ISO (14001, 26 000) relatives au secteur) pour établir les normes de gouvernance environnementale relatives au domaine d'intervention dans la gouvernance pétrolière. Le mimétisme institutionnel ainsi que la coercition de leur adoption par toutes les parties prenantes aux projets pétroliers, place ainsi l'institutionnalisme sociologique au cœur du système de gouvernance environnementale basé sur le mimétisme pour asseoir leur légitimité (DiMaggio & Powell (1983). Pour ces derniers auteurs, il existe trois processus pour expliquer l'isomorphisme institutionnel et la recherche de légitimité par les organisations :

- le processus mimétique consistant à adopter des modèles d'organisation identiques sur la base de l'expérience et de la croyance du bien-fondé de leur forme ;

- le processus coercitif dû à la pression hétéronome des autres institutions et autres organisations du champ social et du contexte ;

- le processus normatif ou la norme est adopté comme critère pour établir une base de légitimité.

L'adoption des politiques de protection environnementale par les parties prenantes aux projets pétroliers obéit des logiques d'isomorphisme institutionnel, de mimétisme, de coercition et de recherche de légitimité normative. Cette pratique leur permet de se situer dans le cadre des bonnes pratiques recommandées dans la chaîne de valeur extractive responsable dans ses aspects de la bonne règlementation, des processus d'opérationnalisation et de monitoring des activités extractives (Mayorga 2009, Rios & al (2015)). Mais si les stratégies adoptées permettent de garantir aux parties prenantes des projets extractifs une légitimité dans le cadre de leur activité sur le plan normatif, les pratiques des acteurs dans le cadre de l'implémentation des règles et normes environnementales sur les champs pétroliers correspondent-elles pour autant aux bonnes pratiques ou à leur esprit ? Les observations des pratiques des acteurs des projets pétroliers nous permettent de répondre à cette question.

3.2. HIATUS DE LA THEORIE A LA PRATIQUE DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL SUR LES SITES PETROLIERS

Il s'agit de voir la pertinence des référentiels environnementaux par rapport au contexte tchadien et leur mise en œuvre par les entreprises pétrolières. Ce contexte présente un hiatus dont les facteurs d'explications sont divers et vont du contexte institutionnel et réglementaire aux motivations cachées des acteurs du fait du cadre néolibéral de l'activité pétrolière. Ainsi ce hiatus est saisi à travers les référentiels environnementaux irréprochables (3.2.1), des procédures biaisées de leur mise en application (3.2.2) et par les pratiques sélectives des multinationales pétrolières (3.2.3).

3.2.1. Des référentiels environnementaux irréprochables

En observant les PGE des trois entreprises, on peut constater qu'ils couvrent les différents aspects de la chaîne de valeur de production pétrolière, de l'exploration à la fermeture des sites pétroliers. Des études d'impacts environnementaux souvent confiées à des Cabinets d'études, ayant des spécialistes - du cycle de vie d'exploitation pétrolière - qui ont mené des études minutieuses souvent à la base des PGE. C'est le cas des Cabinets d'études Dames &Moore pour EEPCI, ISM Consulting pour la CNPCIC. Griffiths par contre ne fait pas ressortir le nom du Cabinet ayant fait les EIE et ses PGE mais la teneur des rapports montre que ceux-ci ont été faits par des professionnels du domaine de l'environnement.

Les points communs des EIE produits par les différents cabinets sont relatifs aux impacts potentiels des activités des projets sur l'environnement physique et humain, la santé dans les zones productrices et un plan PGE pour gérer les risques socio-environnementaux.

Par rapport aux dissemblances, Esso y intègre les questions de gestion des revenus pétroliers.

Les différents volumes des rapports du PGE sont des prévisions en matière de gestion des risques causés par les activités de production et qui sont liés à la végétation, à la faune, la flore, l'eau, l'air, au sol, etc. C'est ainsi qu'apparaissent dans les PGE, les plans de gestion de déchets, le plan de compensation et des réinstallations, le plan de gestion de sites culturels, le plan de recrutement du personnel, etc.

Basés sur les normes locales et internationales et faits par des experts des questions environnementales, les PGES semblent denses et irréprochables pour les néophytes du secteur pétrolier qui se contentent de les lire. D'ailleurs, les entreprises se basent sur les normes internationales pour définir leurs référentiels environnementaux devant s'appliquer au Tchad, un pays qui n'a découvert l'activité de production pétrolière que dans les années 2000 et qui selon beaucoup d'experts présents ne s'y est pas bien préparé. Pour une majorité des travailleurs tchadiens sur les chantiers pétroliers, ces mesures de protection environnementale étaient irréprochables. Ce solide cadrage réglementaire montre aussi le degré de professionnalisme des entreprises qui pour la plupart sont expertes dans leurs activités ou ont accumulé des années d'expériences à leurs actifs. Cette perception des normes adoptées par les entreprises pétrolières au Tchad est ici déclinée par des interlocuteurs travailleurs sur le site pétrolier :

« *Le Tchad, ce n'est pas comme le Nigeria. As-tu vu toutes les normes que nous imposent ces entreprises ? et elles les suivent à la règle. Nous sommes chanceux.*»(Entr. K, 2016).

« *Le dispositif d'Esso en matière de gestion des problématiques environnementales est le plus idéal qu'on puisse avoir dans un pays comme le Tchad. D'ailleurs, il couvre tous les aspects de la gouvernance environnementale dans un cadre d'exploitation pétrolière onshore et offshore. Et, en plus d'être basé sur les standards internationaux, il est suivi à la règle »*. (Entr.R, 2016).

Aussi, faisant référence aux normes internationales applicables en matière de gestion environnementales, Essochad dit dans son PGE que concernant la santé publique, la température de la nourriture au moment du service doit être cohérente avec les exigences du Service de la santé publique des États-Unis (USPHS) (US Public Health Service) ou d'autres normes internationales similaires et acceptables par le Représentant d'Esso.

La similitude des études faites et des normes adoptées par les entreprises pétrolières pourrait s'expliquer par l'effet de l'isomorphisme institutionnel qu'expliquent DiMaggio et Powell (1983). Les deux auteurs utilisent ce dernier concept pour expliquer le fait que dans les organisations, la tendance à l'homogénéisation s'explique par trois facteurs : la coercition, le mimétisme, la pression normative. Ce concept appliqué au contexte tchadien de l'exploitation pétrolière et d'adoption des normes du secteur par les entreprises signifie que ces dernières sentent une coercition venant des autres organisations internationales pour adopter ces normes et faire des EIE par exemple. Le mimétisme institutionnel pourrait aussi s'expliquer par l'imitation des choses déjà faites, les bonnes pratiques mais aussi les mauvaises pratiques par les autres entreprises dans les mêmes contextes d'exploitation. Esso a adopté des normes et des bonnes pratiques qui seront imitées par Glencore et CNPCIC et vice versa.

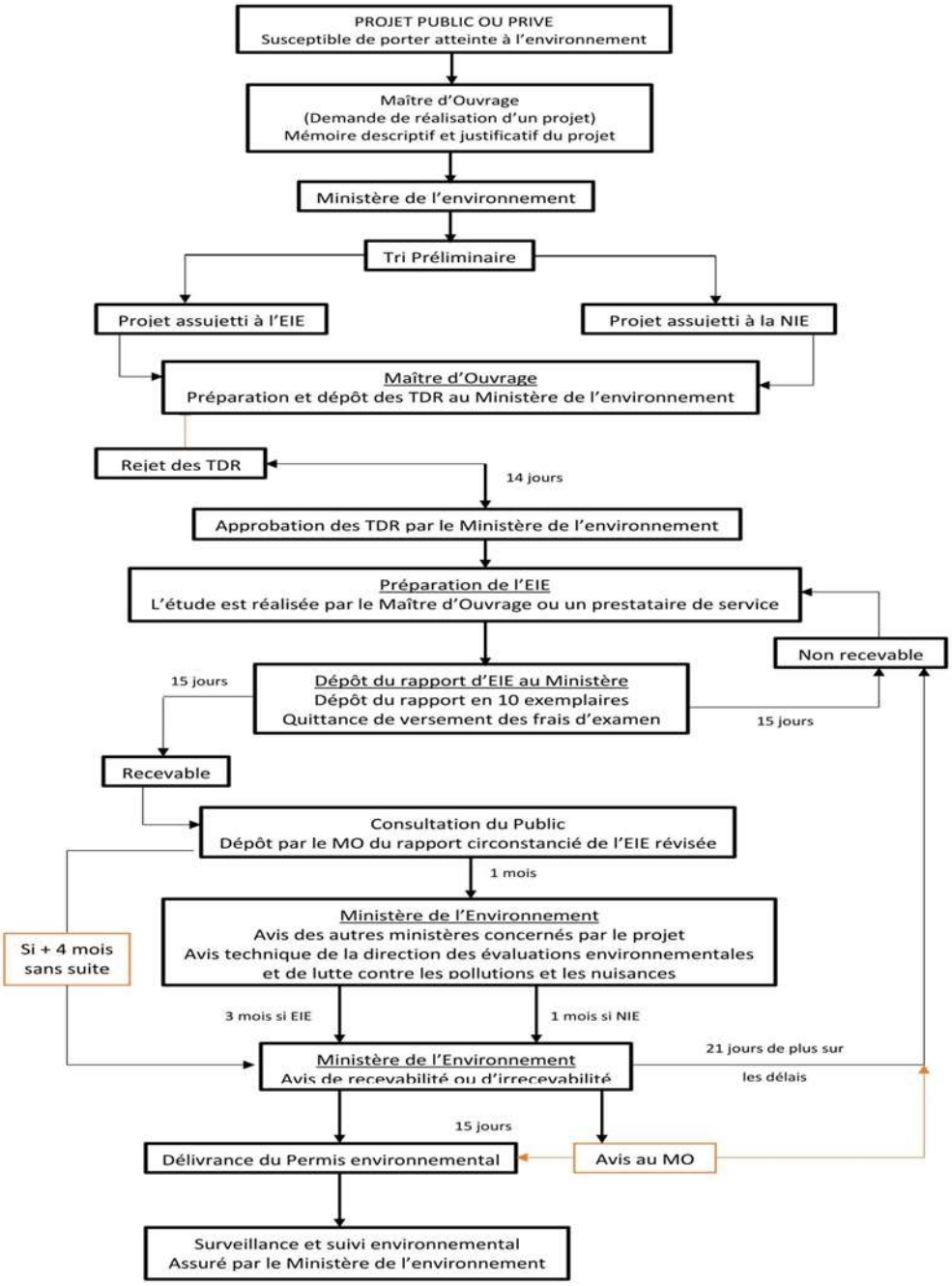
Quant au facteur de pression normative, les entreprises sont obligées d'adopter des normes relatives au secteur pétrolier lesquelles sont relatives à la sécurité d'un site pétrolier, à l'exploration de nouveaux puits ou au système de production.

En somme, les multinationales pétrolières au Tchad ont adopté des normes et pratiques socio-environnementales appropriées au contexte d'exploitation pétrolière. L'homogénéisation des référentiels irréprochables s'explique par leur expérience et un diffusionnisme dû au facteur de la coercition, du mimétisme et de la pression normative. Il reste à savoir comment ces référentiels sont mis en œuvre dans la chaîne de valeur de production pétrolière.

3.2.2. Des procédures biaisées de mise en application des référentiels environnementaux

En suivant les étapes de la chaîne de valeur de production de l'industrie extractive telles que décrites par Mayorga (2009) ; Rios & al (2015), on se rend compte que les procédures de réglementation des PGE et leur mise en œuvre dans le contexte tchadien comportent des biais. Les EIE par exemple sont des documents de base pour la production des PGE. Or, les conditions de leur production au Tchad semblent biaisées. C'est en 2012 que l'arrêté n°039/PR/PM/MERH/SG/DGE/DEELCPN/2012 du 29 novembre 2012 portant guide général de la réalisation de l'étude d'impact environnemental résume la démarche réglementaire prévue par la réalisation des EIE au Tchad dans le schéma de la figure 3 ci-après :

Figure 3: schéma relatif à la procédure de réalisation des EIE au Tchad



Source : Ministère de l'environnement du Tchad (Direction des évaluations environnementales et de lutte contre les pollutions et nuisances).

Ce schéma définit joliment la procédure à suivre afin de réaliser les EIE pour tout projet susceptible de porter atteinte à l'environnement[29]. Cet arrêté n'intervient qu'en 2012 à l'époque où

[29]La loi n°14 sur l'environnement précise dans son Article 84 **:** « *L'étude d'impact doit faire ressortir clairement l'incidence prévisible du projet sur l'environnement* ».

le Tchad est déjà avancé dans son aventure de production pétrolière. Parmi les trois entreprises sur lesquelles porte cette recherche, la dernière - Glencore - est entrée en activité en 2012. Il y a lieu ici de questionner les conditions de production et les principes qui ont guidé toutes les EIE à la base des PGE avant cette date.

Essochad qui a publié son PGE en 1997, puis une version révisée en 1999 a produit son EIE dans les années 90, ceci en catimini sans l'association des populations de la zone pétrolière, voire sans une réelle information et sensibilisation de ces dernières. L'évaluation environnementale fut l'œuvre des consultants et de bureaux d'études recrutés par ExxonMobil (IAG, 2009). L'anthropologue Helene Brown mena minutieusement la collecte des données au profit des entreprises sans que les populations locales ne soient informées des motifs réels de cette recherche (Dames & Moore 1997d, Hoinathy 2013). Ce dernier auteur, aussi anthropologue, raconte que les populations locales des villages des champs de Komé s'interrogeaient sur la présence de cette dame blanche, l'anthropologue nord-américaine, qui leur posait beaucoup de questions sur leur vie privée, se demandant si elle n'était pas recrutée et envoyée par le régime tchadien et prétendait travailler pour Esso. C'est en 1998 qu'Esso mit en place avec le concours des ONGs et des institutions telles que ASSAILD, BELACD, ITRAD, le CTNSC une commission mixte pour le développement d'un plan de compensation des arbres fruitiers de la zone pétrolière (Seignobos & Madjigoto 2005 : 648). Les EIE d'Esso ont ainsi été menées loin de la procédure décrite par l'arrêté de 2012.

On voit ici l'importance de l'utilisation de la norme pratique, dans un contexte d'absence de norme. Essochad, en hors des normes locales mais en conformité avec ses directives, produit des EIE dans les zones pétrolifères en amont de ses activités.

C'est dans les mêmes conditions aussi que se sont effectuées les EIE à la base des PGE de la CNPC et de Glencore puisqu'elles ont toutes été réalisées avant l'arrêté en question. Les populations des zones productrices ont été informées des EIE une fois les études réalisées et n'ont pu rien faire changer vu que celles-ci ont été réalisées par les experts du domaine. Dans les zones pétrolifères où nous sommes passés, les populations riveraines ont cependant relevé que des restitutions publiques ont été réalisées. Mais le plus souvent elles consistaient à informer le public présent que les EIE et PGE étaient déjà rédigés et qu'ils venaient informer la population de la zone productrice de la future sinon imminente exploitation pétrolière. Certaines consultations publiques ont été faites après que les travaux des multinationales eurent déjà commencé. Tous ces manquements ont eu lieu en dépit d'une législation irréprochable existante dans les documents relatifs aux projets pétroliers.

On pourrait expliquer cette pratique qui consiste à faire les choses soit parce qu'il y a un vide législatif, soit à contourner les voies réglementaires existantes pour les réaliser par le concept de normes pratiques qu'Olivier de Sardan (2008) mobilise, dans ses recherches au Niger, pour expliquer les écarts des normes officielles et les comportements des agents de l'État dans la fourniture des services publics. Il s'agit de l'utilisation des normes informelles mais pratiques à savoir, les rentes corruptives, le clientélisme, ou d'activer les pratiques de néo-patrimonialisme pour atteindre un but dans la vie quotidienne ou notamment en lien avec la fourniture du service public.

A propos des normes dites « pratiques », Olivier de Sardan (2008 : 13) écrit :

« *Admettre que les écarts entre normes officielles et comportements peuvent suivre des normes pratiques, c'est ouvrir un vaste champ de recherches empiriques pour découvrir quelles sont ces normes pratiques. Le registre des normes s'ouvre tout à coup. Il ne se limite plus aux normes d'accès facile ou immédiat, comme les normes sociales (accessibles par la tradition, l'éducation, la morale, la religion, ou la lecture des ethnologues classiques), ou les normes professionnelles (accessibles en grande partie par les textes). Il s'ouvre à toute une série de régulations sociales fines, invisibles, implicites, souterraines, qu'il faut se donner la peine de dégager, d'inventorier. Certaines sont plus ou moins connues des acteurs eux-mêmes, au moins en privé, bien que peu verbalisées, d'autres sont machinales, d'autres restent semi-opaques, stockées dans ce que certains appelleraient des subconscients collectifs* ».

Transposée dans le secteur pétrolier au Tchad, notamment pendant cette période d'octroi de permis ou de réalisation des EIE, la mobilisation des normes pratiques signifierait que les entreprises pétrolières, soit par la corruption des agents publics obtenaient leurs services, soit elles mobilisaient des procédés liés au clientélisme ou leur réseau d'élites de l'administration pour certains services et transactions. Mais la mobilisation de ces normes pratiques est aussi une forme de régulation qui ne se dit pas, comme le constate Olivier de Sardan (2008). A la suite du dernier auteur, nous pensons que s'il faut accepter que la mobilisation des normes pratiques régulièrement constituées obéit à une forme de régulation des pratiques, nous dirons que cette « régulation » fait partie du non-dit de ces sociétés. On peut discuter, voire dénoncer ces normes pratiques dans un cercle restreint (famille, amis) mais pas officiellement devant les agents impliqués dans les circonstances de fourniture de ces services. Dans cette perspective, nous dirons que les normes pratiques sont informelles et il y a un univers et des règles qui régissent l'univers des normes pratiques.

Ainsi, nous dirons que le contexte politique tchadien autoritaire de l'époque a favorisé l'expansion des normes pratiques dans les projets pétroliers. L'avènement de l'exploitation pétrolière au Tchad était considéré par les autorités politiques en place comme une occasion d'avoir des ressources financières pour l'État fragile qu'était le pays dans les années 1990. Les autorités considéraient toute entrave au projet comme un acte de rébellion et punissaient sévèrement les auteurs de ces supposés actes de trahison. Les opposants et les organisations de la société civile qui réclamaient des conditions d'exploitations transparentes respectant les normes internationales environnementales étaient réprimés violemment sous prétexte d'opposition au Projet pétrolier (Tulipe 2004). En plus de la politique de répression systématique instaurée, les populations des deux régions du Logone, notamment dans les zones proches des réserves pétrolières découvertes, ont subi des exactions commises par les Gardes Républicaines sous prétextes qu'elles soutenaient les rebelles qui s'opposaient à l'exploitation pétrolière dans ladite zone pendant la décennie de 1990 à 2000.

En dépit de ce climat de répression, les organisations de la société civile locale soutenues par celles internationales se sont engagées à la conscientisation des populations locales sur les enjeux de l'exploitation pétrolière. L'association l'Entente des Populations de la Zone Pétrolière (EPOZOP) fut pionnière dans cette sensibilisation, puis suivront les organisations du réseau pétrole au Tchad, elles sont soutenues par des organisations religieuses. Le réseau pétrole se décline en plusieurs structures dont la Commission Permanente Pétrole Local (CPPL) de Moundou, la Commission Permanente Pétrole (CPPN) de N'Djamena qui se sont engagées dans le suivi, le plaidoyer et le monitoring des activités du projet pétrole.

Une autre organisation qui s'attela aussi dans le cadre du secteur pétrolier au plaidoyer, la recherche, au suivi et monitoring des activités pétrolières dans la zone pétrolière fut le Groupe de Recherche des Alternatives et de Monitoring du Projet d'exploitation pétrolière Tchad-Cameroun (GRAMP-TC). En dépit des critiques adressées aux projets pétroliers Tchad-Cameroun par les Organisations de la Société Civile dénonçant ses potentiels impacts socio-environnementaux néfastes pour les populations locales, le projet reçut l'accord de la Banque mondiale et commença en 2000. On ne peut douter que les critiques au projet pétrolier mais aussi les suggestions alternatives des ONG tant locales qu'internationales ont permis à la Banque mondiale d'exiger des entreprises pétrolières des normes socio-environnementales internationales obéissant aux principes du développement durable. Ces normes pour la plupart existaient déjà dans les sociétés-mères et ont été transférées dans le contexte pétrolier tchadien.

Mais cette flexibilité n'est pas du goût de tous les acteurs impliqués dans le projet pétrolier à cette période charnière de l'histoire pétrolière du Tchad. Du moins, cette vision n'est pas celle du régime en place qui voulant vaille que vaille bénéficier des revenus pétroliers a traité les pétitions et autres critiques au projet d'une légèreté légendaire - conduisant ou expliquant encore le déficit de gouvernance, voire du manque de leadership responsable caractérisant la gouvernance du secteur pétrolier. Les propos ci-après, écrits par un administrateur en charge du dossier pétrole à l'époque, illustrent à suffisance la réactivité du régime face aux critiques au projet pétrolier à ses débuts :

« *Des milliers et des milliers de signatures sur des pétitions et de multiples correspondances rédigées par diverses sources étaient adressées au président de la Banque mondiale pour protester contre la réalisation de ce projet. Elles étaient enregistrées presque quotidiennement au niveau de la Banque mondiale. Les mêmes pétitions étaient également déposées à la présidence de la République à N'Djamena. Notons toutefois que les Tchadiens n'ont pas cette culture de la protestation exprimée à travers des pétitions. Nous les considérions comme des correspondances qui ont perdu l'adresse de leur destinataire. Nous ne leur accordions aucune importance et elles ont fini dans les cuves d'incinération* ». (Haggar, H.A.B., 2015 : 175).

La négligence, la déviance, et la méconnaissance des enjeux pétroliers, sinon la volonté de contournement des normes et des procédures officielles sont devenues monnaie courante dans le style de gouvernance du secteur de l'époque.

Dans le cadre du projet Rônier par exemple, le projet a commencé avant qu'une étude d'impact environnemental ne soit faite en 2011. Les plans de compensation ont souvent été objet de controverses avec les populations riveraines des zones pétrolifères compte tenu du manque d'information ou des pratiques douteuses des entreprises et ont provoqué des conflits.

La coalition des ONG autour du Comité de Liaison des ONG (CILONG) a fait revoir la compensation de l'arbre fruitier (le manguier) de 3500 FCFA[30] (soit 5 euros) à ses débuts à 500 000

[30] FCFA : l'acronyme signifie Franc de la Coopération Financière d'Afrique centrale, et a d'abord signifié Franc des Colonies Françaises d'Afrique, puis Franc de la Communauté Française d'Afrique. En Afrique Centrale où il est utilisé à ce jour, 1 FCFA équivaut à 655 Euros sur la base des accords de parité garantis par la Banque Centrale de France. Le taux de convertibilité du FCFA reste variable par jour mais dans le cadre de cette thèse, nous adoptons le taux standard 1 FCFA=655 Euros dans nos conversions pour permettre une estimation en Euro de certains chiffres cités.

FCFA (soit 760 euros), vu l'importance qu'occupe cet arbre fruitier dans la vie des populations riveraines (Seignobos & Madjigoto 2005).

Autrement dit, les divergences d'intérêts entre les parties prenantes aux projets pétroliers ont facilité des déviances quant au respect des procédures garanties par les textes et devant permettre une exploitation responsable. Entreprises, État et Organisations de la Société Civile s'opposent ou s'allient sur les différents aspects et phases de l'exploitation pétrolière selon les intérêts en jeu. Les normes pratiques apparaissent dans la gouvernance du secteur au grand dam de certaines parties prenantes. Il s'est alors établi une pratique sélective des normes officielles devant servir de mode de gestion des projets pétroliers. Le hiatus entre les normes définies et le déficit de leur application s'explique par les stratégies adoptées par les acteurs des projets. Ces stratégies s'expliquent par différents facteurs qui en fonction du contexte local relèvent de l'incompétence des uns et des autres, des asymétries d'informations entre les parties prenantes, ou des innovations sociales à travers les normes pratiques. Certains acteurs profitent de leurs zones d'incertitudes pour manipuler les autres acteurs, à l'exemple du contournement des procédures de réalisation des EIE par les entreprises et l'État ou l'utilisation des normes pratiques par les entreprises pour permettre la réalisation des projets vaille que vaille. Autour du pétrole, s'est formé un système de pouvoir à travers d'enjeux stratégiques pour les acteurs aux projets, ceci autour d'un système de gouvernance par les acteurs dans le système pétrolier, à l'exemple de l'acteur et le système de Crozier et Friedberg (1977). Le système pétrolier produit des pratiques hybrides où se mêlent normes formelles et informelles.

3.2.3. Des pratiques sélectives par les entreprises

Les référentiels environnementaux retenus par les multinationales contrastent avec les pratiques locales produites par le système économique basé sur l'agriculture vivrière et la culture de rente, notamment la culture du coton. En dépit de cela, les multinationales vantent dans leurs rapports annuels leurs performances environnementales sélectives et leur souci d'assurer le développement durable local par le projet pétrolier. Examinons pour cela les pratiques des différentes multinationales pétrolières qui illustrent leurs motivations et stratégies.

Essochad

Sur le site du Projet pétrolier Tchad-Cameroun :http://corporate.ExxonMobil.com/en/company/worldwide-operations/locations/chad/performance-data/reports-and-data-files, différents rapports montrent les réalisations et les bonnes pratiques du consortium dans différents domaines d'activités (cf. Tableau 4 ci-après).

Tableau 4: évaluation des performances socio-environnementales d'Essochad sur 2 ans

Surveillance et gestion environnementale	2014	2016
Nombre de situation de non-conformité	2	0
Déversements (nombre de)	1	3
Ordures ménagères incinérées sur place (tonnes)	1766	642
Déchets solides inoffensifs enterrés (décharge) (tonnes)	518	173
Déchets non-dangereux recyclés aux communautés locales (tonnes)	778	297
Déchets non-dangereux envoyés à des installations indépendantes autorisées pour recyclage ou élimination (tonnes)	1390	5342
Déchets dangereux accumulés (tonnes)	3744	305

Source : Rapports annuels généraux d'ExxonMobil sur le projet Chad-Cameroun (2014 et 2016)[31].

[31] Les deux rapports sont disponibles sur par les liens suivants: https://cdn.ExxonMobil.com/~/media/global/files/chad-cameroon/chad_cameroon_project_update_35_ye2014_rpt_fr.pdf.https://cdn.ExxonMobil.com/~/media/global/files/chad-cameroon/chad_cameroon_project_update_37_ye2016_rpt_english.pdf.

Les rapports annuels d'ExxonMobil présentent de manière succincte les performances de l'entreprise sur différents aspects socio-économiques et sécuritaires des projets pétroliers. On y découvre les performances relatives aux rubriques telles : la production et les opérations, la sécurité, les compensations, les débouchés économiques, les occupations des terres, la surveillance et la gestion environnementale, les emplois locaux, etc. Des rapports qui donnent un bon aperçu synoptique et évolutif desdites performances socio-environnementales du consortium états-unien (Cf. Tableau 4).

S'agissant de la gouvernance foncière, les rapports présentent un suivi méticuleux des travaux sur le terrain (Cf. Tableau 5 ci-après).

Tableau 5: rapport de gestion des terres utilisées par la société Essochad

	Area (hectares)			
Land us type	compensated	returned		Net annual change 2014.
Sub-total-Permanent with public access	1498.8	631.1	42%	12.5
Sub-total- permanent with no public access	1149.9	151	13%	27.9
Subtotal permanent	2644.7	782.1	30%	40.4
Borrow pit	681.3	520.7	76%	32.2
Others	47.0	33.6	71%	-4.0
Sub-total –temporary returned without re-striction	728.3	554.3	28.3	28.4
Underground facility	1773.9	1716.5	97%	-2.1
OHL	480.90	463.3	96%	-150.8
Well pad	684.2	624.3	91%	-11.5
Sub-total-temporary returned with restriction	2939	2804.1	95%	-164.2
Sub-total temporary	3667.3	3358.4	92%	-135.8
Grand total	6312	4140.5	66%	-95.4

Source: EEPCI's Annual Individual Livelihood Restoration Report 2014, p10[32].

[32] Rapport disponible par le lien https://cdn.ExxonMobil.com/~/media/global/files/chad-cameroon/eepci_lu-map_2014-annual-individual-report.pdf.

The column “total areas in hectares: compensated” shows the total area compensated since the project started up to the end of the quarter covered in this report.
“Total areas in hectares: returned” shows the total area returned since the project started up to the end of the quarter covered in this report. “Net annual change” 2014 shows the net change in footprint by land use type over the year

Le Tableau 5 illustre le système de gestion des espaces de la zone pétrolifère par les sociétés pétrolières en mettant en exergue les types d’utilisation (colonne 1 en partant de gauche), les espaces qui ont fait l’objet d’une compensation (colonne 2), les volumes de terres qui ont été restitués après utilisation (colonne 3), et la dernière colonne est relative au taux net d’empreinte environnementale après utilisation.

Le programme, « *Land Use Mitigation Action Plan* (LUMAP) », - d’où est tiré le tableau 5 - soit le programme d’utilisation de terre et son plan d’atténuation, fait aussi des rapports (2010-2014) annuels faisant l’état de la situation de la gestion des terres dans la zone pétrolifère du projet Tchad-Cameroun. Le but du rapport est d’identifier les personnes ou ménages dont les activités agricoles sont mises à risques à cause de l’utilisation de leur terrain par l’entreprise pétrolière et de mettre en place un plan de restauration. Après l’identification de ces ménages vulnérables, le programme fait un suivi du plan d’atténuation et de restauration à travers ces ménages, ce qui lui permet de mesurer l’efficacité du PGE et des programmes de restauration de la société ESSO. Le tableau 5 ci-avant nous a présenté un rapport sur la proportion de terres compensées et celles retournées dans la zone pétrolière OFDA (Oil Field Development Area) par Esso. Il s’agit d’un système de monitoring assez rigoureux et nouveau mis sur pied par la société pour gérer ses relations avec les communautés locales.

On observe dans les rapports annuels d’EEPCI LUMAP de 2010-2014, un suivi méticuleux des terres utilisées, compensées et retournées dans une vingtaine de villages de la zone pétrolifère OFDA.

Dans son rapport de 2014 (Rapport de fin d’année 2014, Projet de développement Tchad Cameroun), Essochad précise que les activités des Projets sont régies par l’un des Plans de Gestion de l’Environnement (PGE) les plus rigoureux de l’histoire de l’Afrique subsaharienne. Et à propos de l’efficacité du PGE, il est écrit (Rapport 2014 : 15) :

« Le programme de surveillance et de gestion de l’environnement du Projet a recours à un grand nombre d’outils, de pratiques et d’activités pour protéger la terre, l’eau et l’air susceptibles d’être affectés par les opérations. Un grand nombre de ces pratiques met l’accent sur un entretien régulier, la surveillance des équipements et une réduction au minimum de la superfi-

cie des terres requises pour les opérations. Ces efforts de protection environnementale comprennent aussi comme activités : la mise à jour des systèmes de réglementation de COTCO et TOTCO pour tenir compte de leur nouveau statut d'entreprise de service de transport pour de multiples expéditeurs ; l'implication des ONG et des communautés qu'elles servent pour aider à protéger des actifs du Projet au Tchad et au Cameroun; et la collaboration avec les gouvernements et les entreprises du pays hôte pour détecter et gérer les problèmes qui affectent l'emprise du pipeline ».

Il est aussi demandé aux nouveaux opérateurs pétroliers qui souhaiteraient se connecter au pipeline Tchad-Cameroun dans le cadre de leurs activités d'élaborer un PGE respectant les principes fondamentaux que sont entre autres la consultation, la compensation et la protection environnementale (Rapport Tchad-Cameroun 2014 : 13).

Les rapports du Projet Tchad-Cameroun observés présentent des performances environnementales remarquables en application du PGE solidement élaboré. Les politiques d'atténuation semblent aussi bien fonctionner, permettant de gérer les dégâts environnementaux inhérents à l'activité d'extraction pétrolière dans les zones riveraines comme nous le montrent les rapports LUMAP dans la vingtaine des villages de la partie tchadienne au projet Tchad- Cameroun. Le département EMP (Environnemental Management Plan) de la société est en charge de la mise en application du PGE pour le bénéfice de la Société et de la protection environnementale de la zone pétrolière de Doba.

Par ce système de rapports bien technique et rodé, l'entreprise Essochad nous montre son expertise dans l'industrie pétrolière et a mis sur pied des modes de management assez pratiques des performances socio-environnementales. Cette maîtrise des outils de management démontre aussi la parfaite intégration de l'entreprise pétrolière dans la chaîne de valeur de production mondiale, faisant d'elle sur l'échiquier mondial la première société la plus riche en termes de bénéfices financiers. Cette intégration réussie dans la chaîne de valeur de production mondiale du pétrole pourrait aussi justifier son leadership des bonnes pratiques socio-environnementales dans les champs pétrolifères, même si les manquements sont justifiés par les experts comme n'ayant pas atteint un niveau critique, donc de risques élevés. Qu'en est-il des autres acteurs ?

La China National Petroleum Corporation International Chad(CNPCIC)

La société chinoise dispose aussi d'un département en charge de la mise en œuvre du PGE. La section environnement du département Santé, Sécurité et Environnement (HSE) est l'unité dont le responsable se charge de la mise en œuvre de son PGE élaboré sur le modèle de celui d'Essochad. Les rapports sur la performance environnementale de la CNPCIC dans le cadre du projet pétrolier sont internes et confidentiels. Ils n'apparaissent pas sur le site de la société comme ceux de la société États-Unienne. Cette observation est confirmée par d'autres chercheurs en ces termes :

« Le système de gestion de l'information HSE de la CNPC est certes très sophistiqué, mais il fonctionne exclusivement à usage interne et ne permet pas de comprendre la réalité des pratiques dans le cadre du projet Rônier au Tchad » (Van Vliet &Magrin 2012a : 169).

Cette dernière équipe de chercheurs souligne pourtant que la CNPC a bénéficié d'un dispositif HSE avec des référentiels chinois, tchadiens et internationaux tels que les *Manuels de gestion HSE du groupe CNPC* (International), les dispositifs HSE et EIE spécifiques au Projet tchadien, puis le plan de compensation du projet de Doba en vigueur dans les Projets pétroliers au Tchad (Van Vliet & Magrin 2012a).

Bulzomi (2013) souligne aussi l'existence au sein de la CNPCIC d'un document confidentiel relatif à ses lignes directrices en matière d'emploi local, environnement, gestion des risques sociaux et appelé « *policy line* » que les sous-traitants doivent signer avant de s'engager dans les relations d'affaire avec elle.

Nous avons néanmoins trouvé les rapports annuels (2015, 2016, 2017) adressés à l'Etat tchadien sur les activités de la CNPCIC. Ces rapports font une revue annuelle des activités de la CNPCIC concernant les projets Rônier et Mimosa, Grand Baobab, Prosopis. Les rapports présentent bien la mise en œuvre du dispositif Health Safety and Environment (HSE) sous les aspects suivants :

Concernant la protection environnementale, la CNPCIC a pour objectifs : « *Faire l'Étude d'Impact Environnemental (EIE) de la phase II de ces projets (Concernent projets Raphia, Phoenix et Daniela), faire des études spécifiques de site, suivi des activités, programmer de faire l'analyse des échantillons, assurer la gestion des déchets, faire le nettoyage et la restauration des sites, voire d'autres perspectives ».*

Mais en 2013, les pratiques environnementales ont consisté après l'incident de déversement d'hydrocarbures à mettre en route le système d'intervention d'urgence, nettoyer le pétrole résiduel des bourbiers de deux puits, et à restaurer son environnement. A cet effet, la CNPCIC a embauché une société professionnelle de protection de l'environnement pour surveiller en permanence le site et les eaux souterraines (Rapport annuel CNPCIC 2014 p.59) :

- *GW et Queentec, ayant gagné l'appel d'offre, ont mobilisé le personnel pour disposer des boues de déchets et déblais de forage ;*
- *un centre d'intervention d'urgence a été ouvert dans les champs de Baobabs avec comme équipement d'intervention 2 camions aspirateurs, 19 kits d'intervention, une arroseuse automatique et d'autres matériels d'interventions d'urgence ;*
- *une évaluation d'impact environnemental a été effectuée dans le but de fournir des informations sur l'environnement, d'évaluer les impacts potentiels du projet sur l'environnement, pour identifier et minimiser les recommandations de réduction ou d'élimination des impacts environnementaux, tirer des leçons du déversement pour les projets futurs.*

En matière de gestion des déchets, la CNPCIC a depuis 2011 signé des contrats avec les entreprises telles *Sambadjo et Fils, GECC et MIA, SIAM Recycle, Tropic Sarl et Victoria Compagnie* recommandées par le Ministère du pétrole pour la collecte, le transport et l'élimination de déchets.

Dans ce dernier rapport, la CNPC a juste présenté les mesures prises pour corriger les impacts du déversement d'hydrocarbures qui a eu lieu en 2013 dans la zone du projet Baobab. Rien n'apparaît sur sa performance environnementale en rapport avec son dispositif PGE.

De bonnes pratiques sélectives présentées en matière de protection environnementale cachent en réalité les faits irresponsables relatifs aux situations de non-conformité, et aux dommages collatéraux environnementaux dans la zone d'activité de la société chinoise CNPCIC. Par mimétisme institutionnel et des pratiques, les rapports présentent des phénomènes vantant les mérites et les innovations de l'entreprise pétrolière chinoise au Tchad. Qu'en est-il de la situation chez Glencore ?

Glencore

Glencore, aussi en activité au Tchad depuis 2013 dans le cadre du projet Badila et Mangara, ne communique guère ses rapports d'activité au public du Tchad. Aucun rapport relatif au PGE clairement rédigé n'apparaît sur son site au Tchad. Pourtant, Glencore a bel et bien une équipe avec un dispositif HSE qui gère son PGE.

Dans le rapport annuel de 2015 (relatif aux activités de Glencore dans le monde) de la société-mère, il est fait, à propos de la performance globale au Tchad, les constats suivants :

- p*as d'incidents environnementaux importants connus en 2015 ;*
- a*ccent particulier mis sur la gestion responsable des déchets, dangereux ou pas tel que requis par le plan de gestion de déchets approuvé de la société (PGD), et ajoute comme autres faits marquants sur l'environnement ;*
- *le superviseur du Comité technique National de Suivi est maintenant basé à Badila;*
- d*es échantillons d'eau des bassins d'irrigation de Badila et Mangara ont été envoyés au laboratoire de N'Djamena pour analyses chimiques et bactériologiques comme exigé par le Plan de gestion Environnemental et social (PGES);*
- l*es activités de réhabilitation ont commencé avec les excavations de granulats de Krim Krim D et Mangara 1 ;*
- l*es activités des inspections de confinement secondaire au CPF de Mangara et au SPT de Badila.*

Les mêmes informations sont aussi disponibles dans les rapports annuels de Glencore adressés à l'État tchadien sur ses activités.

Sur le plan organisationnel, Glencore présente un dispositif HSE qui fait le suivi de la mise en œuvre du PGE, mais préfère garder les rapports secrets. Rien n'apparaît sur le site de la compagnie au Tchad.

En resumé, les différents rapports des sociétés pétrolières sur les trois chantiers présentent des situations assez reluisantes de leurs performances socio-environnementales dans leurs zones d'activités si l'on se contente de lire les rapports existants et publics dans une certaine mesure.

La technicité des rapports les rend imperméables au public non-averti notamment les communautés locales dans les zones de production. Mais ces rapports confirment aussi l'utilisation des outils techniques de management qui peuvent cacher des réalités fâcheuses. Autrement dit, ces

rapports deviennent des outils de marketing présentant les facettes reluisantes des sociétés pétrolières et aussi les montrant comme des acteurs faisant la promotion des valeurs de la société contemporaine à savoir le développement durable, la responsabilité sociétale, la citoyenneté.
L'intitulé des rapports : *Rapport annuel de durabilité, Rapport de citoyenneté, Rapport sur la responsabilité sociale,* participe aux discours pour conforter les multinationales dans leur participation au système de production capitaliste. Un système effectif de production globale capitaliste mais ayant un visage humain de responsabilité sociale, environnementale, de lutte contre la pauvreté par l'emploi, de bonnes relations avec les communautés locales, etc.
C'est aussi la thèse soutenue par Boltanski et Chiapello (1999) pour qui les pratiques dites responsables permettent au capitalisme de se réinventer et de garder un visage humain pour répondre aux critiques écologiques ou sociales.
Autrement dit, les pratiques sélectives des multinationales leur permettent d'instaurer un système de pouvoir dans l'arène pétrolière et notamment sur la question de gestion environnementale. Michell et al (1997) soulignent que cette relation de pouvoir au sein de la multinationale se base sur les ressources dont dispose et que contrôle chaque partie prenante.

Essochad, Glencore et CNPCIC jouent le jeu de la gouvernance environnementale par un système de communication qui leur est propre en fonction des contextes locaux. Il existe peu ou prou une ressemblance des pratiques de responsabilité sociale et environnementale des trois multinationales dans les zones pétrolifères. Si les textes nous présentent des multinationales gagnées par la vertu, les pratiques sélectives sont loin de confirmer cet état des faits dans la mesure où elles sont développées par les entreprises dans une optique stratégique pour sauvegarder leur bonne réputation, leur légitimité sinon leur présence dans les zones pétrolifères. Néanmoins, Essochad prend le leadership au Tchad, s'imposant ainsi comme une entreprise modèle par ses bonnes pratiques (dues à son ancienneté et à l'ampleur des ressources mobilisées) dans la chaîne de valeur de production globale et face aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de l'industrie pétrolière. Ces pratiques se situent dans la perspective des faits et pratiques observés dans l'analyse stratégiques de l'entreprise. Discours et pratiques sont mobilisés par les entreprises à dessein pour masquer ce qui peut porter atteinte à leur image. Ce sont là des visées stratégiques qui expliquent les comportements des entreprises dans leurs logiques capitalistes et visées économiques (Friedman, 1984). Des observations sur le terrain peuvent montrer les limites des rapports annuels des sociétés pétrolières vu l'ampleur des situations de non-conformité et des dommages collatéraux causés par leurs activités et laissant voir les défaillances du système de management environnemental en place.

3.3. DES SITUATIONS DES NON-CONFORMITES RELATIVES AUX POLITIQUES DE PROTECTION ENVIRONNEMENTALE

Un regard panoramique des dispositifs HSE des trois entreprises pétrolières et de leurs PGE permet de faire les diverses lectures suivantes. Les entreprises disposent d'une législation et d'institutions assez solides, se référant aux normes internationales pour justifier une exploitation pétrolière responsable. Des rapports de suivi des agents du CTNSC ainsi que nos observations sur les trois champs pétroliers soulignent des manquements liés aux dispositifs mis en place montrant les logiques stratégiques des multinationales dans un contexte d'État fragile et au sein de la chaîne de valeur de production globale. Les pratiques de non-conformité environnementales observées dans les trois multinationales et décrites ci-après sont une illustration des limites de la politique de protection environnementale dans ce contexte face aux enjeux locaux.

3.3.1. Essochad

Plusieurs situations de non-conformité environnementales sont constatées dans les champs pétrolifères sous la supervision d'Essochad (cf. figure 4).

Dans la zone d'activité d'Esso, une visite du centre de stockage de déchets (KWMF) a permis à l'inspecteur de faire les observations suivantes (CTNSC, 2014a) :

- *les restes de nourriture sont stockés sans un plan de traitement ;*
- *quelques rouleaux de câble sont déposés à même le sol ;*
- *certains incinérateurs sont en panne.*

Des recommandations sont adressées à la société dans le rapport, ceci dans le souci de faire respecter les dispositions du PGE :

- *la sécurisation du site ;*
- *la restauration du site à la fin des activités ;*
- *la gestion des câbles et déblais selon le PGE ;*
- *appel à la compensation des propriétaires des terres.*

Figure 4: photos relatives aux situations de non-conformité environnementales chez Essochad

1. Sol souillé de KWMF (Source : Photo CTNSC 2014)

2. Une fuite accidentelle du pétrole a aussi été observée

Source : Photos CTNSC 2015.

Selon le rapporteur, des actions appropriées ont été entreprises pour maîtriser le déversement et restaurer le sol souillé (CTNSC, août 2015a). Les situations de non-conformité par rapport au PGE sont fréquentes et vont des déversements accidentels de pétrole aux terres souillées, ou à la gestion non-appropriée des déchets issus des chantiers pétroliers.

3.3.2. La China National Petroleum Corporation International Chad (CNPCIC)

Sur les chantiers de la CNPCIC par exemple, les situations de non-conformité apparaissent comme suit (Cf. figure 5 ci-après): un abattage abusif des arbres de la zone pétrolifère par la CNPCIC et ses entreprises de sous-traitance mais aussi par la population locale. Un commerce illégal de bois de chauffe s'est installé dans la zone pendant cette période des travaux de construction des infrastructures pétrolières par la CNPCIC. Les entreprises le font illégalement alors que les populations locales en profitent pour couper les arbres, les sécher et les vendre à des transporteurs venant de la capitale, nous rapporte un interlocuteur de la zone de Koudalwa. A propos de cette situation de commerce illégal, le superviseur du CTNSC propose à la CNPCIC de contrôler régulièrement et rigoureusement les activités de ses sous-traitants, et d'exiger d'eux le respect du PGE.

Aussi, des produits chimiques dangereux sont maniés sans utilisation des moyens de protection appropriés par les manœuvres comme l'attestent les photos de la figure 5 ci-après.

Figure 5 : Situations de non-conformités sur les sites de la CNPCIC

1.Manœuvre sans protection brûlé par des produits chimiques déchargés

Source : Photo CTNSC, 2015

Face aux dégâts environnementaux dans la zone des champs Rônier, l'inspecteur adresse les recommandations suivantes à la CNPC :

- *mettre sur pied un programme d'aménagement des sites mal restaurés ;*
- *sensibiliser la population à la nécessité d'assainissement pour éviter la propagation des maladies ;*
- *initier des programmes de reboisement dans la zone pétrolifère.*

Les situations de non-conformité environnementales sont fréquentes sur les chantiers pétroliers sous la supervision de la CNPCIC et concernent des domaines aussi variés que la manipulation des produits chimiques ou l'utilisation des moyens de protection individuelle et les déversements d'hydrocarbures. Ce sont là des situations de non-conformité environnementales violant ainsi les dispositions du PGE.

3.3.3. Glencore

Du côté de Glencore aussi, les dégâts environnementaux sont fréquents confirmant des situations de non-conformité environnementales récurrentes :

C'est le cas du déversement d'hydrocarbures et de la pollution des eaux dans la zone de Badila (Cf. Figure 6). En effet, la rupture d'un bassin d'épuration contenant de produits chimiques dangereux dans la zone du projet de Badila a causé la contamination des eaux avec des conséquences diverses : mort de poissons dans les rivières, mort du bétail, cloques sur la peau des enfants et adultes des communautés riveraines. Glencore a d'abord nié les faits avant de faire volte-face pour recevoir les plaintes des victimes suite à une dénonciation faite par les représentants des communautés locales et des ONG de la région (RAID, 2020).

Figure 6 : photos relatives aux déversements des hydrocarbures et la pollution des eaux dans la zone de Badila

1. Déversement d'hydrocarbure à Badila en 2014.

Source : Photos relatives au déversement d'hydrocarbure à Badila

2.Pollution de l'eau suite à une rupture de digue de protection des eaux souillées issues de la production (2018).

a. Vue de la digue contenant l'eau polluée issue de la production

b. Après rupture de la digue, la pollution engendrée

Source : Photos Benainou, 2018

Les inspecteurs du CTNSC par rapport aux situations de non-conformité environnementales exhortent Glencore :

- *d'échantillonner les boues pour des buts d'analyse dans les laboratoires afin de permettre de prendre des mesures correctives appropriées ;*
- *de renforcer les capacités des agents d'intervention en cas de déversements des hydrocarbures pour une meilleure intervention ;*
- *de permettre une visite régulière des sites par des inspecteurs du Ministère du pétrole et du CTNSC.*

3.4. SYNTHESE CONCLUSIVE

En conclusion, on retient que les pratiques de protection environnementale des entreprises dans les zones productrices ne sont pas convaincantes, comme révélé dans nos observations et les rapports des inspecteurs en charge du suivi de l'application des PGE par les entreprises. Ce sont là des manquements qui nous montrent combien les dispositifs légal et réglementaire, national et environnemental sont déficients en pratique sur les chantiers pétroliers même si irréprochables sur le plan conceptuel. Un responsable d'ONG rencontré à Doba qualifie la situation du respect des normes environnementales dans la zone productrice de Doba en ces termes :

« Toutes ces mesures de protection environnementale adoptées dans le cadre du projet Tchad-Cameroun, c'est de la farce. Sur le terrain, c'est la désolation. Les entreprises n'appliquent que ce qui constitue réellement un risque pour leur affaire. Et, elles s'en foutent du reste, c'est comme ça que ça marche ici » (Entr. F, 2016).

Au-delà de ces déclarations, les situations de non-conformité environnementales observées dans les trois zones pétrolières pourraient signifier que les mesures environnementales adoptées par les multinationales ne constituent que des formalités à remplir par ces dernières pour bénéficier des contrats et pouvoir exercer leurs activités. Les standards socio-environnementaux dans le secteur extractif sont adoptés sans réelle adhésion des entreprises aux valeurs qui les sous-tendent, ce qui explique la mise en œuvre partielle de ces normes. Les normes environnementales sont transférées au niveau international à l'exemple des obligations environnementales de la Banque mondiale, adoptées et traduites dans la législation nationale (c'est le cas des textes de protection environnementale au niveau national). Les entreprises entrent dans le jeu

de transfert des normes en faisant références aux valeurs fondamentales qui guident leurs activités, ou sur lesquelles sont basées les normes internationales de développement durable. ExxonMobil et Glencore dans leurs politiques générales affirment que leurs activités se font dans la perspective du développement durable.

Il est par exemple écrit dans le *Corporate Citizenship Report Highlights* d'ExxonMobil (2014), dont Essochad est la filière :

« *ExxonMobil is committed to addressing the challenge of sustainable development - balancing economic growth; social development and environmental protection so future generations are not compromised by actions taken today* » (CCR highlights, p3).

Il s'agit ici d'une promesse de respecter les valeurs du développement durable qui est contrasté par les situations de non-conformité observées sur les champs pétroliers de Doba.

Dans la même perspective des promesses non tenues, Glencore (2016) dans son rapport annuel écrit :

« Our operations have direct and indirect impact on the environment in regions where we operate. We work to minimize and mitigate any negative impact from our activities and are always looking for ways to improve our performance. We are committed to reducing our environmental impact, including the efficient use of resources, such as energy and water, wherever possible » (Glencore 2016: 27).

Ces deux discours contrastent avec les pratiques de leurs filiales au Tchad. De pareils discours ne sont que des stratégies des entreprises pour masquer leurs réels modèles d'affaire destructeurs de l'environnement. Tant les discours que les pratiques des multinationales pétrolières participent en réalité à la stratégie du « greenwashing » pour détourner le public de leurs impacts destructeurs sur la société, c'est ce qu'ont rappelé Brennan & al (2018 : 7) :

« *Les multinationales utilisent la RSE et les démarches similaires pour renforcer l'acceptabilité sociale de leurs activités, aussi bien au niveau local qu'au niveau mondial* ».

Aussi, les manquements des entreprises trouvent leur explication dans le fait que le modèle de suivi et de contrôle des normes environnementales mises en place par la Banque mondiale a failli à sa mission et sa responsabilité de protection. L'arsenal juridique et le dispositif de contrôle des aspects environnementaux semblent bien fournis au niveau national et international. Ils sont matérialisés par le CTNSC, le système de monitoring interne des entreprises pour le Suivi des PGE, l'assistance technique de la Banque mondiale, l'External Compliance Monitoring Group (ECMG) sous le patronage du Cabinet Appolonia, l'International Advisory Group

(composé d'experts internationaux) et ont connu un échec criant pour un projet supposé permettre le développement durable (Leonard 2016). Le système mis en place et supposé être un système de management responsable consiste, si nous prenons le cas du projet Tchad-Cameroun à produire des rapports avec des recommandations aux parties prenantes, notamment à la Banque mondiale, aux entreprises et à l'État. Une fois les rapports produits, ils sont rangés dans les tiroirs et les activités pétrolières continuent au grand dam de l'environnement. Ces pratiques techniques sont l'illustration des effets des logiques institutionnelles basées sur les mythes des organisations rationnelles - sinon organisées sur le modèle légal rationnel -, devant être efficaces et efficientes (Meyer &Rowan, 1977).

A titre d'illustration, les recommandations aux entreprises apparaissent comme suit :
ECMG (rapport novembre 2005 : 21) recommandations :

16.1 Eviter les situations où des zones d'emprunts de l'OFDA peuvent se prêter à l'accumulation de grandes mares d'eau stagnante, en remblayant suffisamment les parties qui ne sont plus exploitées et en s'assurant que les sites sont convenablement et rapidement réhabilités et fermés par les entrepreneurs et leurs sous-traitants.
16.2 Des mesures d'atténuation convenables doivent être prises d'urgence sur toutes les plates-formes de puits et autres installations non-clôturées, pour minimiser les risques pour les communautés environnantes. La fermeture et la remise en état des fosses à boues doivent être placées en priorité et accélérées ».
Les rapports du Projet de Développement Tchad-Cameroun faits par EEPCI de 2010 à 2016 ne font que valoriser les performances environnementales, parfois en rapportant des situations de non-conformité inexistantes pendant une période à l'exemple de leur performance pendant l'année 2016[33]. Ce rapport est une illustration de la réussite du modèle organisationnel fonctionnant selon les procédures et logiques institutionnelles.
Mais en dépit du rapport d'Esso, les inspecteurs du CTNSC ne cessent de faire des recommandations dans leurs rapports aux parties prenantes comme c'est le cas dans ce dernier rapport CTNSC (2016a) :

Au Ministère en charge de l'Environnement

[33] Essochad déclare dans son rapport annuel en 2016, n'avoir enregistré aucune situation de non-conformité environnementale.

- *Doter les superviseurs sur site de moyens de déplacement ;*

- *Mettre à la disposition des superviseurs les moyens nécessaires pour des analyses de contre-expertises de la qualité de l'air, de l'eau et du sol.*

A l'endroit de la société ESSO

- *Passer en revue les lignes de pipe et procéder au remplacement de celles en état de délabrement* ;

Autrement dit, les rapports sont produits, les recommandations faites et les situations de non-conformité environnementales continuent. Les dispositifs de contrôle et de suivi des opérations mis en place montrent ainsi leurs limites. Il s'agit ici d'un assemblage de rapports pour justifier la traduction de la philosophie des projets sur le terrain. La liste des rapports avec des recommandations aux parties prenantes est un indicateur des difficultés de mise en œuvre des mesures socio-environnementales garanties par les textes du projet de développement Tchad-Cameroun devant servir de projet modèle. Le modèle de management environnemental est basé sur des règlements et normes environnementales standardisés donnant lieu aux pratiques aussi standardisées qui apportent peu de valeur ajoutée à l'environnement local. Les bonnes pratiques sont répertoriées par des politiques responsables sinon décentes matérialisées par des documents volumineux indigestes au public externe à l'exemple des EIE et des normes relatives à la protection de l'environnement.

Somme toute, la gouvernance environnementale des projets extractifs est basée sur une architecture institutionnelle et réglementaire riche, respectant les référentiels locaux et internationaux. La mise en œuvre de ces référentiels dans les zones pétrolières révèle les enjeux au cœur de l'extraction responsable, dans un pays dit fragile étant donné que les pratiques environnementales sont standardisées par des formulaires dont la mise en œuvre se résume à remplir les différentes rubriques qui y ont été mentionnées. Ce qu'illustre le fonctionnement des organisations basées sur les modèles des mythes, de symboles, des logiques institutionnelles rationnelles du néo-institutionnalisme (Meyer & Rowan, 1977). Les parties prenantes sont aux prises avec la réalité du terrain montrant ainsi les limites institutionnelles et réglementaires d'un projet modèle conçu et devant se réaliser dans un pays pauvre par les multinationales pétrolières. Les entreprises développent des stratégies minimalistes d'implémentation des mesures environnementales montrant ainsi que les politiques qui ont été adoptées ou transférées d'une institution à une autre, d'une entreprise à une autre par simple mimétisme institutionnel ou réglementaire. L'état de la gouvernance environnementale du secteur extractif montre ainsi les limites des

dispositifs mis en place au début du projet pétrolier impliquant les institutions internationales, l'État et les entreprises pétrolières.

Rapports et discours des multinationales, les situations de non-conformité relevées dans les rapports ainsi que les recommandations faites font parties du dispositif de gouvernance de l'environnement local pour assurer l'exploitation de la ressource pétrole. Au-delà des enjeux socio-environnementaux de l'exploitation pétrolière, la gouvernance environnementale participe au mode de management de la chaîne de production globale qu'impose le système de production extractif. Ce système de fonctionnement confirme l'appréhension de la chaîne de valeur globale comme « un réseau de travail et de processus de production dont le résultat ultime est un produit fini » selon Hopkins et Wallerstein (1994 : 16). Il s'agit de constater que tout le dispositif mis en place par les entreprises répond à la logique capitaliste qui leur permet de d'extraire et de mettre sur le marché, le pétrole quelles que soient les circonstances d'exploitation et donc de violation des normes environnementales.

Les discours tenus par les acteurs du secteur pétrolier et les matériaux qui soutiennent les pratiques sont une orchestration du système dit « extractiviste » et des acteurs, dites « parties prenantes », qui gèrent les normes environnementales, selon des intérêts cachés ou dévoilés à travers la chaîne de production mondiale ou à travers le réseau de production globale du pétrole.

CHAPITRE 4 : LES ENJEUX SOCIAUX ET SANITAIRES DANS LES ZONES PETROLIFERES AU TCHAD

« *Sans 'responsabilité', l'éthique de la conviction se condamne au verbalisme incantatoire* »
F. Ost

Le Projet de développement Tchad-Cameroun dans sa conception devrait créer les conditions pour l'extraction responsable, c'est-à-dire impliquant le respect des normes environnementales, sociales, de santé et de sécurité. Ce chapitre a pour but d'identifier le cadre légal et institutionnel relatif aux obligations sociales et de santé des projets pétroliers (4.1), et de mettre en exergue les enjeux autour de leur mise en œuvre (4.2). Une synthèse conclusive (4.3) termine ce chapitre en analysant ces enjeux sociaux et sanitaires.

4.1. CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL RELATIF AUX OBLIGATIONS SOCIALES ET DE SANTE

Les régulations sociales et sanitaires pour assurer l'objectif du management responsable et de la lutte contre la pauvreté obéissent à une politique de gouvernance multi-niveaux. Ainsi, sont mobilisées des normes internationales et nationales de protection sociale et de la santé au travail.

4.1.1. Cadrage international : les normes internationales sociales, sanitaires

En approuvant le projet Tchad-Cameroun en 2000, les obligations sociales et sanitaires sont devenues des impératifs dans la mesure où la philosophie de la Banque mondiale était de permettre une exploitation responsable pour arriver à contrer la pauvreté dans un pays fragile. Situant les projets financés par la Banque mondiale dans cette perspective, les normes environnementales, sociales, d'hygiène et sanitaires constituent des standards qui cadrent bien le projet au niveau international. Les normes de sauvegarde de la Banque mondiale et par ricochet celles de la Société Financière internationale sont des conditionnalités à respecter pour recevoir le financement des institutions du groupe de la Banque mondiale. Ce sont les politiques dites de sauvegarde qui permettent d'identifier, d'éviter, et de minimiser les dommages causés à

l'Homme ou l'environnement par les parties prenantes aux projets dont la Banque mondiale finance les activités. Ces politiques de sauvegarde se déclinent sous la forme des obligations, des mesures à prendre pour éviter la violation des droits sociaux, économiques et culturels dans le cadre des activités d'une organisation, en l'occurrence les multinationales.

Les mesures sociales et sanitaires sont relatives aux mesures prises pour le recrutement de la main-d'œuvre et la garantie des conditions de travail décentes, ainsi que la santé des travailleurs et des communautés locales, tout en assurant la prévention et la gestion des conflits. La prévention et gestion des risques sociaux et sanitaires ressortent dans un panel d'instruments internationaux comme des obligations à remplir pour bénéficier des prêts des institutions financières du Groupe de la Banque Mondiale.
Les politiques de sauvegarde de la SFI sur la durabilité sociale et environnementale concernent huit normes déclinées en 2012[34] comme suit :

- Norme de performance 1 : évaluation et gestion des risques et des impacts environnementaux et sociaux ;
- Norme de performance 2 : main-d'œuvre et conditions de travail ;
- Norme de performance 3 : utilisation rationnelle des ressources et prévention de la pollution ;
- Norme de performance 4 : santé, sécurité et sûreté des communautés ;
- Norme de performance 5 : acquisition de terres et réinstallation involontaire ;
- Norme de performance 6 : conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles vivantes ;
- Norme de performance 7 : peuples autochtones ;
- Norme de performance 8 : patrimoine culturel.

Une partie prenante dont le projet est financé par le groupe de la Banque mondiale devrait prendre des mesures respectant ces normes.
Les « Principes d'Equateur » sont aussi des directives volontaires adoptées par une vingtaine de banques en 2001, pour évaluer les risques sociaux et environnementaux des projets qu'elles

[34] Voir http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines, consulté le 07 novembre 2017.

sont appelées à financer. Les parties prenantes, dont lesdites banques doivent financer les activités, sont appelées à respecter les normes de performances de la SFI au risque de voir ces dernières - ayant signé les principes de l'Equateur - leur refuser leurs financements. Il s'agit des conditionnalités pour l'octroi de prêts des banques devant financer des projets aux impacts socio-environnementaux et sanitaires critiques.

La promotion des normes de protection sociale, sanitaire sous forme de normes non contraignantes, intègre conventions, code de conduite et législations locales et internationales pour atteindre les mêmes objectifs du management responsable. Le système de contrôle mis en place sur les chantiers pétroliers au Tchad est inspiré par cet arsenal de normes :

- L*a déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (1976). Elaborée par l'Organisation Internationale du Travail (et révisée en 2006),* cette déclaration est un manuel qui définit les orientations sur l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie, les relations industrielles pour des conditions de travail décentes dans le monde.

Une série de conventions adoptées par l'OIT fait partie du corpus de normes pour la promotion des droits économiques, sociaux et culturels, sinon des droits humains promus par les institutions internationales et qui devraient s'imposer aux entreprises. Ainsi, la promotion des politiques sociales, sanitaires sont soutenues par des normes de travail[35] telles que :

- L*a convention (n° 144) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976 ;*
- L*a Convention 155 de l'OIT sur l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail ;*
- L*e Protocole 155 de l'OIT de 2002 pour la convention sur l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail ;*
- *La Convention 162 de l'OIT sur l'amiante ;*
- *La Convention 169 de l'OIT qui impose de mettre en place des mécanismes de consultation des communautés locales et de prévention/règlement des conflits ;*
- *La Convention 174 de l'OIT sur la prévention des accidents industriels majeurs.*

Les normes de l'Organisation Internationale du Travail - en principe contraignantes si adoptées par les États - ont pour but de garantir des conditions de travail décentes, les règles d'hygiène sur les lieux de travail ainsi que la sécurité et la santé des travailleurs. Elles ont été largement

[35] Voir http://www.ilo.org/global/standards/lang--fr/index.htm consulté le 07 novembre 2017.

adoptées par les États mais leur mise en œuvre demeure un défi à relever par ces derniers et aussi par les entreprises multinationales et locales.

Au niveau européen, l'*Organisation pour la Coopération et le Développement Economique* (OCDE), à travers sa norme *les Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales (2011)* a fait des recommandations de bonnes pratiques en matière de santé, de responsabilités sociales et sécuritaires des multinationales à l'égard des parties prenantes de l'entreprise. La Commission Européenne (CE) a défini en 2001 des mesures de responsabilité sociale des entreprises, leur demandant de prendre en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans le cadre de leurs activités[36](COM 2001).

L'Initiative pour la Transparence des industries Extractives (ITIE) initiée en 2001 par Tony Blair, l'ITIE est un ensemble de principes ayant pour but de promouvoir la transparence et la bonne gouvernance dans le secteur extractif en demandant aux sociétés de publier ce qu'elles payent aux gouvernements et vice versa. L'adhésion d'une partie prenante à l'ITIE, notamment un État, implique la valorisation des principes suivants (World bank 2012 : 17) :

- *la prise de responsabilité par le pays et un engagement ferme du gouvernement envers une bonne gouvernance et la transparence ;*
- *une attention accordée aux considérations sociales et environnementales ;*
- *l'élaboration de plans de dépenses reflétant les priorités de développement et la durabilité fiscale à long terme ;*
- *une bonne gouvernance traduite dans des lois, des règlements et des contrats transparents et compétitifs ;*
- *une capacité conforme aux tâches et des mécanismes institutionnels conformes à la capacité ;*
- *un équilibre entre la maximisation des recettes locatives du gouvernement et l'attraction de capitaux à risque ;*
- d*es mécanismes effectifs de justification de l'emploi des fonds.*

[36] European Commission. Corporate Social Responsibility (CSR). 2011. Available online: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_pl (accès du 25.11.2017).

L'ITIE s'engage à promouvoir une utilisation à bon escient de la fiscalité et des revenus pétroliers aux bénéfices de toutes les parties prenantes aux projets extractifs.

ISO 26 000 quant à elle constitue une de ces normes qui adoptée en 2014 définit les cadres de responsabilité sociale des entreprises ainsi que des principes devant assurer un management responsable. Dans cette perspective, ISO 26 000 décline les principes de la RSE comme :
la redevabilité (accountability), la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le principe de respect de la loi, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits humains (AFNOR 2010 : 23).

Le système des Nations Unies est aussi engagé dans la promotion des normes et obligations sociales, sanitaires et environnementales, le respect des droits humains à travers les normes et institutions telles le Global Compact, les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains (2011). Ces normes promeuvent les politiques et les moyens à mobiliser pour le respect des principes d'extraction responsable par les entreprises.

Toutes ces normes constituent un ensemble de référentiels internationaux définissant les références pour les activités ou les projets dits responsables ou devant entrer dans cette catégorie. Les acteurs nationaux ou internationaux devraient se soumettre à ces conditionnalités, qu'ils soient du secteur public ou privé. Dans le cadre des projets pétroliers au Tchad, le principe de partenariat public-privé a été invoqué pour assurer la tâche colossale du management responsable et de la lutte contre la pauvreté à travers les bonnes pratiques de divers acteurs impliqués dans les projets. Ce cadrage institutionnel et réglementaire au niveau international s'impose aux parties prenantes aux projets comme cadre de gestion desdits projets.
Le tissu législatif et réglementaire est aussi dense en la matière au niveau national. Ceci fait l'objet de la section ci-après.

4.1.2. Cadrage national

Le Tchad, à l'instar des autres pays, en adoptant ces référentiels internationaux, crée au niveau national les conditions et les obligations de développement des projets respectant les normes sociales, de transparence, de développement durable sur son territoire.

Ainsi, par rapport aux problématiques d'exploitation responsable, de respect de normes sociales et environnementales, les normes de travail, d'hygiène et de sécurité, plusieurs mesures législatives ou institutionnelles ont été adoptées.

Le Tchad a adopté assez de normes lui permettant de garantir des conditions de travail décent et l'exploitation responsable des ressources naturelles sur son territoire.

Une liste non-exhaustive[37] de ces normes est adoptée au niveau international et national (cf. annexe D).
Cet ensemble de normes nationales assure la protection de l'environnement et la garantie des droits économiques, sociaux et culturels sur le territoire national tchadien et s'imposent aux entreprises.

La législation nationale relative au secteur pétrolier au Tchad bien qu'éparse garantit le respect des aspects environnementaux, sociaux, sanitaires et de gouvernance comme l'attestent les textes, lois, décrets et arrêtés ci-dessus. Les multinationales pétrolières au Tchad auxquelles ces normes s'imposent les adoptent sélectivement selon leurs champs d'activités et leurs stratégies dans les champs pétrolifères comme nous l'illustrons dans la partie ci-dessous du chapitre.

4.1.3. Au niveau des entreprises

Au niveau des entreprises, une législation définit aussi les conditions d'exécution des activités pétrolières. Même si cette législation dans sa portée générale est la même - se référant à une exploitation dont la stratégie consiste au respect du principe Evitement-Réduction-Compensation -, elle varie dans son contenu d'une entreprise à une autre. Essochad, Glencore et la CNPCIC au Tchad sont une illustration de cette variation normative dans leurs stratégies d'adoption desdites politiques.

[37] Voir la liste des normes adoptées par le Tchad sur : http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.countrySubjects?p_lang=fr&p_country=TCD&p_order=ALPHABETIC. Consulté le 21.12.2017.

ESSOCHAD

Essochad, filiale d'ExxonMobil au Tchad fut la première entreprise à expérimenter les référentiels d'exploitation extractive responsable dans le cadre du projet Tchad-Cameroun en 2000. En plus des normes qu'imposent les cadres international et national, le consortium dispose de normes internes et d'outils de *reportin*g qui déterminent les conditions d'exécution des travaux. Ainsi, comme condition *sine qua non* de réalisation du projet Tchad-Cameroun, le Plan de Gestion de l'Environnement fut la « bible » du consortium dans la mesure où il fixe les termes et les références pour une exploitation responsable. Le PGE, notamment connu sous le nom EMP (Environmental Management Plan) détermine les référentiels environnementaux, sociaux et de gouvernance du projet pétrolier.

Les normes adoptées par le consortium ont constitué la référence des normes devant guider les activités pétrolières futures dans le pays.

Le PGE est aussi une partie intégrante d'une politique plus large qui oriente les activités d'ExxonMobil à savoir l'OIMS, c'est-à-dire Operation Integrity Management System (système de Gestion Intégritée des Opérations) qui constitue la philosophie des activités du consortium:

« *ExxonMobil's OIMS Framework establish common worldwide expectations for addressing risks inherent to our business. The term Operation Integrity (OI) is used by ExxonMobil to address all aspects of its business that can impact personnel and process safety, security, health and environmental performance* » (OIMS 2009 : 4).

Sur le plan pratique, le consortium exige de ses sous-traitants de se soumettre à ses référentiels internationaux ou de la société-mère.

Sur le plan opérationnel, le département EMP se subdivise en une branche socioéconomique et l'autre relative aux aspects environnementaux.

Un rapport annuel[38] rend compte des activités, des succès et échecs du département EMP au Tchad. Ainsi, on trouve les rapports mensuels sur les villages impactés, sur les terres en usage par les sociétés pétrolières ainsi que celles ayant été restaurées. Dans son rapport global annuel de 2015, il est ressorti qu'Essochad a dépensé 6,3 millions de dollars US dans les compensations communautaires (ExxonMobil rapport général annuel 2015). Les compensations communau-

[38] http://corporate.ExxonMobil.com/en/company/worldwide-operations/locations/chad/performance-data/reports-and-data-files

taires concernent les dépenses relatives aux initiatives RSE (magasins construits pour les villages, les puits ou autres offres) aux bénéfices des communautés riveraines des exploitations pétrolières (Cf. Tableau 7).
Essochad manage tant bien que mal sa responsabilité sociale et environnementale en exigeant de son département EMP des rapports réguliers de terrain (journaliers, hebdomadaires, mensuels et annuels) sur les différents aspects ressortis dans le Plan de Gestion de l'Environnement. Essochad dispose des Indicateurs de Performance clef pour la gouvernance des aspects sociaux et environnementaux du projet pétrolier relevant de son ressort.

La China National Petroleum Corporation International Chad (CNPCIC)

La CNPC est sensée utiliser le pipeline du Consortium états-unien afin d'écouler sa production sur le marché international.
Le cadre institutionnel mis en place par le consortium états-unien devrait en principe s'appliquer aussi à la CNPC en termes de respect des normes sociales et sanitaires.

Ainsi, en suivant les directives nationales, la CNPC a fait des « Études d'Impacts Environnementaux » par rapport aux différents chantiers, puis a adressé les « Plans de Gestion Environnementale » comme l'entendait la philosophie de la Banque mondiale à l'origine du projet. Aussi, la CNPCIC s'est alignée par exemple sur la grille de compensation héritée d'Encana, l'entreprise canadienne qui l'avait précédée dans l'exploration dans la zone qui est maintenant la sienne (Van Vliet & Magrin 2012a). Sur le plan opérationnel, la CNPC dispose de différents départements en charge des questions environnementales, sociales, sanitaires et des relations avec les communautés locales.

En 2015, il ressort que la CNPCIC a dépensé 300 000 USD pour la construction de 24 puits d'eau au bénéfice de 25000 habitants de 21 villages qui dépendaient des eaux de mare dans sa zone d'activité. (CNPCIC 2016).
Sur le plan organisationnel, la CNPC dispose de toutes les structures institutionnelles et réglementaires pour assurer une exploitation responsable sur le territoire tchadien, notamment sur ses chantiers pétroliers.
Les termes utilisés dans les référentiels internationaux tels les principes directeurs de l'ONU, le respect des droits humains semblent absents des documents de la CNPC relatifs aux aspects

sociaux et environnementaux de l'exploitation pétrolière au Tchad (Bulzomi 2013: 11). Pourtant, il existe bel et bien en Chine un cadre législatif de promotion des bonnes pratiques relatives aux responsabilités économiques, sociales et éthiques à l'endroit des entreprises. Et la CNPCIC est concernée par ces normes (Garzon, 2015). Avec le processus de globalisation et dans sa politique d'internationalisation, la Chine s'est engagée dans une série de réforme des normes locales relative à la RSE dans les entreprises en adoptant des normes telles que : la Loi chinoise relative à l'entreprise de 2006, la Loi sur le Contrat de Travail de 2008 (révisée en 2001), la loi relative à la Pollution de l'air (révisée en 2000) , la Loi relative à la sûreté des aliments en 2009, ainsi que l'adoption de normes secondaires sur la mise en œuvre des normes de travail et de la sécurité, les normes relatives au salaire minimum, le guide relatif aux pratiques RSE dans les Entreprises d'État introduit par le SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission) en 2008 et les normes relatives aux sanctions administratives pour les dommages environnementaux (Zhao 2012 : 179-180).

En plus de ces normes des bonnes pratiques internes à la Chine, ont aussi été adoptées progressivement des normes internationales telles SA 8000 , ISO 26 000 lesquelles, respectivement, intègrent la question de respect de normes nationales, les conventions de travail de l'OIT, la Déclaration Universelle des droits de l'Homme, la Convention relative aux droits de l'enfant, les bonnes pratiques relatives aux institutions gouvernementales, les droits humains, les conditions de travail, les questions environnementales et de consommation responsable ainsi que des pratiques de justice et d'équité (Zhao 2014 : 75-76).

Glencore

Glencore qui est rentrée dans la production pétrolière au Tchad en 2013 en commençant par les champs de Mangara et Badila dans le Sud du Tchad, a hérité d'un cadre institutionnel et réglementaire bien solide mis en place par les sociétés précédentes telles Caracal Energy et Encana. Les « Études d'impacts environnementaux » ainsi que la mise en œuvre des « Plan de Gestion Environnemental » constituent les activités de routine pour Glencore et partant pour les entreprises pétrolières.
Les subdivisions départementales en charge de la sécurité, la protection socio-environnementale, la santé, les relations communautaires sont aussi présentes au sein de Glencore.

L'architecture institutionnelle et réglementaire fait référence aux normes internationales en matière de protection environnementale, au respect des droits humains et du développement durable.

Cependant, sur son site au Tchad il ressort que Glencore a une section de son département Santé - Sécurité et Environnement dédiée aux questions de Responsabilité Sociale de l'Entreprise et aux droits humains.

Contrairement à Essochad, les rapports de Glencore sur les questions sociales et environnementales au Tchad, s'ils existent, sont tenus secrets et inaccessibles au public lambda.

Dans son rapport annuel de 2015 à l'État tchadien, Glencore (2016b : 11-13) fait mention de ses initiatives dans le domaine sociétal en mettant en exergue soit les dons, les recrutements locaux ou les formations données. Les exemples ci-après sont une illustration de ces pratiques en 2015 par ladite société pétrolière :

- 842.8m^3 de dons aux communautés locales de sa zone d'intervention sous forme de : déchets de bois, de la ferraille, des matelas, des bouteilles vides en verre et des canettes (de janvier à juin 2015) ;
- le recrutement de 760 habitants, dont 74 femmes pour différentes catégories de travail : signaleurs (hommes/femmes), aides pour la construction, coupe d'herbe et nettoyage ;
- la formation pour les représentants de 23 villages sur l'hygiène, l'assainissement, la gestion technique, administrative et financière, ceci dans le cadre des Comités communautaires pour la Gestion des puits d'eau mis en place dans lesdits villages.

Au niveau des entreprises, les normes en matière d'obligations sociales et sanitaires sont à l'accoutumée consignées dans les documents des politiques de gestion socio-environnementales des entreprises et concernent les politiques de recrutement, la formation du personnel, les mesures pour la sécurité au travail, les relations avec les communautés locales, etc. Par imitation, les multinationales affichent leur adhésion aux principes internationaux aux relatifs normes de responsabilités sociales, environnementales et sanitaires. L'implémentation de ces politiques par les entreprises à l'instar des exemples mentionnés ci-après dégage une diversité de pratiques qui sont communes, innovantes ou diversement perçues par les parties prenantes aux projets. Nous nous intéressons aux stratégies et enjeux de la mise en pratique de ces obligations sociales et sanitaires dans la partie ci-dessous du chapitre.

4.2. LES PRATIQUES ET ENJEUX RELATIFS AUX OBLIGATIONS SOCIALES ET SANITAIRES SUR LES CHANTIERS PETROLIERS

Après l'adoption des normes, les entreprises sont censées les décliner en activités et pratiques dans les zones pétrolières et chaque entreprise y va de sa stratégie en fonction des enjeux.

4.2.1. Adoption des mesures sociales et sanitaires : entre nécessité et suivisme

Les pressions législatives et réglementaires (internationale, nationale et locale) des normes relatives à l'exploration et l'exploitation des ressources naturelles amènent les entreprises à adopter les mesures sociales et sanitaires dans le cadre de leurs projets pétroliers.

En observant les différentes mesures prises par les différentes sociétés pétrolières, le mimétisme normatif aussi bien qu'organisationnel est frappant. Ces ressemblances peuvent être expliquées par le fait que les risques liés à ce genre d'activités sont les mêmes du fait que les conditions d'exploitation du pétrole sont aussi pratiquement pareilles dans un contexte d'activité *on-shore*. Ceci justifie aussi l'organisation institutionnelle du secteur extractif selon une logique institutionnelle (Meyer & Rowan 1977).

Aussi, les entreprises prennent les mesures pour garantir les meilleures conditions de travail, assurant la santé des travailleurs aussi bien que leur sécurité. C'est en termes de valeurs que ces mesures apparaissent : la ressource humaine est au centre des préoccupations et sujet de protection. En fonction des différentes phases des projets pétroliers : exploration, développement des infrastructures et exploitation, les ressources humaines sont mobilisées proportionnellement aux volumes du travail requis selon les différentes phases des projets. Mobilisation, démobilisation, re-mobilisation réglementent la gestion des ressources humaines sur les chantiers pétroliers au gré des découvertes de la phase d'exploration, de la construction des infrastructures ou des fluctuations du marché du pétrole sur le marché international.

Ces préoccupations à l'égard des ressources humaines dans les trois entreprises sont aussi exprimées à travers les formations données aux nouvelles recrues sur les conditions de travail, les mesures de sécurité, les plans d'évacuation en cas de danger (incendie, guerre, etc).
Les trois entreprises donnent systématiquement des formations générales aux nouvelles recrues et visiteurs par le biais de leur département de l'environnement et de la sécurité. Ici, les entreprises organisent leurs structures autour du mythe de la santé de la ressource humaine comme une valeur fondamentale, pour reprendre le terme de Meyer et Rowan (1977).

Les politiques de gestion du personnel sont variables qu'il s'agisse du personnel local aussi bien qu'expatrié. Cette différence de traitement est le plus souvent justifiée par les entreprises par le fait que le personnel local est régi par la législation du travail local tandis que les expatriés aussi sont traités selon la législation en vigueur dans leurs lieux de recrutement.

L'adoption systématique des mesures de formation générale, ou relative à la sécurité par lesdites sociétés nous fait penser à un mimétisme normatif mais lié à la nécessité de protection de la ressource humaine indispensable pour la continuité des activités de l'entreprise. Il s'agit d'un traitement différencié mais qui permet d'avoir un capital humain toujours disponible pour le travail et à moindre coût. Ce sont là des pratiques qui obéissent aux logiques de fonctionnement du système capitaliste et qui est adopté dans le secteur extractif, sinon qui est intégré dans la chaîne de valeur de production extractive.

Mais au sein des communautés locales, le traitement différencié du personnel est perçu comme une situation d'injustice. Il s'agit d'une perception largement partagée qu'un de mes interlocuteurs pétroliers résume ici en ces termes :
« La question du traitement salarial des employés locaux et expatriés n'est pas normale. Nous partageons les mêmes travaux, nous dormons dans les mêmes locaux, nous supportons les mêmes difficultés dans nos travaux, mais nous n'avons pas les mêmes salaires que les expatriés, c'est normal ça ? non, c'est vraiment injuste. Ils n'ont qu'à leur donner des primes d'expatriation, ou d'insécurité, je ne sais quelle prime encore, mais aussi nous donner un salaire décent qui nous permette quand même de vivre dignement. C'est malheureusement le contraire qui se fait et dans toutes les entreprises pétrolières. Mais le cas du Tchad est grave.» (Entr. E, 2015)

D'autres raisons peuvent aussi expliquer l'adoption de ces mesures par les entreprises. Les raisons économiques : pour éviter des incidents qui peuvent devenir des coûts importants pour les

entreprises, certaines d'entre elles peuvent prendre des mesures préventives, notamment d'avoir des normes et des programmes de formation en matière de sécurité au travail et de protection de leurs employés.

Des raisons stratégiques : pour éviter de ternir leur image par des incidents ou des accidents qui peuvent constituer des risques à leur accès aux futurs marchés, certaines entreprises adoptent aussi une politique de gestion de risques préventive en se basant sur l'adoption des mesures de sécurité au travail.

Sur le plan organisationnel, des nuances existent dans la mise en place des structures pour assurer la mise en œuvre de ces mesures sociales, sanitaires et sécuritaires.

A propos du consortium états-unien :

- Les ressources humaines constituent un département qui traite notamment des questions de gestion et d'administration du personnel (recrutement, paie, gestion de congés, planification stratégique) ;
- Le département EMP : se compose de la Section environnement et la section socioéconomique. Les questions environnementales et de la sécurité au travail sont traitées par « la section environnement ». Les questions de relations avec les communautés locales et des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise sont du ressort de la Section socioéconomique ;
- Le département de la sécurité traite aussi de la protection du personnel sur le site et dans la zone pétrolifère.

Les trois sociétés pétrolières disposent d'une structure organisationnelle identique mais ayant de nuances sur le plan fonctionnel.

Autrement dit, face aux nécessités de développement local, les entreprises ont mis sur pied des normes de gestion responsable. Mais ces normes obéissent plus à une logique de diffusion des normes plutôt qu'à une réelle volonté de management responsable. Les mécanismes des régulations sociales adoptés par les entreprises sont un mode de management inhérent au système d'exploitation capitaliste qui est au cœur du système extractif.

Sous prétexte des politiques de protection sociale, les mesures adoptées par les entreprises pétrolières sont une réponse qu'impose le système capitaliste pour assurer la continuité de l'ex-

ploitation pétrolière. Ceci explique aussi la convergence desdites politiques et la forme de suivisme comme mode de gouvernance. Ce mode de gestion n'adresse pas les réelles questions de lutte contre la pauvreté au niveau local.

Ainsi, c'est le cadre normatif international et local qui prescrit les « intentions de bonnes pratiques » dont la réalisation est fonction des acteurs et du contexte. Leur mise en œuvre se fait de manière stratégique et en fonction des enjeux du contexte et du choix des acteurs. Cette gouvernance stratégique se fait aussi sous le nom des politiques RSE qui déclinent des pratiques issues des obligations sociales et sanitaires.

4.2.2. La responsabilité sociale des entreprises : déni, méconnaissance et instrumentalisation

Nous avons expliqué dans le chapitre introductif le concept de RSE et le flou définitionnel qui l'entoure. Avant de le mobiliser ici comme un mode de gouvernance par les entreprises des questions sociales et de la lutte contre la pauvreté dans le contexte pétrolier tchadien, revenons encore à une définition qui semble faire l'unanimité. AFNOR (2010) soutient que la définition qui suit a atteint un compromis entre les différentes perceptions de RSE et la résume en ces termes :

L*a responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduit par un comportement transparent et éthique qui :*

- c*ontribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;*
- *et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.*

AFNOR (2010: 21)

Une définition qui selon l'institution synthétise les divergences observées par les différentes parties prenantes lors des négociations devant aboutir à la norme ISO 26000. Cette conciliation définitionnelle concerne la vision éthique portée par les États-Unis, l'approche orientée vers les parties prenantes qui était celle des Britanniques et celle du respect de normes internationales de comportements défendue par la France (AFNOR, idem).

On remarque qu'il n'y a pas une perspective chinoise de la définition de la RSE qui a été intégrée dans cette définition. Nous pourrons dire pourtant que les politiques adoptées par la société chinoise ne reposent pas sur une base idéologique différente de celles affichées en Amérique ou en Europe. Ces politiques ont été adoptées sur une base de transfert des politiques au cœur du système de diffusionnisme institutionnel défendu par le courant néo-institutionnaliste. L'exemple des initiatives RSE d'Essochad ci-après est une bonne illustration d'une traduction contextuelle, mais aussi du caractère mouvant du concept de RSE. Dans son rapport annuel de 2018 (2019 : 7F-12F), Essochad précise que dans le cadre de sa responsabilité sociétales, elle a mené un certain nombre d'activités à l'endroit des communautés des zones environnantes et du public, mais en particulier dans divers domaines dont la santé, l'éducation, l'autonomisation des femmes, etc. Puis sont énoncées les rubriques de donation, sponsor et appuis financiers, le financement de projet par la fondation ExxonMobil.

Les dons se déclinent pour certains en donation de livres aux centres de lecture, aux écoles, donation des meubles et équipements de bureau, forage et réhabilitation des puits, donation d'appareil d'analyse de sang à un centre de santé, organisation d'une compétition en calcul et lecture dans des écoles. Et, cela dans les villages de la zone pétrolifère et à N'Djamena. Les financements se sont matérialisés par le sponsor de la soirée de Gala de la Fondation Grand Cœur, sponsor Platine de la 14ème Edition du Forum des Sociétés Nationales des Hydrocarbures et des Assises Statutaires de l'Organisation des Producteurs de Pétrole Africains, support financier au programme de Master II en Ingénierie Electrique et Mécaniques à l'INSTAT d'Abéché (bourses d'études aux cinq meilleurs lauréats, etc.), Sponsor du Festival National des Arts et de la Culture « Festival Dary ».

Les projets financés par la Fondation ExxonMobil sont entre autres : la participation de deux Tchadiennes au *Global Women in Management Program* pour un atelier à Washington, soutien financier pour l'amélioration de la qualité des services de Contrôle du Paludisme au Tchad par JHPIEGO.

Les trois rubriques d'initiatives RSE de la société Essochad plantent déjà le décor des pratiques auxquelles la société colle explicitement le nom de responsabilité sociétale et qui se déclinent en donation en nature et financière pour diverses activités allant de la formation, activités de loisirs aux infrastructures. Il s'agit ici d'une bonne illustration de la variabilité de la compréhension et traduction du concept de RSE. Aussi, dans la même perspective, Porter et Kramer soutiennent que « stratégiquement, la responsabilité sociale de l'entreprise peut devenir une source

d'énormes progrès sociaux, quand l'entreprise applique ses ressources considérables, son expertise et ses vues aux activités qui bénéficient à la société » (2006 : 80).
Revenant au contexte local tchadien, lorsque nous avons abordé ce qui a été appelé la responsabilité sociale des entreprises au sens de la définition précédemment évoquée, les réponses de nos interlocuteurs nous ont amené à les classer en deux catégories. Nous allons emprunter le terme de Becker (1963) pour parler des « Insiders » et des « Outsiders ».

Nous entendons par « Insiders » nos interlocuteurs internes, du système pétrolier qui semblent avoir une connaissance de la notion de la RSE même s'ils ne voient pas ce concept mis en œuvre au Tchad. Ils sont généralement des travailleurs des chantiers pétroliers ou des représentants des entreprises et de la société civile. Ce sont pour la plupart des interlocuteurs qui sont de ces institutions ou organisations ou qui ont une proximité, une relation de travail avec elles. Les membres de la société civile par exemple disent avoir connaissance de cette notion par le biais de leur travail de recherche et de formation. Quant à leur perception des pratiques RSE, certains « Insiders » confirment l'inexistence d'une politique RSE au sein des entreprises pétrolières au Tchad. D'autres concèdent qu'une entreprise responsable et soucieuse de la question de durabilité devrait avoir une politique RSE, surtout dans un contexte de pays pauvre comme le Tchad mais que ce n'est pas le cas actuellement. Nous dirons que ces acteurs se situent dans la perspective d'instrumentalisation de la RSE comme un moyen de promotion du développement évoqué par les auteurs tels Blowfield & Frynas (2005), Danielson (2015). Aussi, face aux critiques venant des organisations de la société civile locale ou internationale, face aux pressions institutionnelles formelles ou informelles, face aux attentes et revendications des communautés locales, les entreprises ne peuvent rester indifférentes de crainte que leur réputation soit négativement atteinte. Ainsi, leurs stratégies consistent à répondre aux critiques par des pratiques et initiatives stratégiques. Ces réponses peuvent porter des noms des initiatives RSE ou des actes de philanthropie selon le contexte local.

Au Tchad, dans les zones pétrolifères, les pratiques de la philanthropie et des réparations semblent prendre le dessus sur des pratiques responsables. Cette attitude des multinationales pétrolières vient confirmer l'analyse de Kirsch (2014) pour qui, les entreprises minières face aux critiques de leurs actes irresponsables par les OSC ou les communautés locales, chercheront la coopération plutôt que la confrontation et le rejet qui peuvent avoir des effets négatifs sur leur réputation et partant, toucher aussi à leur marché. Les populations vivant aux alentours des installations pétrolières sont ignorées tant qu'elles ne se présentent pas comme un élément de

risque pour l'entreprise. Ainsi les entreprises se déresponsabilisent par des discours qui demandant à l'État de prendre ses responsabilités.

Dans la société Esso, les managers justifiaient leur déresponsabilisation par leur contribution au niveau interne de l'entreprise avec une masse salariale annuelle de 16 millions de dollars, la formation, l'éducation, l'accès aux normes globales de santé et d'éducation que la société offre directement à son personnel (Coll. 2012 : 355). Mais en réalité comme le fait constater Li (2009), les communautés locales sont dépossédées de leur terre, de leurs moyens de subsistance, sans de perspective de leur inclusion dans le projet capitaliste, de la chaîne de production globale (dernière idée ajoutée pas de Li).

Les « Outsiders » en revanche, sont représentés par les Hommes de la rue et les communautés riveraines des zones productrices. Les « outsiders » n'ont aucune idée de la notion de RSE. Mais lorsque nous leur demandons ce qu'ils/elles attendent des sociétés pétrolières, les listes des attentes sont interminables. Sont cités entre autres le besoin des infrastructures sociales (les écoles, les hôpitaux, les marchés), sanitaires (les toilettes, les WC modernes), celles de transport (les routes bitumées, les routes simples) et la protection de l'environnement. Des attentes qui expriment plus ou moins le besoin d'une modernisation de leurs conditions de vie et la protection de leur environnement local, ce que l'entreprise doit à la communauté locale.

C'est ce que révèlent les propos de cet interlocuteur :

« Ce sont les intérêts qui priment ici avec le pétrole. Ces entreprises ne sont pas là pour nos beaux yeux et la construction des infrastructures pour notre développement. Dites-moi ce qu'elles ont fait en une décennie ? Rien, sinon prendre notre pétrole et nous le revendre cher » (Entr.Y,2016).

Entre la méconnaissance des uns et des autres du concept de RSE et l'inexistence de politiques RSE soulevées par les « Insiders », la RSE existe sous une forme implicite et explicite dans les différentes normes nationales et internationales (Matten & Moon, 2008), et les sociétés pétrolières disent les valoriser. Les textes adoptés par les entreprises préconisent bel et bien la protection de l'environnement, la création d'emplois pour les communautés locales, la garantie des meilleures conditions de travail ainsi que de bonnes relations avec les communautés riveraines.

Mais les logiques stratégiques et d'instrumentalisation qui les guident les détournent de leurs objectifs de lutte contre la pauvreté et du management responsable.

La pratique de la RSE est contextuelle et variable selon les sociétés. Même si les pratiques varient d'une société à une autre, les termes qui caractérisent les pratiques de ces entreprises vont de dons aux aides de compensations, des termes qui renvoient à une politique de philanthropie et non à une mise en œuvre d'une politique ou des initiatives RSE bien institutionnalisées sous d'autres cieux ou telles qu'elles ressortent des définitions. L'instrumentalisation du concept de RSE sous la bannière de la philanthropie cache l'absence d'une réelle politique RSE proactive desdites multinationales pétrolières comme analysée dans la section suivante.

4.2.3. Le culte de la philanthropie versus la notion Responsabilité Sociale des Entreprises

Au-delà du contexte normatif et de la réglementation, il existe dans les zones productrices des activités qui relèvent de l'ordre des bonnes pratiques de la RSE mais qui sont présentées comme des œuvres de philanthropie par les entreprises pétrolières. Elles ont été qualifiées à tort ou à raison comme des initiatives RSE, et sont classées dans le registre de la philanthropie des entreprises. Ces initiatives sont communes à presque toutes les entreprises mais leurs raisons d'être varient d'une entreprise à une autre de par leurs discours.

Ainsi, on observe que les activités de production pétrolière « dévorent de l'espace ». Pour réaliser les activités de la chaîne de valeur de l'industrie extractive de l'exploration, à la construction des infrastructures pétrolières et à la production, les multinationales ont besoin de l'espace pour tout : les routes, les habitats, les *well-pads, les manifolds*[39], les puits de pétrole, tout cela consomme de l'espace sinon du terrain. Ces espaces sont contrôlés par des populations locales - à qui reviennent les terrains selon le droit coutumier -, même si sur le plan constitutionnel, la terre appartient à l'État. Il s'est instauré le principe de compensation pour les dommages causés par les multinationales aux populations locales en prenant leurs terres ou en détruisant leurs végétations et la biodiversité aux profits des infrastructures pétrolières. Ce principe a bien été

[39] Manifold est un terme anglais pour désigner les conduites et tuyaux relatifs au pipeline dans les champs pétrolifères.

pris en compte dans les EIE, ce qui justifie la présence de ces documents et des rubriques relatives aux plans de compensation des populations locales par les entreprises. Ces compensations peuvent être monétaires ou en nature, individuelles ou collectives (communautaires).

Les compensations monétaires individuelles ont généralement eu lieu quand le terrain occupé par la multinationale a été identifié comme appartenant à l'individu X ou Y du village ou est en utilisation par ce dernier.

Les compensations communautaires, souvent en nature, consistent à réaliser une œuvre d'utilité publique dans la zone productrice pour compenser les dommages que les multinationales par le biais de leurs activités auront causé - volontairement ou involontairement - aux communautés riveraines.

Ces types de compensations – monétaire ou en nature sont communs aux trois multinationales même si dans les pratiques, il existe des différences sinon des divergences sur de nombreux aspects –, que sont les grilles de compensation[40], les objets de la compensation, les discours autour des compensations. L'incohérence des trois grilles entraîne aussi la non-harmonisation des pratiques ouvrant la porte à l'arbitraire d'une entreprise à une autre. Ceci se justifie aussi par le manque d'une legislation claire instituant la pratique de la RSE au niveau national.

Dans la zone productrice de Doba où intervient le Consortium états-unien, les initiatives suivantes sont bien visibles : ce sont entre autres, les puits d'eau potable aux villages, les magasins servant de banques alimentaires, des habitations, des écoles, des places de marché, etc. (Voir les photos de la figure 7 et 8 et tableau 7 ci-après).

[40] Les grilles de compensations des trois entreprises étudiées sont différentes pour les mêmes objets compensés (les champs, les arbres fruitiers, etc). Nous avons pu consulter celles adoptées par Essochad et Glencore. Nous avons pu discuter de celle de la CNPCIC avec un consultant qui a préféré nous la refuser en évoquant le motif de confidentialité.

Figure 7 : photos relatives aux compensations et initiatives RSE par les sociétés pétrolières 1

1. Centre communautaire construit par Essochad pour le Village de Béro

2. Banque céréalière construite par Glencore pour le Village de Bemangara

3.Moulin construit par Glencore pour le Village Ngarda

4. Forage par Glencore pour le village de Koutoutou (Zone Badila)

Sources : (Photos 1, 2, 3,4 : Yorbana, 2016)

Figure 8 : photos relatives aux compensations et initiatives RSE par les sociétés pétrolières 2

Remise d'équipements de maraichage à une association villageoise par le Personnel EEPCI au Tchad (Source : EEPCI-EMP, 2019).

Remise de livres scolaires à l'école de Béro dans la Zone d'Esso (Source : EEPCI-EMP, 2019).

Elèves et parents d'élève de l'école de Béro et le personnel d'Esso après la donation font une photo pour immortaliser l'initiative (Source : EEPCI département EMP, 2019)

Un duo en football entre le personnel d'Esso et un jeune du village de Bero sous le regard du staff d'Esso (Source : EEPCI département EMP, 2019)

Dans la zone productrice des champs Rônier où exerce la CNPCIC, la compagnie chinoise, les objets des compensations communautaires sont aussi les mêmes comme indiqués dans le tableau 7 , ci-après.

Glencore, quant à elle dans les zones productrices des champs pétrolières de Mangara, et Badila ne se soustrait pas aux politiques des compensations individuelles et communautaires adoptées par les autres aussi dans les contrées productrice de pétrole sinon dans le pays.

En somme, en plus du mimétisme institutionnel, le mimétisme des pratiques liées aux obligations sociales est pareil d'une multinationale à une autre en dépit des différences de leur provenance géographique (Europe, États-Unis, Asie) des sociétés-mères des filiales en Afrique.
Un autre élément qui fait aussi l'objet de dons aux communautés ou individus dans les zones riveraines est la gestion des déchets du secteur pétrolier dans le cadre de leurs actes de philanthropie.
Ce qu'on appelle ici « déchet » est ce que les compagnies pétrolières ont déjà utilisé et qu'elles estiment qu'elles ne peuvent plus utiliser dans le cadre de leurs activités. Ces objets sont destinés à la déchetterie dite « Waste management » pour finir aux incinérateurs sinon aux mains des quelques voleurs ou des communautés locales pour d'autres usages. Les nouveaux utilisateurs de déchets sont soit issus des entreprises pétrolières ou des communautés locales aux environs des installations pétrolières. Ces objets sont entre autres des planches qui ont servi sur le chantier, des futs vides, des fils de fer, de la ferraille ou tout objet susceptible d'une réutilisation par les communautés locales ou les employés. Ce partage inégal des avantages issus des activités extractives crée un sentiment d'injustice au sein des communautés locales.
Ce sentiment ressort ici dans les propos d'un de nos interlocuteurs à Doba :

Nous n'avons droit qu'aux miettes dans ces projets alors que les entreprises et l'Etat raflent des millions. Toutes les choses qu'on nous donne individuellement ou collectivement à savoir les déchets de bois, les futs vides, les bâtiments scolaires etc…, ce n'est rien. Vous trouvez

normal ce que ces gens-là (entreprises et Etat) font. C'est de l'injustice pure et simple. Et en plus, on ne peut rien faire contre eux (Entr. G, 2016).

Là aussi, les pratiques pour la gestion des résidus varient d'une entreprise à une autre. Essochad, dans la zone productrice de Doba, a fait des dons de déchets de bois à des écoles, lesquels ont servi à la construction des tables-bancs pour l'usage des élèves de ses établissements. Ces initiatives de philanthropie sont relatées dans les rapports annuels d'EEPCI en ces termes :
Chaque année, EEPCI organise de multiples événements pour la donation de matériaux aux communautés voisines des sites du projet ou de son quartier général à N'Djamena. En 2016, l'équipe a fabriqué 400 tables-bancs et 57 tableaux noirs à donner aux villages situés au voisinage de l'OFDA, au début de 2017. De surplus, 50 lits et matelas dotés de housses imperméables hygiéniques et adaptées furent donnés à neuf centres ruraux de santé de l'OFDA.
(EEPCI 2016 : 29).
Dans certains cas, des individus ont dû acheter les déchets illégalement auprès des travailleurs du département de la Gestion de Déchets desdites entreprises pour les réutiliser. C'est le cas des menuisiers ou de ferrailleurs par exemple.

Ainsi, pour les travaux exigeant des qualifications et formations sur les chantiers pétroliers, les membres des communautés locales les plus chanceux ont eu la chance d'être recrutés et de travailler dans le domaine du transport, de la restauration, de la sécurité notamment et respectivement comme chauffeurs, cuisiniers, agents de sécurité. Les systèmes de recrutement mis en place par les sociétés pétrolières ont essuyé les critiques de népotisme, favoritisme compte tenu du fait que le plus souvent, ils ont été confiés aux chefs locaux ou à des agences de recrutement ou autres collaborateurs locaux - qui d'après les entretiens-, se sont livrés à ces pratiques douteuses : des autorités locales prélèvent 10 % des compensations individuelles monétaires octroyées aux habitants sous leur administration, les recruteurs exigent des sommes d'argent avant le recrutement ou posent des exigences aux nouvelles recrues de donner un ou deux mois de leurs salaires par exemple à l'avenir en cas de succès du processus de recrutement engagé.

Confier le recrutement du personnel local à des cabinets locaux (CAIS, Tam-Tam, SENEV-SSI, etc.) relève d'une stratégie des multinationales de se décharger des responsabilités juridiques qui surviendraient en cas de conflits. Elles se déresponsabilisent des conflits de travail en renvoyant les contentieux aux cabinets en charge de ces recrutements, qui sont présents au

Tchad dans un flou juridique aussi. Ils ne peuvent donner de contrats à long terme et placent ainsi les employé(es) dans une instabilité permanente d'emploi et partant dans la precarité. Aussi, le système de recrutement est biaisé par le fait que les multinationales recommandent aux cabinets les employés à recruter pour les travailleurs qualifiés et pour ceux non qualifiés ils sont aussi soumis aux réseaux locaux qu'ils soient ethniques, d'amitiés ou de connaissances voire de subordination dans les villages concernant les administrations locales. Le système de recrutement sur les chantiers pétroliers constitue un système de redistribution de la rente par les relations de travail comme le fait remarquer Ferguson (2015 : 101).

C'est sur la base de ces compromissions, promesses et stratégies des multinationales que les habitants des contrées riveraines pouvaient espérer avoir un emploi sur le chantier ou bénéficier des avantages liés à l'exploitation pétrolière.

De nombreux conflits issus de ces pratiques informelles ont été résolus à l'amiable, par médiation ou par négociations et compromis loin des tribunaux administratifs et du regard des sociétés pétrolières. Certains litiges ont aussi nécessité l'intervention des institutions judiciaires pour leur résolutions.

En termes d'innovations sociales, le consortium états-unien a eu la particularité de développer des programmes de formation pour accompagner les membres des communautés riveraines victimes collatérales de par leur présence dans les zones d'activités (expropriation, réinstallation des communautés) :

- une formation aux métiers alternatifs (mécanique, boucherie, menuiserie, couture, soudure, etc.) pour les habitants ayant perdu leurs terrains du fait des activités pétrolières et ne pouvant plus s'adonner aux activités agricoles. Mais une fois formés, ces derniers ne valorisent pas la formation reçue prétextant le défaut de moyens financiers pour commencer à exercer leurs nouveaux métiers.
- une formation aux techniques agricoles aussi a été initiée par Essochad par le biais d'une ONG nommée ASSAILD. Il s'agit de former les élus de la formation aux techniques de maraîchage, d'élevage (des petits ruminants, porcs, volaille, etc.). Lors de nos entretiens, les bénéficiaires de la formation critiquaient le fait que les matériels qui leur ont été remis après la formation ne sont pas de bonne qualité et qu'ils manquaient aussi de moyens financiers pour se lancer dans cette nouvelle aventure. Entretemps, certains courageux, se sont jetés à l'eau et gouttent déjà le fruit de leurs cultures maraîchères ou de leur élevage de porcs, de petits ruminants (chèvres, moutons) et de la volaille. Quand

nous leur demandons pendant combien de temps ils comptent exercer leur nouvelle activité, certains répondent que tant qu'ils auront un marché pour lesdits produits, ils continueront à les produire pour leur clientèle.

-

En dépit de ces innovations sociales rendues possibles par la présence des multinationales dans les zones pétrolières, les initiatives RSE n'ont fait que perpétuer les rapports sociaux inégaux qui caractérisent la société tchadienne. Quel est l'enjeu des innovations sociales sur le rapport de genre dans les projets pétroliers au Tchad ?

Nous explorons la problématique du genre comme l'un de ces enjeux de la pratique de la RSE dans le secteur extractif dans la section ci-après.

4.2.4. La problématique du genre dans le secteur extractif au Tchad

Dans un monde idéal, on souhaiterait avoir une parité homme -/femme pour l'accès aux opportunités qu'offre le secteur extractif. Ces opportunités peuvent se décliner en une participation à la prise de décision concernant le secteur, l'accès aux emplois, aux possibilités de faire des affaires, etc. Mais la réalité au Tchad et dans les pays sous-développés est telle que le contexte structurel offre une majorité écrasante d'hommes dans le secteur extractif au détriment des femmes. Les raisons structurelles expliquant ce déséquilibre sont entre autres le faible accès à l'éducation et les entraves culturelles qui souvent participent à reléguer la femme tchadienne au second plan dans la société, pour assumer les tâches domestiques. Dans ce contexte, leur participation en terme paritaire avec les hommes aux opportunités qu'offre le secteur pétrolier demeure une utopie. En effet, les emplois relatifs au secteur pétrolier exigent un niveau de scolarisation mais aussi une certaine technicité, des compétences, qui manquent aux femmes du fait de leur faible taux de scolarisation au Tchad. Aussi, le code du travail du Tchad sous prétexte de protection de la femme contribue plutôt à sa marginalisation par ses dispositions. Ces dernières fixent des restrictions à leur accès à l'emploi telles que le fait que les femmes ne peuvent pas exercer les mêmes fonctions que les hommes, notamment en ce qui concerne les emplois considérés comme dangereux, moralement répréhensibles, les mines, les usines ou la

construction, l'interdiction du travail des femmes la nuit dans les industries à l'exception des cadres et des employées des services n'impliquant pas de travaux manuels et des entreprises familiales (CNUCED 2019 : 21-22).

Ainsi, au Tchad, la gente féminine se trouve essentiellement mobilisée dans la catégorie des emplois relatifs au manœuvre, le gardiennage, la restauration à l'exception de quelques cadres minoritaires dans l'administration ou des domaines techniques sinon scientifiques. Cette situation est révélatrice du contexte de l'inégalité de genre dans le secteur extractif au Tchad. Elles sont une minorité à être employées dans le cadre des emplois qui requièrent des compétences ou non contrairement aux hommes qui sont privilégiés dans tous les emplois du secteur extractif s'ils sont compétents dans ce secteur. Ce ratio d'emploi hommes /- femmes bien déséquilibré est le reflet de la question de genre d'une manière générale au niveau national. Au Tchad, la question du genre est un problème structurel avec des implications économiques, politiques, et culturelles au détriment des femmes. Dans le même ordre d'idée, Norris (2009) a trouvé que l'inégalité de genre dans le secteur extractif est basée sur le système patriarcal qui préexiste dans les pays riches en ressources naturelles. C'est dans ce sens aussi qu'Hansen (2015 : 208) en se basant sur le rapport du *Global Gender Gap* du Forum Economique Mondial fait remarquer que le Tchad est l'un des pays africains dans lequel l'inégalité de genre est la plus criarde. Le rapport a classé en 2014 le Tchad à la 140ème place, juste avant le Pakistan et le Yémen sur 140 pays. Une classification qui se base sur les critères de participation économique et politique, les questions de santé, et les opportunités d'éducation pour les femmes.

Aussi, sur les chantiers pétroliers, notamment dans les zones rurales, cette problématique est encore criarde à l'exemple de leur présence dans les politiques de compensations où elles n'ont pas accès aux terres. Elles sont ainsi systématiquement exclues de ces avantages parce que n'ayant pas droit aux terres mais peuvent bénéficier des compensations communautaires.

Une autre politique de compensation communautaire, révélatrice de la question d'inégalité de genre est celle de l'emploi des travailleurs issus de communautés riveraines des champs pétroliers. Pour ce faire, est recrutée dans les villages des zones productrices de la main-d'œuvre généralement non-qualifiée, pour faire les travaux manuels moyennant quelques instructions ou au besoin une formation (manœuvres, nettoyage dans les champs pétroliers, gardiennage (sécurité, signalisation (*flag-man, flag-woman)*), ferrailleurs. Mais l'inégalité de genre est aussi frappante dans ce contexte de recrutement. (Voir photos des *flagwomen,* agents de sécurité, etc. ci-après dans la zone pétrolifère de Doba

Figure 9 : photos de femmes sur le chantier de Badila

Source (photos Benainou 2016) : Femme agent de sécurité sur le chantier (1et 3) ; Agent de sécurité privée (2)

Source : Yorbana (Badila 2016).

4.3. SYNTHESE CONCLUSIVE

Au regard de ce qui précède, l'observateur des enjeux pétroliers ne peut douter de l'existence des initiatives RSE minimes mises en place par les multinationales pétrolières dans le cadre de leurs activités dans les zones riveraines. Mais ces initiatives sont presque dans tous les textes encadrant l'exploitation pétrolière, adoptés par les différentes entreprises et qui sont reflétés dans les EIE qui ont été produites par ces dernières. Des infrastructures (école, puits d'eau, magasin) aux formations (agriculture, maraichage, élevage, mécanique, menuiserie, couture), ces initiatives rentrent dans le cadre des compensations des populations riveraines du fait des dommages induits par les activités pétrolières dans lesdites zones productrices. Le principe de compensation est ici exploité par les entreprises dans leur style de gouvernance du secteur. L'instrumentalisation et la sous-traitance de ces initiatives mettent les entreprises en retrait des réelles obligations de responsabilité sociale, de lutte contre la pauvreté locale qu'elles devraient assumer.

Ainsi, les « *insiders* » présenteront les initiatives RSE comme des aides des sociétés pétrolières aux communautés locales afin de participer ainsi à leur développement. Sur le plan discursif, le message est clair, les entreprises n'ont pas l'obligation de réaliser les initiatives RSE mais le font dans une perspective de philanthropie.

Le langage utilisé pour qualifier ces initiatives et qui figure sur les plaques indiquant les initiatives ou œuvres participe à cette politique de philanthropie discursive où les initiatives sont présentées comme des « dons » ou des « aides » et non des dus consacrés par le cadre normatif de l'exploitation pétrolière. (Voir photos des panneaux de la figure 9).

Aussi marginales soient-elles, les initiatives RSE font l'objet d'une théâtralisation par les entreprises pétrolières qui donnent lieu à une mise en scène de leur largesse ou bienfaisance ou sympathie envers les communautés locales. Ce sont ses pratiques que Rajak (2011) qualifie de théâtres de la vertu (Voir photos : figure 8). Les pratiques RSE observées sur les chantiers pétroliers au Tchad viennent ainsi soutenir les hypothèses des auteurs selon lesquelles les initiatives RSE dans les pays en voie de développement sont moins intégrées dans les stratégies des entreprises (Baskin, 2006), elles sont plus axées sur la philanthropie (Visser 2008, Jamali et Neville (2011) et par conséquent sont moins formalisées.

Figure 10 : signalisations publicitaires relatives aux actes de philanthropie des sociétés pétrolières

Source : Photos de Seign-goura Yorbana, 2016.

La logique et le discours sur la philanthropie des multinationales ont aussi gagné les *outsiders* qui se réfèrent aux initiatives RSE par les termes « dons d'Esso, de Glencore ou de la CNPCIC ». Il s'agit des mots vertueux pour se référer aux bienfaisances des multinationales cachant les méfaits du phénomène extractif ainsi qu'une façon de répondre à leurs critiques par des actes vertueux (Vogel 2005, Kirsch 2016).

Cette instrumentalisation des initiatives RSE comme œuvres philanthropiques des entreprises est adoptée par toutes les entreprises de la zone productrice et devient ainsi un mode de gouvernance, dans un environnement où les entreprises ont réussi à imposer leurs discours aux *insiders* et *outsiders*. Les appréhensions de ces discours restent néanmoins différentes selon les acteurs où, d'une manière générale, la RSE a été conçue et pratiquée comme un acte caritatif au lieu d'un élément de la réalisation des investissements à impact social et environnemental.
Le culte de la philanthropie - par discours et par la pratique -, cache la logique capitaliste des entreprises de faire du profit sur le dos des populations locales, ce qui devrait être compensé par les politiques RSE selon la conception de la RSE comme une valeur partagée (Porter & Kramer 2011).
Comme instrument de gouvernance, le discours des entreprises permet de voiler les politiques de dépossession des populations locales de leurs ressources sur fond de politique de philanthropie contre de réelles politiques proactives de la RSE à mettre en place. C'est cette logique qui

soutient les discours adoptés par les multinationales dans les zones des trois compagnies, qu'elles viennent d'Asie (CNPCIC), d'Europe (Glencore) ou des États-Unis d'Amérique (Essochad).
Grosso modo, on peut faire une typologie conceptuelle des pratiques RSE par les multinationales pétrolières au Tchad. Les initiatives RSE sont mues, certaines par les élans de philanthropie, les pressions des normes sociales et environnementales qu'imposent les législations nationales et internationales. Les unes reposent sur des bases d'intérêts ou des pratiques rationnelles selon le contexte. Certaines motivations sont désintéressées ou visent à intégrer les bonnes pratiques de développement durable.

Certaines contributions des entreprises sont totalement dérisoires, voire marginales et portent presque atteintes à un respect minimum des populations locales (exemple de la gestion des déchets ou la remise d'outils de maraichage) (cf. Figure 7). D'une manière générale, elles profitent de la situation de pauvreté des populations qui n'ont d'autres choix que celui d'accepter l'aumône qui leur est faite sous prétexte d'initiatives RSE ou des politiques de compensations. Ces initiatives sont instrumentalisées par les multinationales qui citent ces vertus en termes de promotion du développement durable, responsabilité sociale, respect des « droits humains », « sauvegarde du climat », « protection de l'environnement » et « responsabilité sociétale », des termes empruntés aux sociétés civiles. Aussi minimalistes qu'elles soient, elles seront présentées comme des contributions substantielles au développement des communautés locales (Pratt 2012) mais aussi pour redorer leur image auprès de l'opinion internationale (Vogel 2008), des motifs qui expliquent bien l'approche stratégique de la RSE adoptée par les multinationales pétrolières dans la chaîne de production globale (Freeman, 1984).
Ces motivations rappellent les quatre modèles de RSE en vigueur sous d'autres cieux, notamment en Inde comme l'ont fait remarquer Ritu & al (2001 :2) sur le tableau ci-après :

Tableau 6 : les modèles de responsabilité sociale des entreprises en Inde et au Tchad

Modèles	Centre d'intérêts	Défenseurs
Philanthropique	Engagements volontaires des sociétés pour des causes publiques	M.K. Ghandi
Étatique	Normes légales fixées par l'État en matière de RSE aux entreprises	Jawaharlal Nehru
Libéral	Responsabilités sociales limitées aux actionnaires	Milton Friedman

Source : Yorbana inspiré par Ritu & al. (2001 : 2)

Cette typologie de modèles de RSE permet de classer les initiatives RSE dans le secteur pétrolier au Tchad. Cette classification rappelle aussi bien la pyramide de la RSE développée par Carroll (1991) en obligations sociale, juridique, philanthropique et éthique. Voir les initiatives RSE classées selon cette approche de la pyramide de RSE dans la tableau7.

Tableau 7 : les initiatives RSE par les multinationales pétrolières au Tchad

Entreprises & initiatives RSE Modèles RSE	Essochad	CNPCIC	Glencore
Philanthropie	-Moulins et pompes d'eau potable -Don de matériels agricoles -Don d'équipement des chantiers -Greniers communautaires. - Construction de magasins et d'écoles	-Greniers communautaires, -Moulins, - Puits d'eau potable. - Constructions de magasins et d'écoles	-Greniers communautaires, -Puits d'eau potable -Don de fournitures scolaires. - Constructions de magasins et d'écoles
Juridique	-Compensations individuelles et communautaires, - Restaurations de carrières	-Compensations individuelles et communautaires, - Restaurations de carrières	-Compensations individuelles et communautaires, - Restaurations de carrières
Libérale	-Mise en œuvre de politiques Santé, d'emploi, d'environnement et de Sécurité. -Intervention stratégique sur le terrain	- Mise en œuvre de politiques Santé, d'emploi, d'environnement et de Sécurité. - Intervention stratégique sur le terrain	- Mise en œuvre de politiques Santé, d'emploi, d'environnement et de Sécurité. - Intervention stratégique sur le terrain
Ethique	-Infrastructures routières. -Sous-traitances des activités, etc. (formation, octroi de crédits, etc…)	- Infrastructures routières.	-Infrastructures routières.

Source : Yorbana Seign-goura, 2018

Si les dispositions du cadrage institutionnel et normatif du secteur pétrolier – Plan Gestion de Environnement, Politique de compensation et de réinstallation, Politique de l'emploi –, obligent les entreprises aux initiatives de responsabilité sociale dans les zones productrices, force est de constater que les sociétés pétrolières en place ne disposent pas de politiques de responsabilité sociale proprement dite à savoir des initiatives proactives justifiant leur volonté d'avoir

l'acceptabilité sociale des projets par les populations riveraines et ainsi contribuer au développement local comme cela se pratique sous d'autres cieux, notamment dans les pays développés. La RSE se résume à la philanthropie et les compensations qui apparaissent dans les discours et rapports sociaux des sociétés pétrolières ne sont que des termes génériques - des mots pour désigner le mode de gouvernance, des maux pour les sociétés locales dans un contexte d'asymétrie d'informations et de méconnaissances des acteurs locaux et transnationaux. Cette technologie de gouvernance qui devrait selon la chaîne de valeur de l'industrie extractive permettre d'éviter l'épuisement de la ressource pétrole mais en ayant en contrepartie le développement local, devient source d'enjeux de partage de richesse et de pouvoir où le pétrole est au cœur d'enjeux sociaux, commerciaux et politiques au niveau local et sur l'échiquier international. Les modes de management des aspects sociaux des projets pétroliers illustrent bien ces enjeux sociétaux au niveau local. De cette perspective, les discours et pratiques des entreprises d'énergies en matière d'initiatives RSE apparaissent pour elles comme une manière de se positionner dans ce contexte comme des acteurs éthiques (Müftüoglu & all 2018 : 3).

Aussi, ces pratiques montrent que les initiatives RSE sont laissées à la discrétion des multinationales (Matten & Moon, 2008: 405) comme illustrent les initiatives RSE recensées dans le tableau 7.

Ainsi, au-delà de la question des inégalités de genre dans le secteur extractif, la RSE est aussi au cœur des enjeux sociaux, environnementaux, sanitaires et éthiques dans les zones pétrolifères. Face à ces enjeux, elle apparaît comme un concept hybride, se traduisant par des dispositifs soft law (droit mou), hard law (droit dur) et pratiques diverses, des actions résultantes des engagements volontaires mais aussi obligatoires (Cadet, 2016). Son hybridité sinon sa plasticité est une opportunité que les parties prenantes du complexe pétrolier doivent saisir. Elle permet ainsi aux secteurs privé et public, aux acteurs locaux et internationaux de promouvoir des politiques publiques responsables dans la chaîne de valeur extractive permettant ainsi un management responsable du secteur. En l'absence d'une dynamique vertueuse que devrait susciter la RSE, les responsabilités sociales, éthiques des multinationales sont remises en cause dans ces contrées par les violations des normes sociales, environnementales et sanitaires par les entreprises dans les zones pétrolifères. Cet écart entre les normes de management responsables prescrites et les pratiques des entreprises pétrolières illustre bien les propos d'Ost (1995 : 305) : « Sans ' responsabilité', l'éthique de la conviction se condamne au verbalisme incantatoire ». Autrement dit, les initiatives RSE dans le secteur extractif sont faites par conviction des valeurs

du système de production capitaliste. Elles respectent les logiques institutionnelles du capitalisme, les mythes basés sur la rationalité des organisations et leurs procédures (Meyer et Rowan 1977). Les multinationales pour des motifs stratégiques se contentent du verbalisme incantatoire s'illustrant par les discours et déclarations des normes exprimant leurs « bonnes intentions » sans se soucier de leur responsabilité sociétale . Elles se déchargent ainsi de leur responsabilités sociales et sanitaires pour la société globale. Autrement dit, l'éthique de conviction capitaliste n'est pas conséquentielle, mais procédurale, ce qui favorise des pratiques irresponsables dans la société.

CHAPITRE 5 : ENJEUX ET DEFIS DES POLITIQUES SECURITAIRES DANS LES PROJETS PETROLIERS

"One right and honest definition of business is mutual helpfulness."
— William Feather

Ce chapitre met en exergue les enjeux et défis des politiques sécuritaires dans les projets pétroliers. Ainsi, nous abordons la problématique sécuritaire dans une perspective d'analyse transversale en présentant le contexte politique et sécuritaire de l'exploitation pétrolière (5.1), la philosophie et l'organisation du système sécuritaire (5.2), les défis (5.3) et enjeux (5.4) des politiques sécuritaires, puis les limites liées à leur opérationnalisation (5.5) dans le contexte local en termes de situations de non-conformité et de recommandations. Nous achevons ce chapitre par une discussion sur l'efficience desdites politiques sécuritaires dans la synthèse conclusive (5.6).

5.1. CONTEXTE POLITIQUE ET SECURITAIRE DE L'EXPLOITATION PETROLIERE AU TCHAD

En 1990, avec le discours de la Baule qui sonnait le glas des régimes dictatoriaux en Afrique, au Tchad, l'actuel President du Tchad, à la tête d'une coalition nommée Mouvement Patriotique du Salut, prenait le pouvoir en chassant Hissein Habré son prédécesseur. Ce fut le début d'un régime qui a duré jusqu'aujourd'hui, soit presque trois décennies. Cette période de règne alimenté par des politiques de stabilisation et des ajustements structurels des institutions internationales fut aussi secouées par des soubresauts politiques et de violence.

Ce sont ces trois décennies de gouvernance qui ont aussi vu se réaliser l'exploitation pétrolière dans le Sud du Tchad. L'exploitation pétrolière a d'une manière ou d'une autre participé à l'écriture de l'histoire politique au Tchad en étant la principale source de revenus du régime. C'est pendant la première décennie du règne de l'actuel régime (1990-2000) que les contrats pétroliers signés ont été concrétisés pour faire entrer le Tchad parmi les pays producteurs de pétrole sur le continent africain. Le régime en place a dû convaincre les multinationales et les bailleurs de fonds internationaux du caractère irréversible de la démocratisation du pays et de

la transparence comme modes de gestion des revenus pétroliers. C'est ainsi qu'en 1999, l'Assemblée Générale du Tchad entérina la Loi n°001, relative à la Gestion transparente des revenus pétroliers afin de réaliser un objectif primordial pour le pays, celui de la lutte contre la pauvreté. International Crisis Group (2009 : 3) souligne que de 1973, 1978, à 1988, les négociations pour l'exploitation du pétrole ont été réduites à néant du fait des crises politiques du Tchad où s'enchainaient, coups d'État, guerres civiles et rébellions. Les tentatives pour faire évoluer le dossier pétrolier pendant cette décennie ont été un échec cuisant et ICG (2009) souligne dans son dossier consacré au pétrole du Tchad que cette coïncidence entre troubles politiques et le « *non-avancement du dossier pétrole* » a déjà fait penser à certaines tranches de la population tchadienne à la théorie de la malédiction pétrolière.

Pour arriver à l'exploitation pétrolière en 2003, le milieu politique tchadien a subi une cure forcée. Le régime en place a pris le soin de mater et de façon brutale, les rebelles soutenus par les populations rurales dans le sud du Tchad notamment dans la région pétrolifère de Doba (Coll 2012 : 351). En effet, pendant la décennie 1990-2000, quelques mouvements politiques, notamment le *Conseil National pour la Paix et la Démocratie* (CNPD) dirigé par Ketté Nodji Moise, et les *Forces Armées de la République Fédérale* (FARF) mouvement dirigé par Laokein Bardé ont vu le jour et se sont repliés dans la zone pétrolière pour la défense de la cause pétrolière (Van Vliet & Magrin 2012 b). La cause pétrolière consistant aux revendications suivantes : exigence d'un meilleur partage des revenus pétroliers et contestation du régime actuel et de sa capacité à assurer une exploitation responsable vu ses pratiques en matière de violations des droits humains et de déficit de gouvernance. Ces mouvements armés ont pris fin avec la disparition de leurs leaders lors des assauts menés par les *Forces Armées Nationales Tchadiennes* (FANT) dans ces contrées et qui ont consisté en des violations flagrantes des droits humains et par des exécutions sommaires de rebelles et de populations locales (Amnesty international 1998). Par ces procédés répressifs, le gouvernement a entendu « pacifier » par la violence le Sud du Tchad pour assurer le bon déroulement du projet pétrolier (Petry & Bambé 2005 : 65). Par ses pratiques de répressions et d'intimidations, l'Etat tchadien se place ainsi au cœur de la conception wébérienne de l'Etat comme la seule entité ayant le monopole de la violence légitime (Weber 1948 : 78).

Après la purge politique de la région pétrolifère avec la répression sanglante des groupes qui s'opposaient aux projets, l'exploitation pétrolière est devenue une réalité au Tchad pendant la décennie 2000-2010. Cette période fut aussi secouée par des soubresauts politiques. Pendant

que les champs pétrolifères de Doba étaient hautement sécurisés et que l'exploitation pétrolière battait son plein, des rebelles venus du Soudan ont, à deux reprises, lancé des offensives sur la capitale pour renverser le régime en 2006, puis en 2008. Le régime a pu se maintenir grâce aux interventions subtiles, voire directes de puissances extérieures, notamment la France et les États-Unis qui ne voyaient pas dans les rébellions, des coalitions crédibles et ce d'autant qu'était utilisé le régime tchadien pour la lutte contre la menace du terrorisme qui s'enracinait dans le Sahel et la sous -région Afrique Centrale (Debos & Tubiana 2017).

Pendant la même décennie, le régime tchadien entrait en conflit en 2006 avec la Banque mondiale à propos de l'utilisation des revenus pétroliers. Le différend est survenu entre les deux partenaires compte tenu du fait que le régime tchadien avait décidé unilatéralement de modifier des dispositions de la *Loi n°001* qui devait servir de « bible » pour la gestion de la rente pétrolière. La modification concernait surtout la suppression du Fonds des Générations Futures pour faire face aux problèmes de sécurité du pays à l'époque. Le motif officiel était que la génération actuelle avait assez de problèmes de sécurité et de développement, problèmes qui urgent et méritent une attention. Par conséquent, il ne sert à rien de garder de l'argent pour une future génération qui n'existait pas encore. Ces arguments furent avancés par des parlementaires, voire de ministres dont les propos sont rapportés ici par Hansen (2017a: 76) :

« Il serait concrètement absurde d'épargner tant qu'on n'arrive pas à subvenir aux besoins actuels » (Ministre des Finances).

« C'est notre droit, les revenus pétroliers appartiennent dans leur intégralité aux Tchadiens. Notre plan pour les générations futures, c'est de prendre d'abord soin de la génération actuelle »[41] (M.Allami, Parlementaire tchadien).

Ce sont là des motifs évoqués par le régime pour justifier la modification de la loi supprimant le volet Fonds des Générations Futures (FGF). Chose que la Banque mondiale n'a pas acceptée car une pareille modification remettait en cause la philosophie à la base du projet pétrolier. Evoquant le motif de la souveraineté de l'État sur ses ressources naturelles, le Tchad a eu gain de cause et la Banque mondiale a dû depuis 2008, se mettre à l'écart du projet pétrolier, focalisant ces activités au Tchad dans les domaines hors pétrole.

Depuis les années 2010 et jusqu'à aujourd'hui, le Tchad a connu une stabilité politique intérieure mais reste actif dans des conflits régionaux et internationaux. La grogne sociale provo-

[41] Traduction des propos de l'anglais au français par l'auteur

quée par la mauvaise gouvernance des revenus pétroliers par le régime en place ne l'a pas empêché d'intervenir en RCA et au Mali, au Nigeria dans la région du lac Tchad pour lutter contre le mouvement islamiste Boko Haram. Avec la crise pétrolière due notamment à la chute du prix du pétrole sur le marché mondial, la gestion des revenus pétroliers est au cœur des enjeux sociaux, économiques et politiques.

.

Après deux décennies de règne et l'entrée du pays dans le cercle des pays producteurs de pétrole en 2003, les analystes du pays font le constat qu' avec les revenus pétroliers le pays a engrangé beaucoup d'argent mais moins de libertés sont octroyées vu le contexte social d'appauvrissement et de contrôle par le régime. Les droits économiques, sociaux et culturels se sont dégradés dans le pays.

Apparemment stable après trois décennies de gouvernance avec le soutien des institutions et acteurs internationaux, et avec la rente pétrolière, le régime tchadien tire son épingle du jeu jusqu' à ce jour alors que les enjeux sociaux, économiques et de gouvernance révèlent aussi les caractéristiques d'un régime fragile, sinon d'un État rentier, que certains analystes pensent, souffrant de la « malédiction des ressources naturelles » (Léonard 2016, Kummer & Urech (2017 : 46). Un mal qui gangrène le pays malgré des revenus pétroliers engrangés par l'État depuis 2003 et estimés à 13 milliards de dollars, mais laissant pourtant plus de 50% de la population tchadienne sous le seuil de la pauvreté.
L'accès au pouvoir et par conséquent à la rente pétrolière prend le dessus sur les motifs de contestations et de rébellions.

L'ère pétrolière se déroule sur fond des politiques de stabilisation, de la lutte contre la menace terroriste imposée par les acteurs internationaux, tandis que l'insécurité sociale, économique et politique sont exprimées par des crises sociales, des contestations populaires, des rébellions mais aussi par la soumission du peuple au regime. Dans ce contexte sécuritaire, l'exploitation du pétrole est assurée tant bien que mal par du personnel professionnel de sécurité, qu'il s'agisse des forces de l'ordre de l'État, de la sécurité privée ou du personnel des entreprises formé pour la cause sécuritaire. Sur le chantier pétrolier au Tchad, on est face à un système de « sécurité hybride » pour emprunter le terme de Hönke (2013 : 41-42). Ce dernier auteur parle d'un mode de gouvernance sécuritaire hybride pour se référer aux pratiques sécuritaires sur les chantiers

des entreprises multinationales dans les États postcoloniaux et qui impliquent des acteurs publics et privés dans un espace à la croisée du local, du national et de l'international.

La politique sécuritaire sur les chantiers pétroliers au Tchad obéit à une philosophie qu'impose la nature même de l'activité extractive mais aussi répondant par ailleurs aux contraintes qui lui ont été léguées par le pays, notamment dans les zones des projets.
Cette philosophie sécuritaire ainsi que l'organisation du système sécuritaire autour des acteurs seront revues dans la section qui suit.

5.2. ORGANISATION DU SYSTEME SECURITAIRE : PHILOSOPHIE ET ACTEURS DES PROJETS PETROLIERS

L'organisation de la sécurité dans les zones pétrolifères repose sur une philosophie (5.2.1) impliquant divers acteurs et un dispositif colossal pour sa mise en œuvre (5.2.2).

5.2.1. La philosophie des politiques sécuritaires

La politique de sécurité[42] dans l'industrie extractive repose sur la philosophie de mobilisation des méthodes permettant d'anticiper, de protéger, d'analyser, et d'intervenir sur tout type de menaces potentielles ou réelles pesant sur les ressources humaines et infrastructurelles dans les chantiers ou zones pétrolifères. Ces menaces vont des accidents de travail aux vols, intrusions, agression/ attaques, manifestations, émeutes, kidnapping, voire attentats de nature terroriste de

[42] La sécurité désigne l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux risques techniques, physiques, chimiques et environnementaux pouvant nuire aux personnes et aux biens sans avoir un but du profit. Elle répond à de nombreuses règles établies, notamment la sécurité incendie (Exemple de risques concernés : l'incendie, l'accident du travail, ergonomie et postures, catastrophes naturelles, etc…) tandis que la sûreté consiste à prévenir tout ce qui relève d'actes volontaires. Elle concerne l'ensemble des moyens humains, organisationnels et techniques réunis pour faire face aux actes spontanés ou réfléchis ayant objectif de nuire ou de porter atteinte, ou dans un but du profit psychique ou/et financier (Exemple d'actes concernés : actes d'incivilité, actes de malveillance, vols, agressions, actes terroristes, ... http://www.secureconseil.com/accueil/difference-entre-securite-et-surete . Mais le plus souvent, les deux termes sont confondus. Nous utiliserons ici le terme sécurité pour désigner les pratiques et mesures relatives aux deux termes. Le terme anglais « safety » traduit par sécurité en français est aussi utilisé pour parler de sûreté dans le sens défini ci-dessus.

nos jours. Ce sont des mesures préventives et correctives qui constituent les politiques de sécurité et de sûreté sur les sites pétroliers au Tchad. Le système de sécurité des sites pétroliers au Tchad est garanti par des acteurs publics et privés. Le consortium états-unien fut le premier à déployer une politique de sécurité et de sûreté sur le chantier de Doba dans les années 2000, dans un domaine pratiquement novateur[43] au Tchad et a servi ainsi de point de repère pour les autres sociétés pétrolières qui s'y sont installées pour leur activité d'exploitation ou d'exploration. La philosophie sécuritaire adoptée est basée sur l'approche HSE (Health, Safety, Environment) dans l'industrie extractive dont le but est d'assurer un environnement de travail sain, sécurisé, sans danger et d'adopter de bonnes pratiques pour la santé du personnel. Pour soutenir cette philosophe sécuritaire, un système sécuritaire complexe étant donné sa forme et ses acteurs est mis en place dans les projets pétroliers.

5.2.2. Système sécuritaire et ses acteurs

Souvent sur le plan organisationnel, l'approche HSE est l'objet d'un seul département, mais il se peut aussi que plusieurs unités relevant de plusieurs départements gèrent distinctement ces enjeux sanitaires, sécuritaires et environnementaux. L'unité en charge de la sécurité est l'une de ces entités dont les enjeux sont transversaux sur les sites pétroliers au Tchad ou dans l'industrie extractive d'une manière générale. La sécurisation des champs pétroliers, des infrastructures et du personnel est une condition *sine qua non* pour la continuité des travaux dans les champs pétroliers. Nous allons décrire ici l'organisation du système et des pratiques sécuritaires mis en place par le Consortium états-unien au début des années 2000 sur le chantier de Doba. Cette organisation du système de sécurité a été reprise à quelques nuances près par la plupart des autres entreprises pétrolières en l'occurrence la CNPCIC et Glencore et celles de sous-traitance. Nous ferons ressortir les différences organisationnelles si nécessaires. Mais le dispositif mis en place permet aux entreprises d'assurer la gouvernementalité de la question sécuritaire, pour emprunter le concept foucauldien (Foucault 2004a). En effet, dans les années 70, Foucault conceptualisait le pouvoir comme le mécanisme de contrôle des conduites qu'il nomme gouvernementalité. Ce concept est décliné sous les formes de techniques d'exercice de souveraineté, de discipline et de la sécurité. Aussi, règlementer, réprimer et dominer furent les modes d'opérationnalisation du pouvoir, des pratiques pour régir la conduites des hommes. La

[43] Les Tchadiens ont la réputation d'être des guerriers compte tenu du fait des longues années de guerre qu'a connues le Tchad depuis les indépendances en 1960, mais un chantier pétrolier avec son système de sécurité et de sûreté, sa technologie et son ampleur terrestre, était nouveau pour la plupart de la main-d'œuvre locale.

gouvernementalité servait aux managers de gérer la conduite des conduites dans les champs pétrolifères. Les normes devant guider les conduites du personnel sont édictées et les systèmes ou dispositifs de leur opérationnalisation et suivi mis en place par les managers ou leur personnel de subordination. On pourrait qualifier ce mode de gouvernance d'un biopouvoir , pour se référer encore à Michel Foucault (2004 b) étant donné que le système en place permet la gestion du personnel des chantiers et donc exerce un pouvoir sur les corps en réglementant leurs conduites et en les réprimant. On observe ainsi une gouvernementalité managériale (Le Texier 2011)[44] de la sécurité et sûreté sur les chantiers pétroliers et elle varie d'une partie prenante à une autre . Nous faisons ici une description de l'organisation sécuritaire par les parties prenantes impliquées sur les chantiers pétroliers au Tchad.

Au niveau organisationnel, il y a un département de la sécurité, des entreprises de sécurité privée et des forces de l'ordre public, notamment les gendarmes pour assurer la sécurisation du chantier pétrolier.

Essochad

Le département de sécurité d'Essochad se compose du personnel expatrié et local occupant différents postes qui vont des agents de support, de coordination à la supervision. Le but du département est de recenser les informations nécessaires liées aux risques sécuritaires, les analyser et les diffuser afin d'assurer la protection du personnel pétrolier et la sécurisation des infrastructures pétrolières. Ainsi, des rapports aux rythmes réguliers (journalier, hebdomadaire, mensuel) sont faits par les officiers de sécurité qui effectuent des patrouilles dans la zone pétrolière appelée OFDA (Oil Field Development Area)[45].

Ces rapports sont ainsi remis aux superviseurs qui les présentent aussi à leur hiérarchie afin de prendre les décisions nécessaires à la sécurisation de la zone pétrolifère. Ainsi sont reportés par

[44] Dans une analyse critique de la notion de gouvernementalité, Le Texier (2011) théorise la gouvernementalité managériale- non nommée par Foucault -, comme une forme de gouvernementalité qui repose sur les principes d'efficacité, de contrôle et le savoir dans une institution, soit-elle l'entreprise ou l'Etat. Le Texier (2011:71) note cependant que même si Foucault n'a jamais pris l'entreprise comme objet d'étude, il a identifié cette forme de gouvernementalité qui ne vient pas de l'Etat, qui ne fonctionne pas par rapport à un souverain, qui ne se pose pas en termes juridiques, qui ne s'exerce pas sur un territoire, etc. mais a fini par l'attribuer à l'Etat au lieu de l'entreprise.

[45] Site de développement pétrolier de Doba

les agents de sécurité, les actes de vandalismes, les vols, les risques sécuritaires sur le chantier dans la zone OFDA, etc.
Les officiers de sécurité sont aussi à l'affût des informations d'ordre économique, social (contestations, grèves, manifestions) qui pourraient être sources de menace pour les communiquer à leur hiérarchie laquelle prendrait des dispositions appropriées.
Les décisions des managers de sécurité à la suite des informations fournies par les agents de sécurité peuvent aller de la suspension des travaux dans une zone, à l'interdiction de sortir des camps, à la délivrance des autorisations de déplacements dans certaines zones des travaux, voire une évacuation pour se mettre hors du danger.
Une violation des normes de sécurité, considérée comme grave ouvre la voie à des sanctions allant d'avertissements aux renvois immédiats du chantier pour les travailleurs locaux et le rapatriement immédiat pour les expatriés. Une discipline pratiquement militaire est mise en place sur le chantier étant donné que la plupart du personnel de sécurité sur le chantier est composé d'anciens militaires ou des agents rodés, formés aux techniques de sécurité sur les chantiers pétroliers. Est-ce pour cela ou parce que la sécurité doit être draconienne sur les chantiers pétroliers ?

Le département de sécurité fait aussi un travail de matraquage idéologique important aux normes de sécurité en vigueur sur les chantiers pétroliers. Ce matraquage commence dès l'arrivée de l'expatrié à N'Djamena. En effet, les champs pétrolifères sont situés à environ 600 km de la capitale soit à 2h de vol par charter. Les vols internationaux par lesquels arrivent les expatriés des chantiers atterrissent à N'Djamena et ceux- ci doivent continuer leurs voyages sur les chantiers par des vols locaux mis à leur disposition par les compagnies pétrolières. Cet aléa géographique fait que les entreprises pétrolières internationales ont des camps de vie à la capitale et sur les champs pétrolifères pour leur personnel expatrié et local.
Le département de sécurité est en charge de donner des instructions sur les mesures sécuritaires à adopter au Tchad et sur les chantiers pétroliers. Ainsi, aux nouvelles recrues, on donne des informations sur la situation sécuritaire du pays, sur les zones interdites et quelques normes sociales à adopter avec les travailleurs locaux. Les expatriés restent pour la plupart très discrets sur les instructions reçues mais les enquêtes ont révélé qu'on leur dictait les conduites à tenir pour éviter de se mettre en danger à savoir éviter de parler de la situation politique, éviter de recevoir des cadeaux de locaux, de manger certains repas locaux pour éviter les maladies, ou de se prononcer sur l'extrême pauvreté de la population locale. Même si les instructions concernent les conduites à tenir pour assurer leur sécurité physique et éviter quelques désagréments

sanitaires, certains expatriés interviewés ont trouvé de l'exagération dans les instructions données par rapport aux réalités constatées une fois sur les chantiers pétroliers.
C'est dire que le département de sécurité en plus de son rôle de protection du personnel et des infrastructures locales assure une formation idéologique de son personnel aux techniques et normes de sécurité qui, en vigueur ailleurs sont transposées sur les chantiers pétroliers du Tchad.

China National Petroleum Corporation International in Chad

La CNPCIC dispose de bureaux à N'Djamena avec un camp de passage pour son personnel. Sur les champs Rônier ou à la raffinerie de Djarmaya, sa structure organisationnelle laisse voir le département de sécurité, et de la protection de l'environnement. Une agence de sécurité privée assure la sécurité du personnel et des infrastructures. Les employés locaux suivent le même cursus d'instructions aux normes de sécurité. Van Vliet, G., & Magrin, G. (dir.), 2012a font remarquer que les agents de sécurité expatriés sont pour la plupart des occidentaux et des anciens travailleurs du consortium états-unien rodés aux standards et mesures de sécurité en vigueur dans les entreprises occidentales et qui s'attellent à leur diffusion dans l'entreprise chinoise.
Le dispositiff sécuritaire de la CNPCIC au Tchad est calqué sur le modèle de d' Essochad.

Glencore

Glencore a adopté le même système sécuritaire avec les mêmes nomenclatures pour son activité au Tchad. Glencore a bénéficié d'un dispositif sécuritaire mis en place par l'entreprise canadienne au Tchad à qui elle a repris les parts à partir de 2011.
Son organisation se décline en des bureaux et camps de passage à N'Djamena et des bases de vie sur les chantiers de Mangara et Badila.

Les agences de sécurité privée

A propos des agences de sécurité privée : au début du chantier pétrolier de Doba en 2000, des agences de sécurité privée notamment Cop-gard et par la suite Garantie, Star Security étaient mobilisées par endroit et selon leur contrat pour assurer la sécurité des infrastructures et du

personnel sur les champs pétrolifères. Les deux premières agences étaient dirigées par d'anciens militaires français. Leur travail consistait à assurer la sécurité du personnel et des matériaux sur les champs pétroliers (les machines des travaux, du matériel stocké sur les chantiers, garder et surveiller les puits de pétrole, etc). Dans les camps de vie du personnel, le travail des agents de sécurité privée consiste à assurer la sécurité du camp, surveiller et contrôler les entrées et les sorties du personnel et des matériels des camps par les check points, assurer le rôle de « flag man »[46] sur les chantiers, etc.

Le personnel de ces agences est local - issu de la population de jeunes, souvent au chômage - et a été formé à l'idéologie sécuritaire, aux normes de sécurité à adopter et appliquer sur les champs pétroliers.
On trouve néanmoins du personnel expatrié dans les postes de cadres et de la supervision comme pour traduire - comme me disait un interlocuteur - l'adage selon lequel « *La sécurité est une question trop importante pour la laisser entre les seules mains du personnel local » (Entr.M, 2015).*

Les forces de sécurité publique

Les forces de l'ordre public, notamment les gendarmes ou les gardes nomades constituent un des acteurs clefs du système sécuritaire de l'OFDA. L'État tchadien intervient dans le système de sécurité pétrolière par la fourniture de ce personnel. La Direction de Sécurité pour la Protection des Installations Pétrolières (DSPIP) est la cellule directement liée à la présidence qui assure ce rôle. Les forces de l'ordre issues de cette dernière instance occupent des endroits stratégiques sur les champs pétroliers en ouvrant des bases notamment près des camps de vie du personnel ou sur les principaux axes d'entrée ou de sortie des champs pétrolifères et camps de vie. L'emplacement des gendarmes donne lieu ou non à des check points permettant à ces forces de l'ordre public de contrôler toutes les entrées et sorties sur les champs pétroliers, d'intercepter tout ce qui pourrait constituer une menace pour la sécurité du chantier. Ainsi est filtré tout le

[46] Le « flag man » est le terme anglais utilisé pour désigner un agent de sécurité ou non mobilisé pour assurer, ou régulariser la circulation avec de drapeaux ou panneaux de signalisation dans une zone ou les travaux sont en cours afin d'éviter ainsi tout incident et accident malheureux.

personnel allant sur le chantier et contrôlé celui sortant pour détecter les intrus ou stopper toutes les tentatives de vols du matériel des chantiers.
Les gendarmes sont parfois mobilisés pour accompagner les convois des pétroliers dans des zones sur lesquelles pèse une menace d'insécurité ou jugées comme telle par la hiérarchie sécuritaire. Ainsi, pour le déplacement de certaines machines, le déplacement des derricks, ou les déplacements des explorateurs, les autorités publiques militaires sont mobilisées. On soupçonne la présence d'agents secrets du régime parmi les forces de sécurité sur les chantiers, qui ont la tâche de transmettre les informations stratégiques captées sur le développement des champs pétroliers, ou de potentiels risques sécuritaires aux autorités gouvernementales.

Les autres parties prenantes du dispositif sécuritaire

Un autre acteur du système sécuritaire des champs pétroliers et non l'un des moindres est l'agent de sécurité, d'hygiène et de la protection de l'environnement. Souvent appelé agent de « *safety* », il est souvent rattaché au département EMP ou à un département qui porte aussi son nom, le département de sécurité ou sûreté, notamment « safety department » selon la terminologie adoptée par chaque entreprise. Son travail consiste à assurer des conditions de travail sûres sur les chantiers par la sensibilisation et la prévention. Il fait aussi le contrôle d'éléments de risques potentiels d'accident de travail et les mesures à adopter pour les éviter sinon des minimiser.
Le consortium états-unien dispose d'un département dédié à cette tâche de sensibilisation à la sécurité sanitaire et environnementale[47], en somme à la sécurité au travail sur le chantier pétrolier. Le système sécuritaire adopté par le consortium états-unien sur le chantier de Doba a été largement repris - parfois un modèle calqué sur l'exemple - par les autres entreprises pétrolières à Badila et Mangara par Glencore et la CNPCIC sur les champs Rônier. Mais ce dispositifs sécuritaires sur les chantiers pétroliers fait face à des défis locaux.

[47] La sécurité environnementale demeure une notion aux contours flous (Voir Marc Hufty). Nous la prenons ici au sens des conditions de travail sans danger ou risques.

5.3. LES DEFIS DE LA GOUVERNANCE DU SYSTEME SECURITAIRE DES CHANTIERS PETROLIERS

La sécurisation des champs pétroliers et du personnel est variable selon le contexte des projets pétroliers. Le contexte du Tchad implique le dispositif sécuritaire doit relever les défis de l'enclave pétrolière (5.2.1) et celui de la greffe d'une culture de sécurité au travail (5.2.2) imposé par le premier cadre pétrolier.

5.3.1. Vers une enclave pétrolière et des enjeux locaux de développement dans les zones pétrolifères

Situé au cœur de l'Afrique, le Tchad est un pays enclavé, surtout sans débouché sur mer. Cette situation rend assez difficile la logistique pétrolière qui nécessite une organisation solide et des ouvertures sur le marché mondial. Cet enclavement du pays est l'un des facteurs qui ont contribué à faire du Tchad l'un des pays les plus pauvres du monde.
Avec les projets pétroliers, a-t-on vraiment penser à désenclaver le pays et le sortir de l'état léthargique de pauvreté dans lequel il s'est retrouvé depuis les indépendances ?
Somme toute, le projet pétrolier dont les travaux ont commencé en 2000 à Doba est apparu comme une greffe pétrolière dans les savanes au Sud du Tchad, dans les champs des populations locales vivants de l'agriculture, notamment de la culture du coton et de quelques cultures vivrières (Magrin 2001, Tulipe 2004).

Le projet pétrolier implique l'irruption de matériaux de construction, de machines de hautes technologies, de derricks, d'infrastructures modernes qui apparaîtront comme « des corps étrangers » aux yeux des populations locales, déjà très éloignées de la modernité des zones urbaines et à plus forte raison de l'industrie pétrolière. Tulipe (2004 : 68) dira à ce propos que « le projet pétrolier introduit un corps étranger (des capitaux, de la technologie) dans des savanes africaines jusqu'alors enclavées, peu développées ou les modestes équipements de la filière cotonnière constituent les principaux liens avec le système économique mondial ».

C'est dans ce contexte que le premier champ pétrolier appelé *Doba Oil Field Development Area (OFDA)* a vu le jour dans le Sud du Tchad, a plus de 1 000 kilomètres du port de Douala au Cameroun et à environ 600 km de N'Djamena.

C'est dans la ruralité tchadienne de la région de Doba que s'est développée la zone d'exploitation pétrolière du projet sous l'égide du consortium états-unien. La zone s'étend sur une dizaine de kilomètres et le consortium y a déployé les infrastructures permettant l'exploitation pétrolière.

Au milieu des champs des populations locales sont apparus les camps pétroliers nommés : Komé[48] Base, Komé 5, Miandoum, Belobo, Moundouli, etc. Ces sites pétroliers servant de camps de vie ou de zones de refuges du personnel expatrié et certains locaux, renferment des installations pétrolières et portent les noms des villages les plus proches de leurs installations. Les plates-formes pétrolières s'y sont développées, des sentiers aménagés, des poteaux d'électrification posés. Petit à petit s'est créé dans l'OFDA une ville pétrolière avec des pipelines et réseaux complexes de communication modernes. Certaines installations traversent les villages les plus proches et des mesures de sécurité sont prises pour éviter les incidents d'électrocution soit en enterrant les fils soit en les faisant passer par les hauts des poteaux électriques gigantesques. La nuit, toutes ces plates-formes pétrolières sont éclairées à côté des villages qui sombrent dans l'obscurité totale sinon sont éclairés par endroit par les lampes à pétrole ou des feux de foyer attisés par les bois de chauffe séchés.

La sécurisation de ces installations pétrolières contre les actes de vandalisme, les intrus, les éventuels menaces et incidents fâcheux s'effectue par un système de barricades des puits pétroliers gardés par les agents de sécurité privée. Les camps de vie sont entourés par des grillages et des barbelés de fer bien élevés pour empêcher d'éventuelles intrusions « de quidam » pouvant perturber la vie paisible des pétroliers. Les bases de vie aussi bien gardées par les agents de sécurité privée sont constituées de containers dans lesquels vivent les travailleurs. Les containers sont équipés de lits, télévision, réfrigérateurs et autres commodités se rapportant au standard de vie occidentale en pleine ruralité tchadienne.

Avec son système de sécurisation, barricades, grillages, barbelés de fer, agents de sécurité se mêlent et s'entremêlent et forment des dispositifs pour assurer la continuité des activités pétro-

[48] Komé fut le premier camp construit par le consortium et appelé « *pioneer camp* ». Donner (2014) pense qu'un tel nom reflète bien l'imaginaire des Occidentaux investissant la brousse tchadienne.

lières. Il est ainsi créé une enclave pétrolière au Tchad sous les yeux médusés des villages environnants. Un espace moderne dans l'espace rural du Tchad. De là fonctionnent deux systèmes parallèles où les pétroliers ont leur réseau moderne (électrification des locaux, circulation en voitures climatisées de travail, aliments importés de l'occident, etc.) et les villageois leur système rural avec leurs sentiers, leurs champs de coton et cultures vivrières, leurs animaux et leur obscurité. Donner (2014) notera ici que deux systèmes aux pratiques territoriales différentes cohabitent au sein d'un même espace en se référant à l'enclave pétrolière.

Autrement dit, l'enclave pétrolière constitue un monde dans un autre monde, sinon un territoire dans un territoire si on se réfère au réseau pétrolier et réseau villageois dans l'OFDA. Par ce système de sécurisation, les populations locales sont tenues à l'écart des chantiers pétroliers par des panneaux d'interdiction de circuler dans la zone, ou par les agents de sécurité leur signalant les interdictions, les déviations de voies pour causes de travaux ou la fermeture totale à la circulation de certaines voies. Ce phénomène d'enclave et de déconnection des villages créé par l'exploitation pétrolière est le reflet du système d'investissement capitaliste de par son architecture organisationnelle et le dispositif de sécurité privée pour permettre l'extraction du capital par les ressources sans un impact local dans les pays pauvres comme en Angola et au Congo (Ferguson 2005 : 380).

La triple intervention des agents de sécurité privée, les patrouilles de la sécurité d'Esso et les interventions des gendarmes en cas de problème considéré comme grave par la direction de sécurité donne aux travailleurs l'impression de vivre dans un havre de paix, ce qui s'oppose à la misère et l'insécurité alimentaire et sociale des populations locales, souvent situées à proximité des enclaves pétrolières hautement sécurisées (Voir figure 11).

Aussi, dans l'OFDA, sont apparus généralement en face des camps de vie des pétroliers des villages spontanés - construits avec les matériaux récupérés des chantiers pétroliers ou des camps, parfois volés- dans lesquels se développent des activités et services au profit de la population locale et des pétroliers locaux et expatriés. Il y règne une vie nocturne assez animée dans les débits de boissons et coins de grillade de viande où se croisent autochtones, pétroliers locaux et expatriés (du moins ceux disposant de badges leur permettant de quitter les camps et d'y revenir à des horaires autorisés entre 18h et 22h). A Komé Base, c'est « Satan Village », à Komé 5 c'est « Moudadoigne », des noms assez emblématiques représentant l'imaginaire de la vie de débauche dans lesdits villages (Hoinathy 2013, Yorbana 2014). Pour assurer la sécurité des bases de vie, à Komé Base le service d'incendie du consortium a dû intervenir à plusieurs reprises pour venir à bout des incendies dont Satan village a été victime (Yorbana 2017).

L'enclave pétrolière OFDA avec son mode d'organisation spatial, son fonctionnement, son système de sécurisation constitue ainsi l'exemple emblématique des enclaves pétrolières qui seront reproduites par les autres entreprises pétrolières s'installant au Tchad pour des activités d'exploitation pétrolière similaires. Ce fut les cas de la CNPCIC et de Glencore.

La CNPCIC à Koudalwa a repris le même style d'enclave pétrolière pour son installation dans la région et la poursuite des activités des champs Rônier et ceux à venir (Baobab, Proposis, Daniela etc). Le village spontané en face du camp a repris le nom de village Satan avec les activités de loisirs au même système de tarification.
Le phénomène de diffusion et d'adoption dans la zone pétrolifère ne concerne pas que les normes de sécurité mais aussi certains habitus quotidiens, voire des manières de vivre. On remarque sur les deux photos qui suivent deux débits de boisson servant aussi de boite de nuit, l'un à Satan Village à Komé Base, et l'autre à Koudalwa sur les chantiers Rônier (voir figure 11 ci-après). Dans la zone pétrolière sous le contrôle de la CNPCIC, l'espace est divisé en plateforme de puits, des réseaux de pipelines, un système d'électrification avec de grands poteaux, un camp bien entouré de barbelés de fer, la présence des agents de sécurité privée, les check points assurés par les gendarmes dans la zone pétrolière du bassin de Bongor dont la CNPCIC a le permis d'exploration et d'exploitation. Des infrastructures pétrolières qui côtoient sinon s'entremêlent aux champs et hameaux des communautés riveraines.

Figure 11 : débits de boisson dans les zones pétrolifères et base sécurisée de la CNPCIC à Koudalwa

1.Bar à Satan Village (Komé)

2. Bar au Village de Koudalwa (Champs Rônier)

3. Base de la CNPCIC à Koudalwa (entrée sécurisée)

4. Gendarme dans la zone de Doba

Source : Photos Yorbana (1, 2, 3 et 4), 2016.

.

Du côté de Glencore à Mangara et Badila, le système de sécurisation des champs pétroliers, de son organisation à son fonctionnement n'est pas différent des enclaves pétrolières précédentes. Des barricades aux barbelés de fer et grillages et agents de sécurité privée, l'une des dernières-nées des enclaves pétrolières au Tchad s'est installée aussi dans les champs de mil et de coton des habitants des villages de Mangara et Badila.

Les enclaves de Badila et Mangara par contre se différencient des autres enclaves pétrolières par l'absence de villages spontanés à leur proximité. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que

ces sites pétroliers sont situés au milieu de certains villages ou à leur proximité et les activités qui généralement se passent dans les villages spontanés y ont lieu.

Grosso modo, les dispositifs de sécurisation des sites pétroliers mis sur pied par les entreprises pétrolières dans les champs pétroliers au Sud du Tchad se déclinent en normes de protection du personnel et des infrastructures pétrolières lui donnent l'allure des « enclaves pétrolières ». Au milieu de la ruralité des savanes du Tchad, se sont greffées des enclaves pétrolières qui s'imposent dans le paysage par leur modernité (style de vie occidental, technicité des matériaux de travail, espaces de travail modernes, électrification des camps, terrains d'atterrissage des avions Charter et Antonov) et un système sécuritaire qui assure son extra-territorialité comparé à l'environnement local (Magrin 2003a, Ferguson 2005, McEachern 2010). Un dispositif sécuritaire qui impacte aussi la vie des populations rurales de la zone pétrolière dans la mesure où les décisions prises peuvent bouleverser le mode de vie local. C'est le cas de la décision prise par Essochad à la suite des vols répétés de ses équipements, demandant aux autorités locales d'imposer un couvre-feu dans la zone pétrolifère à partir de 18h. Décision qui provoqua assez de ressentiments au sein des populations riveraines des infrastructures pétrolières de Komé 5 (Coll. 2012 : 355).

Au Tchad, les enclaves pétrolières avec leurs dispositifs sécuritaires affichent une modernité insolente qui tranche avec la ruralité et la pauvreté sinon l'indigence locale. Un autre dispositif de sécurité existe sur les chantiers pétroliers et est aussi une marque importante de la culture occidentale avec ses normes qui s'imposent à une culture locale dans les zones pétrolifères. Il s'agit du respect des normes de sécurité au travail, nommé « safety » ou la culture de la sûreté au travail. Cette dernière pratique reste aussi un défi à relever dans le dispositif sécuritaire.

5.3.2. La greffe d'une culture sécuritaire au travail : « safety » ou culture de la sûreté et sécurité

Sur les chantiers pétroliers, il existe des dispositifs de sécurité préventive qui se déclinent en une réglementation et des mesures liées aux conditions de travail sans danger et saines, au respect des règles d'hygiène et de santé au travail qui forment un corpus de normes et des mesures connues sous le vocable des normes de sécurité ou de sûreté. Le terme anglophone désignant cette pratique est *« safety* ».

La diffusion de ces mesures constitue une des marques de la culture de sécurité dans l'industrie extractive. Au Tchad, les trois multinationales ont fait de cette culture de sécurité une de leurs valeurs fondamentales. Cette vision du monde du travail dans l'industrie tranche avec celle des zones agricoles au Tchad habituées à la culture du coton et des autres cultures vivrières, sans réglementations rigoureuses sinon aussi exigeantes que les normes mises en œuvre par les multinationales dans leurs enclaves pétrolières. Une culture de sécurité s'est ainsi greffée au contexte local.

Des trois chantiers, ces mesures se ressemblent et sont peu variables d'une entreprise à une autre.

Des briefings de nouvelles recrues aux normes et mesures de sécurité en vigueur sur les chantiers pétroliers, aux analyses de risques sur le lieu, les normes de sécurité routières, les mesures à suivre en cas de déversement d'hydrocarbures aux directives à suivre en cas d'urgence, les normes de sécurité au travail, la culture de sécurité est définie comme une valeur fondamentale sur les chantiers pétroliers. Ceci s'explique par les slogans qui pullulent ici et là sur les sites pétroliers et qui sont une illustration d'une politique d'intégration de cette culture d'entreprise : « *safety first* », « *Our priority, your safety* », « *Be cautious* », « *Be aware* », « *Danger* » qui rappellent aux travailleurs la nécessité d'intérioriser ces mesures qui font partie de leur processus de socialisation professionnelle. Au delà du système de socialisation, le dispositif de sécurisation crée un contexte de biopouvoir sur les chantiers pétroliers où les managers contrôlent les conduites du personnel par les rapports sur les incidents, le respect des normes de sécurité. Le dispositif sécuritaire sur les champs pétrolifères est ainsi tributaire de la gouvernementalité managériale qui s'observe dans les trois entreprises par mimétisme mais aussi par efficacité, le contrôle et le savoir sur les chantiers.

L'approche HSE présente aussi des enjeux d'opérationnalisation qu'il convient de relever dans la section ci-après.

5.4. LES ENJEUX D' OPERATIONNALISATION DES NORMES DE SECURITE AU TRAVAIL, DES MESURES D'HYGIENE ET DE SANTE SUR LES CHANTIERS PETROLIERS

Les politiques de sécurité, de santé et d'hygiène au travail sont en théorie des impératifs dans le secteur extractif. Leur mise en œuvre peuvent varier d'une entreprise à une autre et présentent d'enjeux liés au contexte local des entreprises (5.4.1) et
aux dispositifs du management des dites mesures (5.4.2).

5.4.1. Les enjeux organisationnels liés au trois cas d'entreprises

Chaque entreprise présente des enjeux liés au contexte de son installation et par rapport aux normes de sécurité au travail, aux mesures d'hygiène et sanitaires.

Le cas du consortium états-unien dans l'OFDA

ExxonMobil fut pionnière dans l'introduction de la culture de sécurité sur le chantier pétrolier de Komé en commençant ces travaux en 2000. L'ensemble des mesures de sécurité au travail, celles d'hygiène et de santé sont consignées dans un document nommé OIMS (Operations and Integrity Management Systems). Ce sont des normes généralement en vigueur sur les chantiers pétroliers en Europe et aux États-Unis. OIMS est un ensemble de normes et de procédures servant de bonnes pratiques sociales, environnementales et sécuritaires dans la chaîne de valeur de production extractive. Dans le même sillage, Coll (2012 : 164) qualifie le corpus OIMS comme la « bible » inspirant la fondation du comportement éthique et des principes d'ExxonMobil.

Le département de sécurité d'Essochad est en charge de la diffusion de ces mesures auprès des employés et assure le contrôle de leur application. Les manquements à ces normes de sécurité sont sanctionnés de mesures disciplinaires allant d'un avertissement au renvoi du chantier. Compte tenu du contexte politique et local, le consortium a dû s'adapter à certaines réalités tchadiennes pour intégrer la lutte contre le paludisme, la limitation de vitesse, vu l'état des routes, l'interdiction de l'alcool, la restriction des sorties des travailleurs expatriés dans les quartiers spontanés à proximité des bases de vie. Ce sont là des normes qui contrastent avec les

pratiques des communautés locales sur les territoires desquelles ont surgi les archipels pétroliers. Tulipe (2004 : 70) confirme ce contraste en ces termes :

« *Le fonctionnement du système manifeste une réglementation d'inspiration états-unienne qui tranche radicalement avec les pratiques habituelles du Tchad* ».

Le Département EMP, dont le volet Sécurité est en charge de la politique de sécurité de l'entreprise dispose d'un document qui consigne toutes les mesures préventives de sécurité.

Ses mesures visent la sécurité, la santé du personnel et la sûreté des biens sur le chantier. Les directives ci-après révèlent quelques-unes des dispositions :

- Sur les conditions de travail.

Ainsi les opérateurs du consortium fournissent aux travailleurs les équipements de protection dont le port est obligatoire en fonction de la nature du travail à effectuer sur le chantier. Il s'agit entre autres d'équipements tels que : les habits, les gants, les lunettes de sécurité, les casques, les chaussures de sécurité.

Les sous-traitants du Consortium doivent aussi fournir ces équipements à tous leurs employés avant tout travail sur le chantier. D'ailleurs, les mesures de sécurité préventives font l'objet d'un des documents que les sous-traitants doivent présenter pour espérer gagner un contrat avec le Consortium.

Le consortium a pris des mesures préventives de sécurité qui consistent à signaler les dangers sur les sites pétroliers par des panneaux de signalisation, clôturer avec des grillages certaines zones, plate-forme comportant des risques. Ainsi, certains puits de pétrole sont clôturés ou surveillés par les agents de sécurité.

En matière de conduite de véhicule, en fonction de la zone et des potentiels risques existants, la limitation de vitesse de circulation va de 10, 20, 30 à 50 km/h selon qu'on roule à l'intérieur du camp, sur le chantier, on traverse un village ou on est sur la voie publique.

- Sur le plan sanitaire.

Les entreprises de sous-traitance en charge de la restauration observent des normes sanitaires assez rigoureuses sur des produits qui ont pour la plupart été importés des États-Unis ou viennent de l'extérieur du Tchad. Les mêmes mesures s'appliquent à l'eau et autres consommables mis à la disposition du personnel sur le chantier (fourniture d'eau potable en bidon manufacturé, interdiction de manger la nourriture des locaux).

Pour leur santé, tout le personnel sur le chantier doit porter des habits manches longues pour éviter les piqûres de moustiques, ou autres insectes dangereux. Dans les camps, une clinique s'occupe du personnel en cas de malaise, de maladie, d'accident pour les premiers soins. Un

cas plus sérieux fera l'objet d'une évacuation de la victime à la capitale, puis hors du Tchad selon le degré de gravité du cas.

Il a été mis en place un programme de contrôle des vecteurs du paludisme qui consistait à détruire les habitats des moustiques dans ou aux alentours des camps. A cet effet, les bases de vie ainsi que les alentours des bases de vie étaient pulvérisés avec des produits toxiques contre lesdits vecteurs. Dans les villages aux alentours des installations pétrolières, les programmes « *malaria no more* » ou « *roll back malaria* » permettaient des campagnes de sensibilisation contre le paludisme et la distribution des moustiquaires aux populations locales.

- Sur le plan organisationnel.

L'unité en charge de la sécurité dans ses directives fait référence au PGE, lequel décrit les procédures à suivre en cas de déversement d'hydrocarbures, les procédures pour la gestion des eaux usées, les procédures de gestion de déchets, les procédures d'évacuation du personnel en cas d'urgence, les procédures d'intervention en cas d'accident.

Tout est décrit au millimètre près, dans des procédures documentées pour gérer ou prévenir les risques ou menaces sécuritaires potentiels, préalablement identifiés ou par expériences antérieurement acquises et pouvant advenir dans le cadre des activités sur les chantiers pétroliers dans l'espace OFDA.

Les directives, mesures de sécurité et de santé au travail mises en œuvre ou documentées par le consortium états-unien dans l'OFDA ont servi de normes de références pour les autres projets pétroliers au Tchad.

Le cas de la CNPCIC dans les champs Rônier

Les mesures de sécurité et de santé au travail de l'entreprise chinoise CNPCIC sur le chantier du Projet Rônier sont aussi une réalité constatée par la documentation sur les EIE. Les « études EIE » dans le cadre du projet rônier décrivent aussi les procédures d'intervention en cas de déversement accidentel d'hydrocarbures, un plan de gestion des déchets, un plan d'évacuation en cas de d'urgence, etc.

La CNPCIC dispose sur le plan organisationnel d'un département Sécurité, Santé et Environnement dont « l'Unité Sécurité » s'attelle à promouvoir la sécurité, la santé du personnel aussi bien que la sûreté des biens sur le chantier des champs Rônier.

Mais les normes HSE en vigueur dans le projet ont été héritées de l'entreprise canadienne dont la CNPCIC a acheté les parts en 2007. L'équipe HSE est composée d'ingénieurs chinois mais

aussi de Tchadiens qui sont formés aux normes de sécurité au travail selon les directives canadiennes.

Van Vliet, G., & Magrin, G. (dir.), 2012a soulignent dans leur étude que le personnel chinois du département HSE de la CNPCIC a eu l'expérience de travail dans le cadre d'un projet conjointement géré par Shell et la CNPC en Chine tandis que certains employés tchadiens, en plus de leur formation aux normes canadiennes de sécurité, ont eu d'expérience de travail avec le Consortium états-unien. Cette composition de l'équipe HSE avec ses différents « backgrounds » crée une situation hybride de normalisation sécuritaire dont ces derniers auteurs ont révélé en ces termes : « *L'équipe HSE de la CNPC réunit une variété d'expériences et d'informations où le référentiel et les pratiques chinoises s'associent avec ceux hérités du projet Shell en Chine, ou des projets Encana et ExxonMobil au Tchad* ».

Cette hybridation des normes et référentiels n'exclut pas une forme de standardisation des normes et pratiques sécuritaires telles le port des équipements de protection sur les chantiers (chaussures de sécurité, lunettes de protection, casques, habits à manches longues, contrôles des piqures de moustiques et autres insectes) sur les chantiers du projet Rônier. Qu'en est-il du dispositif sécuritaire chez Glencore ?

Le cas de Glencore dans les champs de Mangara et Badila

Glencore dispose d'un département HSE dont l'organisation de l'unité de sécurité n'est pas différente de celle des autres compagnies pétrolières comme Essochad et la CNPCIC. Elle se compose d'une police de sécurité composée d'un personnel interne à la société, mais aussi d'agents de sécurité privée et d'agents de la gendarmerie nationale. Glencore a aussi hérité des normes de sécurité de l'entreprise canadienne Griffiths International qui avait établi les normes de sécurité sur les deux sites de Mangara et Badila avant sa cession en 2011.

Le personnel de sécurité de Glencore est assez composite et se décline en un personnel tchadien composé de nouvelles recrues ou pour la plupart des anciens employés de la société canadienne, des expatriés de Glencore venant d'Europe notamment d'Angleterre et de Suisse où Glencore a son siège social.

C’est dire que les normes de sécurité sur les chantiers sont pratiquement les mêmes que celles en vigueur dans la société canadienne, à savoir, les panneaux de signalisation limitant les vitesses de circulation de véhicules sur les sites, des camps et puits de pétrole barricadés de barbelés de fer, le port des habits aux manches longues pour la protection contre les piqûres des moustiques et autres insectes, etc.

Les villages environnants des sites pétroliers ont vu pulluler des débits de boisson, rendant la vie nocturne assez animée autour des travailleurs locaux, la nuit tombée.

Les expatriés vivent dans des containers sur le camp et sont nourris dans des restaurants où les cuisiniers sont aussi des expatriés appartenant à une société de sous-traitance. Les sorties et entrées sur le camp sont contrôlées par des check-points gérés par les agents de sécurité privée. Les containers sont équipés de TV, de réfrigérateur, et d’une literie, d’une table de travail et d’une chaise.

Le service incendie place dans les chambres des containers et un peu partout sur le camp des extincteurs et fait des contrôles réguliers pour s’assurer qu’ils sont en bon état pour d’éventuelles utilisations.

Sur les camps, sont signalés avec des panneaux, les points de rassemblement appelés « *Muster point* » pour le regroupement du personnel en cas de danger. Une fois au *muster point*, le personnel reçoit des instructions sur la menace ou le danger et peut reprendre le travail en cas de danger négligeable ou de son élimination sinon il peut être évacué en cas de danger jugé grave. Tous les risques sécuritaires pouvant potentiellement exister sur les chantiers pétroliers ont été répertoriés et ont fait l’objet de recommandations sécuritaires auxquelles le personnel est obligé de se soumettre sous peine de sanction. Mais comment se fait alors la diffusion des normes et le contrôle de ces normes sécuritaires au milieu de cette ruralité tchadienne et dans les archipels pétroliers ?

5.4.2. Les enjeux managériaux d'application des mesures de sécurité

Les mesures de sécurité sont déclinées sous diverses formes par les sociétés pétrolières qui les mettent aussi en œuvre différemment sur les chantiers pétroliers selon leur philosophie, politiques ou stratégies d'intervention dans le pays.

Soit par anticipation sur la base des connaissances des métiers du secteur extractif, soit par expérience, des risques sécuritaires ont été identifiés et des mesures préventives prises et documentées sous la forme de directives en matière de sécurité, puis soumises au personnel sur les chantiers pétroliers. Les politiques de sécurité en vigueur sur les chantiers pétroliers touchent divers domaines qui vont des meilleures conditions de travail, à un environnement sain et sécurisé ou à la santé du personnel.

Sur lesdits chantiers, les techniques de socialisation du personnel aux normes sécuritaires sont nombreuses mais diversement utilisées par les entreprises.
La formation demeure la stratégie la plus utilisée : toutes les nouvelles recrues sont formées aux normes de sécurité à adopter sur les chantiers, et initiées à l'identification des dangers potentiels qui peuvent exister sur ces derniers.
Les expatriés commencent à recevoir ces instructions depuis la capitale où la plupart des sociétés ont leurs sièges et un camp de passage[49]. S'ils ne l'ont pas faite à la capitale, ils sont soumis à la même formation sur la sécurité sur le chantier une fois avoir regagné Komé pour Essochad, des champs Rônier pour la CNPCIC, ou des champs de Mangara et Badila pour Glencore.

Par les formations dites « *safety briefing* » les nouvelles recrues ou visiteurs des chantiers pétroliers, expatriés et locaux sont initiés aux mesures de sécurité qui doivent être adoptées sur les chantiers pétroliers. Les outils de sécurité auxquels ils sont initiés sont entre autres *defensive driving, step back 5x5, safety meeting, tool box meeting, etc.*

[49] Au Tchad, les vols internationaux par lesquels voyagent les expatriés aboutissent à la capitale. Les sites pétroliers sont pour la plupart situés dans le Sud du Tchad (Champs Rôniers 300 km de N'Djamena, Mangara 500 km, Komé 600 km) et sont desservis par les voitures des compagnies ou par de vols charters assurés par des sociétés de sous-traitance des compagnies pétrolières.

Les teneurs de la formation varient selon que vous êtes expatrié ou travailleur local. Mais le but est d'arriver à convaincre le personnel de la nécessité d'adopter une culture de sécurité. A cet effet, la plupart des sociétés pétrolières font passer la question sécuritaire comme une de leurs valeurs fondamentales faisant partie de leur culture d'entreprise. Les propos ci-après illustrent bien l'essentialisation de la sécurité comme élément de la culture d'entreprise par les sociétés mères.

Sur le site d'ExxonMobil, il ressort clairement que la sécurité est une valeur fondamentale de l'entreprise :

« *A commitment to safety is a core value and an integral part of ExxonMobil's culture. Our aim is to ensure each employee and contractor leaves work each day safe and in good health. We will never stop working toward our goal of Nobody Gets Hurt.* » (ExxonMobil Corporate citizenship report, 2016, en ligne sur https://corporate.ExxonMobil.com/en/community/corporate-citizenship-report).

« Glencore[50] quant à elle , cite la sécurité comme l'une de ses premières valeurs en ces termes :

« *Our first priority in the workplace is to protect the health and well-being of all our people. We take a proactive approach to health and safety; our goal is continuous improvement in the prevention of occupational disease and injuries*».

«….*Management of safety risks is at the heart of our approach to safety. To manage, mitigate and eliminate safety risks, we have built a framework that is comprehensive, robust and well tested* ».

Et la CNPCIC en fait de même :

«*We put safety at the top of our agenda and integrate it in our operations and the entire industry chain. We also launch the "Safety and Environmental Protection Year" campaign on a yearly basis, focusing on human-centered safety principles*»[51].

Cependant, la politique de sécurité de la CNPC s'est améliorée progressivement suite aux évènements malheureux ayant marqué ses projets pétroliers dans le monde. L'incident survenu dans l'enceinte de la CNPC et ceux au sein de ses filiales entre 2003 et 2010 (explosion d'un

[50] http://www.glencore.com/who-we-are/our-values.

[51] Cf. https://www.cnpc.com.cn/en/safety/common_index.shtml consulté le 08 aout 2018.

gazoduc à Kai County en 2003, explosion d'une usine de pétrochimie dans la province de Jilin en 2009, incendie de la raffinerie de la CNPC près de la ville de Fushun en 2010) ont poussé le groupe a adopter en matière de santé « des mesures de réduction des maladies et des accidents de travail, et d'amélioration des conditions de travail, en application du code portant sur la prévention des maladies professionnelles ». Ceci est un investissement colossal en matière de l'approche HSE selon Van Vliet & al (2012a : 155).

La CNPCIC affirme avoir amélioré sa législation ainsi que ses pratiques en sécurité suite à ces évènements afin de se mettre au diapason des normes de sécurité internationale :

«*To emphasize safety management responsibility, we compiled and implemented a series of new regulations, including Management Procedures of Operational Safety and Environment Accountability, Risk Control Measures for Operational Safety, Guidance on HSE Responsibilities at CNPC Headquarters, and Implementation Rules for HSE Performance Reviews, etc.* ».[52]

Lors de la formation, les instructeurs prennent soin de montrer l'effectivité de ces mesures sécuritaires en présentant des statistiques sur les nombres d'heures de travail sans accident, les types d'accidents mineurs et majeurs qu'il y a eu sur les chantiers ou bien les leçons apprises des incidents passés.

Sur tous les chantiers pétroliers, le personnel du département de sécurité ou non est sollicité pour signaler tout danger à son superviseur ou en faisant un rapport et en l'envoyant au département de la sécurité, ceci en utilisant un formulaire fait pour la cause, notamment le formulaire de signalisation d'un danger (*Safety Hazard form*). Tout incident doit être rapporté par le formulaire de rapport d'incident (*Incident report form*).

Avant tout travail sur le chantier, les pétroliers doivent faire une analyse des potentiels dangers qui peuvent provenir du travail qui sera fait et prendre des mesures préventives à appliquer le cas échéant, en remplissant le formulaire d'analyse de la sécurité au travail (*Job safety analysis*).

Parmi les directives à adopter en matière de conduite, après être passé par une formation aux techniques de conduite rigoureuse, appelée le « *Safety defensive driving* », seul le personnel ayant passé avec succès ledit test est autorisé à conduire sur les chantiers pétroliers.

Une des mesures qui semble banale aux yeux des travailleurs locaux qualifiés pour la conduite, mais qui fait sens dans la philosophie sécuritaire appliquée sur les lieux de travail, est celle de

[52] Idem

« *faire un tour du véhicule* » avant d'y entrer pour le démarrer. Le tour du véhicule permet de repérer tout danger autour du véhicule et de l'éliminer, par exemple un animal[53] ou un quidam qui se trouverait sous le véhicule pouvant quitter le lieu avant que le chauffeur ne l'écrase.

Le contrôle de l'application de ces directives sécuritaires se fait aussi par le biais des patrouilles régulières effectuées par le personnel interne, ou les agents de sécurité privée et publique. Des rapports à l'issue de ces patrouilles doivent relater l'état sécuritaire du moment. Ainsi, des rapports réguliers, journaliers, hebdomadaires et mensuels permettent de contrôler l'opérationnalisation des mesures de sécurité en signalant les situations de non-conformité par rapport aux directives sécuritaires et de tirer des leçons des incidents survenus (accident de voiture, vol, grève, déversement d'hydrocarbure, maladie, mort d'homme, etc).

Généralement, les recommandations conclusives des formulaires nommées « les leçons apprises » donnent de très bonnes leçons sécuritaires et constituent un plus en cas de récidive ou reproduction du même événement malheureux, toute chose étant égale par ailleurs.

Le personnel, qui en cas de risque a mis en œuvre les bonnes pratiques ou les bons réflexes de sécurité, ou qui a bien fini un certain nombre d'heures de travail sans incident, est récompensé par sa hiérarchie ou le département de sécurité. Certaines récompenses pour tout le personnel peuvent provenir de la direction de l'entreprise si les pratiques sécuritaires ont eu d'impact sur la performance générale de l'entreprise.

Les systèmes de contrôle aussi peuvent être des sanctions disciplinaires qui vont des avertissements (risque négligeable) au renvoi (risque élevé, lesquelles sanctions disciplinaires sont confiées au département des Ressources Humaines pour leur exécution).

Des exercices (drill test) sont faits par le personnel en charge de la sécurité pour vérifier l'opérationnalité des mesures sécuritaires en cas d'apparition d'un risque. C'est ainsi qu'on assiste souvent sur les chantiers aux tests relatifs aux situations telles l'incendie, menace terroriste, grève ou l'utilisation de radars pour détecter les contrevenants qui s'aventureraient à enfreindre les limitations de vitesse à respecter dans l'espace des chantiers pétroliers en général.

On pourrait observer derrière ces directives sécuritaires et leurs techniques d'instruction, le contrôle par des rapports, les exercices de sécurité, une certaine obsession de la sécurité par les compagnies pétrolières.

La CNPCIC et Glencore ne montrent pas le même degré de sévérité quant à l'application des

[53] Il est généralement interdit à tout pétrolier de chasser les animaux sur ou aux abords des sites pétroliers au Tchad.

mesures de sécurité sur leurs sites. Ce laxisme observé au sein des deux entreprises pourrait s'expliquer par le fait que ces dernières sont adoptées par conformisme. Elles ne sentent pas une pression particulière des autres parties prenantes pour l'application de ces directives sécuritaires et ne le font que par nécessité pour continuer leur activité, sinon leur *« business as usual* ».

Même si ces sociétés-mères affichent sur leur site, que la sécurité est une de leurs valeurs fondamentales, la culture de sécurité peine encore à s'instaurer comme culture d'entreprise sur les filiales des sociétés pétrolières au Tchad si elle n'est pas motivée par la politique de réduction ou d'évitement des coûts. Cette mise en œuvre stratégique se trouve limitée par les situations de non-conformité observées ici et là sur les chantiers pétroliers.

5.5. LES LIMITES D'APPLICATION DES MESURES SECURITAIRES SUR LES CHANTIERS PETROLIERS

Les pratiques relatives à la mise en oeuvre des mesures sécuritaires dans les projets pétroliers ont montré leurs limites par les situations de non-conformité relevées (5.4.1) et les recommandations faites pour les corriger (5.4.2).

5.5.1. Des situations des non-conformités sur les chantiers pétroliers…

Les situations de non-conformité constatées dans les rapports des inspecteurs du CTNSC sur les trois sites pétroliers du Tchad montrent combien l'écart est grand entre les normes écrites, les discours sur la sécurité et la volonté réelle de leur application sur le terrain. Les rapports des inspecteurs font ressortir les situations de non-conformité suivantes sur différents sites des trois compagnies :

Les situations de non- conformité chez Essochad

- le déversement d'hydrocarbure suite à une rupture de *flowline*. Déversement estimé à 2 barils de brut sur une surface de 22 m long et 8 m de large (Rapport CTNSC août 2016a) ;
- la restauration insuffisante d'une carrière (Rapport CTNSC février 2016a) ;
- accident de travail sur les chantiers avec pour victimes des employés d'Esso et des sous-traitants (Rapport CTNSC Janvier 2015a) ;
- décès de deux vaches dans un canal de *flowline* (Rapport CTNSC Janvier 2014a).

Les situations de non-conformité chez China National Petroleum Corporation International Chad (CNPCIC)

- des manœuvres brulés lors du déchargement des produits chimiques (Rapport CTNSC, mars avril 2015b) ;
- source de pollution : fût à ciel ouvert contenant des terres huileuses, un liner perméable posé sous les fûts d'huile. Cf. Photos ci-après de la figure 12 (1 et 2) (Rapport CTNSC août et septembre 2014b) ;
- décès par noyade d'une fille dans une carrière ouverte (Rapport CTNSC avril 2014b) ;
- manœuvres travaillant sans équipements de protection appropriés.-. (Rapport CTNSC Janvier 2014b (Caracal et CNPCIC) ;
- fûts contenant des terres contaminées et de l'huile de vidange laissée à ciel ouvert dans le *Waste Management*. Voir photos figure 12 (3 et 4) (Idem).

Figure 12 : photos relatives à la sécurisation des produits dangereux et l'environnement de travail sur les chantiers pétroliers

1. Bâche perméable (en place de celle imperméable) sous les fûts.

2. Ouvriers déchirant manuellement des cartons

3. Fûts contenant des terres souillées

4. Fûts contenant de l'huile souillée (huile de vidange)

Source : Photos CTNSC (2013-2016b).

Les situations de non-conformité chez Glencore à Mangara et Badila

- le constat du taux de chlore très élevé dans les eaux à usage domestique à Badila (Rapport CTNSC décembre 2015c) ;
- le déversement d'hydrocarbure (Rapport CTNSC décembre 2015c) ;
- la contamination de l'eau du fleuve par des sédiments ;
- les feux de brousse fréquents sur le site. Cf. photo Ci-après. (Rapport CTNSC 2016c) ;
- les ouvriers déchirant manuellement les cartons. Voir Photo ci-après de la figure 13 (Rapport CTNSC (Rapport CTNS janvier 2014c).

Figure 13 : photos relatives au déversement d'hydrocarbures et aux dégâts à l'environnement.

1. Bassin de stockage d'eau polluée, AJTZP, 2014

2. Dégâts environnementaux après déversement d'hydrocarbures en 2014, AJTZP.

2. Dégâts environnementaux après rupture de digue d'eau polluée à Badila, AJTZP (2018)

Source : AJTZP (2014, 2018)

5.5.2…aux suggestions pour leurs corrections

Aux situations de non-conformité des mesures sécuritaires constatées, les inspecteurs du CTNSC font des recommandations pour permettre aux sociétés concernées de prendre des mesures correctives adéquates. Sur les trois sites pétroliers du Tchad, les recommandations des inspecteurs qui ont observé les situations inadéquates se déclinent aussi en de suggestions d'une série de mesures à prendre par les différentes sociétés pétrolières.

Recommandations des mesures correctives pour Essochad

- chercher un partenaire agréé qui pourra s'occuper du traitement de restes de nourriture stockées en énorme quantité dans un délai appréciable ; (In Rapport CTNSC Esso Octobre 2014a) ;
- mettre sur pied un programme d'amendement des sites mal restaurés présentant en surface une grande composition latéritique ; (idem)
- initier un programme de reboisement de certains sites ; (idem)
- utiliser de grands liner sur les sols contaminés stockés pour éviter que le lessivage par eau de pluie entraîne un impact négatif ; (idem)
- rendre fonctionnels les incinérateurs en panne afin que les déchets stockés ne génèrent pas un autre problème environnemental ; (idem)
- fournir au superviseur du CTNSC sur site chaque résultat des analyses de SO_2, NO_2 et de PM10 afin de connaître le niveau des émissions atmosphériques ; (In rapport CTNSC Esso Février 2016a);
- fournir au superviseur du CTNSC sur site chaque résultat des tests du TPH et des composantes physico-chimiques réalisés sur les échantillons d'eau des piézomètres et des puits villageois pour le bon suivi de la qualité des eaux ; (idem)
- procéder au test de la turbine A le plus tôt possible, pour s'assurer du niveau de l'émission de PM10 en vue de prendre des décisions (Idem).

Recommandations des mesures correctives pour Glencore

- pallier l'insuffisance, le manque d'une équipe permanente d'intervention dans le domaine de déversement accidentel (ERT / ORS team) ; (in Rapport CTNSC Glencore avril 2016c) ;
- créer une plate-forme adéquate pour le traitement des déchets dangereux, (idem) ;
- stopper dans un bref délai l'ensablement du cours d'eau permanent et l'érosion hydrique (idem) ;
- respecter les termes de l'accord logistique liant le CTNSC à Glencore (idem) ;
- gérer les cendres provenant des incinérations conformément aux directives décrites dans le PGES. (in Rapport CTNSC-Glencore Janvier 2016) ;
- mettre à la disposition du Comité les résultats des analyses dans un délai raisonnable afin de déterminer la fréquence d'un nouvel échantillonnage. (In Rapport CTNSC Janvier Glencore 2014c) ;
- gérer les feuilles et brindilles souillées conformément aux propositions faites par Caracal, acceptées par la précédente mission (idem) ;
- créer un centre de stockage des sols et autres produits souillés et des déchets dangereux (idem) ;
- améliorer les conditions de travail des ouvriers (idem).

Recommandations des mesures correctives pour CNPCIC

- **s**e conformer scrupuleusement aux dispositions des conventions qui les lient à l'État tchadien en menant les travaux selon les règles de l'art et en versant des compensations justes et équitables aux ayants droit ; (In rapport CTNSC CNPCIC Mars-Avril 2015b) ;
- collaborer avec les autorités administratives et traditionnelles pour une meilleure exploitation des ressources naturelles dans les régions affectées, (idem) ;
- Impliquer les ONG de la localité dans le suivi et la réalisation des actions du projet, (idem) ;
- revoir les barèmes de compensation suite aux accidents sur les animaux, les pieds des arbres fruitiers et de cueillette, champs, etc. (Idem) ;

- construire les campements en matériaux durables, (Idem) ;
- amener ses sous-traitants à se conformer au Plan de Gestion Environnemental et Social, afin de mieux sauvegarder l'environnement ; (in Rapport CTNSC - CNPCIC Juillet 2016b) ;
- revoir en hausse les frais journaliers des chefs des cantons et villages et les représentants de la société civile qui accompagnent l'équipe socio-économique sur le terrain, pour les mesures des champs. Les 2000 francs CFA prévus à chaque sortie sont très insuffisants pour des tels travaux, (idem) ;
- penser au moins à traiter les sols contaminés stockés depuis plusieurs années à Rônier 6-8. (Idem) ;
- maintenir, voire renforcer encore la fréquence de sensibilisation aux sous-traitants afin de se conformer au PGE, notamment le respect des règles d'hygiène et sécurité et au manuel de HSE afin de réduire la fréquence des accidents de route par ces dernières, (in Rapport CTNSC aout 2016b) ;
- exiger des sous-traitants d'équiper leurs véhicules d'enregistreurs des données du véhicule VDR (Vidéo Data Recorder) ou au moins adapter la vitesse à la vue, (idem) ;
- organiser une caravane de sensibilisation pouvant impliquer les autorités administratives et traditionnelles, la société civile, la CNPCIC et tous les sous-traitants et le CTNSC à l'intention de la population résidente dans la zone du projet de Daniela et Raphia, (idem) ;
- se procurer des appareils d'analyse de la qualité de l'eau et de l'air (idem).

5.6. SYNTHESE CONCLUSIVE

En somme, concernant le dispositif sécuritaire sur les chantiers pétroliers, sur le plan organisationnel, ce sont les départements de sécurité et de protection de l'environnement (HSE) qui assurent la sécurité et la sûreté du personnel et des infrastructures dans le cadre des activités. Sur le plan fonctionnel, ce sont les mêmes litanies de mesures sécuritaires qui sont répétées au personnel local et expatrié mobilisés pour les chantiers depuis N'Djamena jusqu'aux bases de vie dans les champs pétroliers.

Les dispositifs de sécurité qui s'illustrent par ces structures permettent aussi une bonne illustration d'intégration au réseau global de production par le système de décision administrative. Un cas illustratif de cette intégration administrative qui est en même temps un système de contrôle est l'autorisation d'accès aux sites pétroliers au Tchad. Notre expérience de chercheur demandant l'accès aux sites pétroliers illustre bien ses aspects. Comme la procédure l'exige, nous devions obtenir l'autorisation d'accès aux sites pétroliers auprès des sociétés ayant leurs sièges à la capitale avant de nous rendre sur les sites pétroliers situés à des centaines de kilomètres de celle-ci. Nos demandes d'autorisation d'accès aux sites pétroliers à la capitale étant restées sans réponses, nous étions partis sur les chantiers pétroliers. Les agents de sécurité sur les chantiers nous ont aussi refusé l'accès aux bases vie argumentant leurs refus par le fait que nous devrions d'abord venir avec une autorisation de la capitale et que même au niveau de la capitale, les décisions d'autorisation doivent venir des sièges internationaux des compagnies qui sont en Suisse, en Angleterre, aux États-Unis ou en Chine. Du Sud au Nord, d'une capitale à une autre ou d'une ville à une autre, le système de décision du secteur pétrolier illustre son fonctionnement par réseau local et global de la chaîne de valeur extractive.

Avec l'avènement de l'exploitation pétrolière au Tchad, les entreprises pétrolières ont adopté des systèmes de sécurisation du personnel et des infrastructures dans les champs pétroliers pour garantir la continuité de leurs activités dans un contexte d'État fragile. Les dispositifs sécuritaires adoptés par les entreprises pétrolières obéissent aux logiques du diffusionnisme organisationnel soulignées par les institutionnalistes. La coercition contextuelle, le mimétisme et le système de diffusion des normes et politiques sécuritaires s'entremêlent pour former le dispositif sécuritaire sur les chantiers pétroliers adoptés par Essochad, Glencore et la CNPCIC. Des safety briefings au système de contrôle de leur application, des normes sécuritaires aux système de leur mise en application, nous sommes au coeur de la gouvernementalité managériale de la question sécuritaire par les entreprises pétrolières. Les managers gèrent ainsi les conduites du personnel, édictent de normes de sécurité et contrôlent leur application sur les chantiers. Mais ce dispositif de sécurisation induit des enjeux sociaux, économiques et de gouvernance dans leur phase d'exécution sur les chantiers pétroliers locaux.

La politique de santé au travail est bien régie par des normes et mesures relatives à la médecine du travail en vigueur. Ces normes ont pu intégrer des mesures de prévention des risques sanitaires et sécuritaires en tenant compte des contextes épidémiologiques local et international, et des potentiels risques pouvant advenir dans le cadre de l'exploitation pétrolière.

Dans les trois sociétés pétrolières, les politiques de santé sont à l'endroit du personnel interne. Les populations riveraines peuvent bénéficier de quelques programmes de sensibilisation contre le Sida, le paludisme et autres épidémies sévissant dans la région par le biais de leur département socio-économique. La question de la santé publique au sein des populations locales pourtant identifiée dans le PGE comme une des bonnes pratiques dans le cadre du projet pétrolier Tchad-Cameroun a été ignorée par les sociétés pétrolières. Dans la même perspective, Calain (2008 : 9) souligne l'échec global des questions de santé dans la localité par les sociétés pétrolières malgré quelques réussites liées au programme contre le paludisme, les accidents de route et les maladies sexuellement transmissibles mineures. Les raisons de cet échec sont attribuées par l'auteur, qui note par la voix d'un expert du Groupe de la Banque mondiale pour le projet, que les sociétés, en ignorant ou négligeant ces questions sanitaires ont privilégié les questions de coût et du profit, ce qui justifie l'attention portée aux aspects sociaux et environnementaux au détriment de la consultation des populations locales. Il rapporte les propos de l'expert en ces termes:

"*...it appeared that in this project decisions were based largely on cost and profit considerations, giving only passing attention to environmental and social aspects, and little or no decision-making power to the affected populations".*

Il existe pourtant tout un dispositif pour l'implémentation et le contrôle de ces diverses politiques dans les différentes zones pétrolières. Les observations sont variables selon les acteurs et leurs contextes d'implémentation. Ces variations laissent voir les limites des politiques transférées et de leur mise en œuvre stratégique par les sociétés pétrolières.

L'effectivité des mesures de sécurité des sociétés pétrolières par rapport au risque politique a été aussi vérifiée pendant la crise politique au Tchad en 2008, quand il y avait une attaque des rebelles venus du Soudan sur la capitale. Les entreprises pétrolières ont dû activer leurs plans d'urgence en cas de crises (Emergency response plan, Crisis management plan, etc.). Ainsi, le consortium états-unien dispose d'un plan de gestion de crise qui lui permet d'évacuer progressivement son personnel du chantier pour le mettre hors de danger. C'est ainsi qu'en 2008 en pleine crise sécuritaire, a d'abord été évacué progressivement sur Douala le personnel expatrié dit *non-essential, puis* celui dit *essential*[54].

[54] Il s'agit des termes utilisés pour désigner le personnel sur les chantiers pétroliers et faire une différenciation entre ceux dont l'absence serait critique pour la continuation des activités sur les chantiers (essential) et ceux dont l'absence a un moindre impact sur la continuation des activités (non-essential). Les ingénieurs hautement qualifiés

Par la même procédure, le personnel local a dû progressivement quitter le chantier aussi pendant cette période de trouble politique où la situation politique a failli basculer vers un renversement de régime par cette rébellion.

La CNPC dit avoir réagi à cette crise politique en assurant la sécurité de son personnel en priorité. Sa réponse a consisté d'abord à assurer la sécurité de son personnel et de ses biens :

« *On February 6, 2008, we successfully evacuated over 700 staff including 27 international employees, 500 local workers, and 188 Chinese employees of the Chad oil/gas cooperation project following the raid on the Chadian capital of N'Djamena by anti-government armed force*»[55].

Autrement dit, aa gestion de ces crises illustre l'intégration des sites pétroliers du Tchad au réseau de production globale : de N'Djamena, Douala, Zoug, Londres, Houston à Beijing, les villes du Sud et celles du Nord sont connectées pour la gestion de la crise comme aussi circulent le pétrole et le personnel, donc les ressources matérielles, immatérielles et humaines, aussi les décisions relatives à l'industrie pétrolière impliquant ExxonMobil, la CNPCIC et Glencore. Les lieux, les ressources humaines et matérielles sont valorisées pour parvenir à une fin, celle d'assurer la continuité de la production pétrolière quelles que soient les circonstances. Ces situations sont de belles illustrations du fonctionnement de l'entreprise transnationale, qui est opérationnalisée par un fonctionnement en réseau, par décentralisation (sous-traitances) et l'utilisation des moyens de télécommunication moderne. Elle montre aussi l'importance du réseau dans le fonctionnement de l'entreprise soulignée par Granovetter (2008), comme facteur expliquant l'encastrement de l'entreprise dans la société à travers les institutions, les normes et les liens sociaux.

Au-delà de ces mesures sécuritaires et de la sévérité de leur application pour le consortium états-unien ou d'une application modérée pour les autres sociétés, se cachent en réalité des enjeux économiques pour la continuité des affaires. Tout incident relatif à la sécurité ou situation de non-conformité relative aux mesures de sécurité, à la protection de l'environnement ou touchant la santé du personnel, a un coût en temps avec des effets financiers que doit supporter la société pétrolière. Pour éviter de supporter ces coûts financiers, les sociétés pétrolières ont

et ayant des années d'expérience pour l'industrie pétrolière sont placés dans la catégorie du personnel *essential* tandis que le personnel de support, notamment pour les tâches administratives sont dans la catégorie du personnel *non-essential.*

[55] https://www.cnpc.com.cn/en/safety/common_index.shtml.

développé l'approche HSE sur les chantiers pétroliers dont certaines soit l'applique par conviction et d'autres, l'instrumentalise pour en tirer la meilleure partie, selon la logique du profit qui guide leurs activités. La stratégie de minimisation des coûts et de maximisation des profits est au centre du système d'organisation des entreprises et motivent les prises de décisions stratégiques (Porter et Kramer, 2006) sur la question de sécurité.

Les ressorts des approches HSE sur les chantiers pétroliers ne sont pas purement sécuritaires mais aussi économiques voire, stratégiques. Une instrumentalisation stratégique des entreprises à travers les discours, les standards HSE adoptés et leur opérationnalisation intéressée viennent masquer les enjeux de coûts que doivent supporter les sociétés pétrolières dans leur opération d'exploration et d'exploitation des ressources pétrolières dans des contextes d'États fragiles mais aussi non-socialisés à la culture HSE de l'industrie extractive. L'approche HSE en vigueur au Tchad sur les chantiers pétroliers et son application partielle par les parties en présence est une bonne illustration de cette culture d'entreprise à la prise d'une instrumentalisation de la mondialisation et de l'idéologie capitaliste dans laquelle prédomine la question du profit et non la philanthropie. Les suggestions pour corriger les situations de non-conformité ne manquent pourtant pas dans le contexte des projets pétroliers au Tchad.

Les recommandations des inspecteurs du CTNSC aux sociétés pétrolières montrent à suffisance les limites de la mise en œuvre des mesures sécuritaires qui devraient guider les activités des entreprises. Les entreprises placent la sécurité comme une priorité dans leur activité dans les textes mais sur les sites pétroliers, c'est la théorie de la minimisation des coûts qui guide leurs activités, ceci au détriment de la sécurité comme valeur fondamentale. Il résulte de ce système de gouvernance, les insuffisances constatées sur les sites pétroliers et qui font l'objet des recommandations des inspecteurs du CTNSC.

L'approche HSE adoptée sur les sites pétroliers permet des bonnes pratiques pour un environnement de travail sain, en sécurité et la santé du personnel de par sa philosophie. Au Tchad, le contexte de gouvernance a permis aux multinationales d'adopter des directives sécuritaires assez larges sur les sites pétroliers grâce aux instruments de gouvernance que sont le PGES, l'OIMS, EMP, mais notamment l'unité de sécurité en charge de la mise en œuvre de ces mesures. Les multinationales ont ainsi apporté une culture de sécurité déjà en vigueur dans les pays occidentaux - notamment dans l'industrie extractive en général -, qu'elles essayent d'appliquer dans des archipels pétroliers au milieu de la ruralité tchadienne. Il s'agit ici d'une culture de sécurité assez novatrice pour les travailleurs locaux et dans les zones riveraines des enclaves pétrolières créées au Sud du Tchad.

Alors que dans les textes adoptés par les multinationales pétrolières la sécurité est décrétée comme une valeur fondamentale, c'est la logique de minimisation des coûts qui guide l'application des mesures sécuritaires même dans les entreprises occidentales au sein desquelles la sécurité fait partie de la culture d'entreprise. L'entreprise états-unienne Essochad néanmoins garde le leadership de la culture de sécurité comparativement aux deux autres en activité au Tchad en dépit d'une mise en œuvre stratégique desdites politiques.

Les enclaves pétrolières bien sécurisées par des structures de sécurité hybride des entreprises- privée, publique et transnationale- garantissent ainsi la perpétuation de la culture sécuritaire et sanitaire faces aux risques socio-environnementaux, sanitaires et sécuritaires sur les chantiers.

CHAPITRE 6. LES DYNAMIQUES POLITIQUES ET LES PRINCIPES DU MANAGEMENT RESPONSABLE DU SECTEUR PETROLIER AU TCHAD

Toute activité orientée selon l'éthique peut être subordonnée à deux maximes totalement différentes et irréductiblement opposées : l'éthique de responsabilité ou l'éthique de conviction.
Max Weber, *Le savant et le politique*, 1919.

L'enjeu principal du management responsable du secteur pétrolier est le partage des bénéfices liés à l'exploitation pétrolière. Ce chapitre fait un éclairage sur les dynamiques des pratiques (6.1) et celles politiques (6.2) du secteur pétrolier par rapport à l'implémentation des principes du management responsable devant guider les projets. Il se termine par une synthèse conclusive (6.3) des idées développées et discutées.

6.1. LES DYNAMIQUES DES PRATIQUES DU MANAGEMENT RESPONSABLE DU SECTEUR PETROLIER

Les projets pétroliers sont sensés appliquer les principes du management responsable pour leur gouvernance. Ainsi, en deux décennies, les pratiques ont impliqué plusieurs dynamiques politiques locales liées aux principes ci-après analysés.

6.1.1. Les effets de l'implémentation des dispositifs législatifs et réglementaires

Nous avons constaté que la bonne gouvernance du secteur extractif passe par un bon cadrage institutionnel, des autorisations de prospection pétrolière, des conditions d'octroi de contrats et leur respect par les parties concernées comme le suggère la chaîne de valeur extractive responsable (Mayorga 2009, Rios et al, 2015).

Ainsi, l'ordonnance n°007/PC/TP/MH du 3 février 1962 tenait lieu de code pétrolier juste après l'indépendance du pays en 1960. Elle définissait les conditions de valorisation des ressources du sous-sol tchadien si l'on venait à en trouver. Dans le nouveau code pétrolier, il apparaît clairement que l'État donne l'autorisation de prospection qui peut prendre diverses formes :

- Autorisation de prospection : un permis permettant de réaliser un programme de prospection géologique, géochimique, géophysique pour une durée maximale d'un an. Et les données collectées demeurent la propriété de l'État ;

- Autorisation exclusive de recherche : un permis permettant la prospection et la recherche d'hydrocarbures dans des zones exclusivement définies ;

- Autorisation exclusive d'exploitation : un permis délivré après une prospection ayant abouti à un gisement commercialement exploitable et permettant à l'État d'avoir un pourcentage de participation pouvant aller jusqu'à 25% des droits et obligations attachés au permis.

Les textes régissant le secteur pétrolier ont été clairement définis mais nul ne doute qu'il y a eu des limites quant à leur mise en œuvre. Les explorations au Tchad ont démarré juste après les indépendances en 1960, période pendant laquelle les institutions du pays étaient encore balbutiantes. En dehors de ce contexte institutionnel, la colonisation continuait sous une autre forme par les liens de coopération qui existaient entre les pays colonisateurs et les pays colonisés. A titre illustratif, la première société qui a commencé la prospection pétrolière au Tchad, le Bureau de Recherche Pétrolière (BRP) était française, donc du pays colonisateur. Et pour des raisons stratégiques, la France a nié les découvertes en minerais sur le territoire tchadien (Petry & Bambé 2005).

Nouvellement devenu État indépendant, le pays n'avait pas les capitaux financier et humain nécessaires pour se lancer dans la prospection d'éventuelles ressources du sous-sol. Ceci justifiera aussi la succession des multinationales étrangères CONOCO, SHELL, ELF, ExxonMobil qui se sont relayées au Tchad soit pour la prospection, soit pour l'exploitation pétrolière.

Il y a intérêt à se demander si ces prospections ont été faites selon les conditions définies sachant que l'État n'avait ni les capacités ni les moyens pour contrôler les compagnies auxquelles les autorisations ont été octroyées.

On pourrait imaginer que ces entreprises ont fait ce qu'elles voulaient, aller hors des zones couvertes par les permis, cacher à l'État certaines informations des découvertes de réserves de ressources naturelles, etc. La polémique qui a éclaté entre la France et le Tchad, qui après prospection a affirmé que le sous-sol tchadien ne regorgeait pas de minerais – pourtant il y en avait – pourrait être classée parmi les manœuvres de dissimulations des informations pour des buts d'impérialisme et de main mise sur les ressources de l'ancien pays colonisé qu'est le Tchad.

Cette stratégie sera dénoncée par CONOCO qui confirme les indices de gisements pétroliers dans le Sud du Tchad dans les années 70. On pourrait ici interpréter cette situation par une guerre des puissances colonisatrices sur les ressources locales par l'intermédiaire des entreprises ou institutions étrangères respectives.

Les conditions d'octroi des contrats aussi restent floues comme le montre l'histoire de la formation du consortium dirigé par ExxonMobil et aussi le cycle d'intégration, désintégration et réintégration, de Shell, Elf, Chevron dans le consortium.

Tout ce cycle d'attribution des autorisations de prospection et d'octroi de contrats se faisait en catimini, sinon entre l'État, par le biais de son Ministère en charge de la gestion des ressources naturelles, et les compagnies pétrolières, dans un contexte de déficit de gouvernance et de manque de compétences humaines. On ignore à plusieurs égards les modalités d'octroi de ces permis, le choix du personnel impliqué dans ces interactions. Pendant cette décennie, le Tchad a même frôlé le titre « d'État néant », reflétant le style de gouvernance arbitraire de l'époque. Ce sentiment que tout s'est passé dans le désordre total au détriment des bonnes pratiques ressort dans les propos de cet interlocuteur rapportés ici :

« Le pétrole du Tchad a été vilipendé aux sociétés étrangères par un club d'amis. Qui était aux négociations des contrats ? Personne, sinon le président de l'époque avec sa clique d'amis ou de parents » (Entr. G, 2016).

Le contexte politique a davantage favorisé des contrats lucratifs pour les compagnies au détriment des intérêts de l'État et des populations locales. C'est dire que quand il y a un déficit de gouvernance, les intérêts des parties que l'État est censé défendre ne sont pas assurés.

La situation qui a prévalu au Tchad pendant la période d'octroi des permis de recherche et d'exploitation n'a pas permis la mise en œuvre des bonnes pratiques en vigueur pour la gouvernance de l'industrie pétrolière. Cet aperçu historique a permis de nous rendre compte que l'implémentation des normes et conventions définies par les acteurs des projets s'est fait aux antipodes des bonnes pratiques telles que décrites par Mayorga (2009) ; Rios & al (2015) et liées à la phase des découvertes.

Malgré les normes définies, les intérêts cachés des acteurs, qu'il s'agisse de la puissance colonisatrice, de l'État ou des multinationales, n'ont pas permis le suivi des normes de management responsable. Les acteurs ont profité des zones d'incertitudes du début des projets pétroliers pour

contourner les bonnes pratiques de transparence dans l'attribution des marchés, de permis de prospection, etc.

6.1.2. La participation de toutes les parties prenantes aux négociations

Pour le projet de développement du pipeline Tchad-Cameroun, les pourparlers se sont passés en l'absence de certaines parties prenantes, notamment les communautés locales. Petry & Bambé (2005) dans leurs travaux montrent comment la société civile internationale a essayé de créer une conscience locale en soutenant la société civile au Tchad pour organiser les populations riveraines. Même les ONG d'obédience religieuse sur place, en l'occurrence World Vision (protestante et états-unienne) et le BELACD (catholique, européenne), ont participé à cette sensibilisation de la population locale pour éveiller sa conscience sur les risques d'un projet pétrolier, à savoir les risques environnementaux (pollution, dégradation, contamination), risques sociaux (expansion de maladies, conflits sociaux). L'histoire de l'exploitation pétrolière de la région du Delta du Niger au Nigeria fut citée souvent comme l'exemple emblématique de la malédiction de l'exploitation pétrolière qu'il fallait éviter de reproduire au Tchad. L'opposition de la société civile a néanmoins contribué à la mise en place par le consortium de garde-fous pour la protection de l'environnement et la valorisation du filet de sécurité sociale au niveau local par la politique de l'emploi et celle des compensations. Mais l'efficacité de leur stratégie a résidé dans le parallélisme utilisé entre les futurs projets du Tchad et le funeste cas de la région du Delta du Niger au Nigeria (Magrin 2003b).

Cependant, leur tentative de contestation n'a eu que des effets limités car le projet pétrolier Tchad-Cameroun était présenté aux populations locales par l'État et les sociétés pétrolières comme un projet de développement et ne pouvant avoir que des effets positifs pour elle et partant le Tchad. La répression et l'intimidation des communautés locales furent les méthodes mobilisées à cet effet pendant cette période dans les zones déclarées comme ayant des réserves de pétrole. Même les grilles de compensation ou d'achat des terres qui seront utilisées par les sociétés pétrolières, ont été adoptées pour des raisons administratives et sans la consultation des populations locales et ceci avant les travaux relatifs au programme de gestion des aspects culturels et des héritages archéologiques du projet Tchad-Cameroun par exemple (McEachern, 2010). Une fois encore apparaît ici le manquement à l'application des bonnes pratiques liées à la phase des découvertes de la chaîne de valeur extractive responsable que sont la participation

de toutes les parties prenantes aux négociations des projets et la diffusion des informations fiables aux populations locales.

6.1.3. Le consentement libre, préalable et éclairé (CLPE)

Les bonnes pratiques dans l'industrie extractive voudraient que les multinationales et l'État qui se sont présentés en promoteurs des projets pétroliers au Tchad puissent donner suffisamment d'information sur les avantages et les inconvénients desdits projets et avoir le consentement des populations des zones productrices préalablement à toute décision de mise en œuvre du projet. Compte tenu des méthodes de répression et d'intimidation utilisées au début du projet et la perspective d'un projet de développement adoptée par certaines parties prenantes dont l'État, les multinationales et les institutions internationales (dont la Banque mondiale), l'introduction du premier projet pétrolier auprès des populations riveraines était biaisé. Elle consistait à donner des informations sur l'évolution d'un projet de développement qui allait permettre l'amélioration de leurs conditions de vie socio-économiques, conduisant à la réduction de la pauvreté. Il n'y a là aucun espace pour le consentement libre, préalable et éclairé des populations locales de la zone détenant les réserves pétrolières. La décision de l'exécution du projet était basée préalablement sur la rentabilité du projet et non sur le consentement préalable des communautés locales, comme l'exige pourtant le principe du respect des bonnes pratiques en matière d'extraction responsable.

6.1.4. L'acceptabilité sociale des projets extractifs

L'acceptabilité sociale des projets pétroliers implique un accord explicite des populations riveraines pour la réalisation desdits projets. Cet accord qui pourrait aussi être implicite se base sur le fait que les parties prenantes ayant reconnu les bénéfices mutuels et les effets néfastes du projet permettent néanmoins son exécution. Dans le contexte pétrolier tchadien, un tel concept érigé en bonne pratique ne pourrait s'appliquer compte tenu des explications antérieures relatives au non-consentement, aux méthodes de répression et d'intimidation valorisées comme style de management dans lesdits projets. L'État en assurant ses fonctions régaliennes (notamment celle du monopole de la violence physique) garantit déjà aux sociétés pétrolières sur le terrain une sorte de légitimité, sinon une forme d'acceptabilité des projets. Porter & Kramer (2006) citent pourtant la recherche de l'acceptabilité sociale comme une des stratégies adoptées

par les entreprises dans leur milieu d'accueil. Cette stratégie est variable selon le milieu et dans une certaine mesure ne s'applique pas au cas du Tchad. Ce sont là de bonnes pratiques difficilement exportables dans des États fragiles.

Le non-respect des bonnes pratiques relatives à la chaîne de valeur d'extraction responsable, notamment celles relatives au cycle de vie des projets, montre combien ces normes sont objets d'enjeux économiques, sociaux et politiques et du contexte institutionnel local. Le poids de l'histoire par l'héritage des institutions est un des déterminants des projets extractifs.

La cartographie des acteurs du secteur pétrolier a révélé les enjeux de pouvoir qui créent des déséquilibres et des rapports de force entre les parties prenantes qu'il s'agisse de l'État, des multinationales, des institutions, de la société civile. Des alliances et des exclusions se font et se défont entre les acteurs en fonction des causes à défendre et des intérêts en jeu.

L'État s'allie ainsi avec les entreprises pétrolières pour leur fournir les permis et toutes les autorisations nécessaires pour permettre l'exploitation pétrolière, en échange de royalties.

Les Organisations de la Société Civile (OSC) aidées par des ONG religieuses (World Vision, BELACD) s'associent avec les Communautés locales pour les négociations des avantages du projet (compensations plus justes, des plans de développement local, etc.) mais aussi pour dénoncer les potentiels dommages collatéraux de l'exploitation pétrolière (pollution, maladie, conflits sociaux). Un rapport de pouvoir se crée ainsi entre les parties prenantes du projet. La théorie des parties prenantes saisit avec pertinence les interactions des différents acteurs impliqués de près ou de loin dans la gouvernance du secteur pétrolier. Le système des alliances, et par ricochet des exclusions des acteurs en présence, crée des rapports de force, avec des perdants et des gagnants des avantages que procure l'exploitation pétrolière.

Ces rapports de force permettent de questionner le principe de souveraineté des États sur les ressources naturelles et l'usage qu'ils en font. Au Tchad, l'article 57 de la Constitution le lui garantit[56]. Autrement dit, au nom de la souveraineté de l'État sur les ressources naturelles, l'État peut-il brader les ressources d'une nation ? Tout semble confirmer cette hypothèse dans la mesure où les analyses des experts sur cette partie de l'histoire du Tchad montrent que le contexte

[56] La Constitution de la République du Tchad promulguée par la Loi 05-008 2005-07-15 PR dans son Article 57 consacre la souveraineté de l'État sur les ressources naturelles du pays en ces termes : « - L'État exerce sa souveraineté entière et permanente sur toutes les richesses et les ressources naturelles nationales pour le bien-être de toute la communauté nationale.

Toutefois, il peut concéder l'exploration et l'exploitation de ces ressources naturelles à l'initiative privée ».

politique de déficit de gouvernance, de manque de capitaux financier et compétences humaines ne l'a pas aidé dans son aventure d'exploitation pétrolière.

Cette situation a bien profité aux entreprises. Cela s'explique aussi par l'octroi du contrat de concession au premier consortium dirigé par ExxonMobil.

Le contrat de concession dans le secteur pétrolier permet à un État de céder le contrôle et les droits sur un bloc pétrolier pendant un certain temps. Il encaisse pour cela – entre autres – des redevances de licence (royalties) et un impôt sur les gains (*corporate income tax*). Les redevances de licence sont en général proportionnelles à la production (au Tchad 12.5% ou 14.25 %) et sont perçues indépendamment de la rentabilité du projet. L'impôt sur les gains est généralement progressif (au Tchad entre 42.5% et 65%) Kummer & Urech (2017 : 10). Beaucoup d'experts soulignent que le taux de 12,5%, puis 14,25% revenant à l'État est l'un des taux les plus faibles au monde dans un contrat pétrolier.

Un pareil contrat a pu être signé alors que le projet de l'oléoduc Tchad-Cameroun était inscrit dans un cadre de projet de lutte contre la pauvreté. Mais pourquoi la Banque mondiale n'a-t-elle pas exigé la révision du contrat ? Qu'à cela ne tienne, elle a exigé des réformes institutionnelles et la mise en œuvre de mesures de protection socio-environnementale. Mais de telles réformes et mesures sont-elles efficaces quand le contrat même qui unit les parties semble déjà très désavantageux à une partie ?

Ce constat d'iniquité montre combien les entreprises pétrolières ont de plus en plus de pouvoir dans nos sociétés modernes et peuvent continuer à poursuivre l'objectif du profit même dans des États fragiles. Les clauses de stabilisation[57] sont encore une preuve de l'appétit des entreprises à s'accrocher au sacro-saint principe du profit plutôt que de permettre une valorisation sociétale des ressources naturelles. Ainsi, la Convention du 19 décembre 1988[58], dans son art.24 procure assez d'avantages fiscaux aux multinationales pétrolières du consortium comme l'atteste Maoundonodji (2010).

Toutefois, le consensus trouvé autour de la loi n°001/99 votée par l'assemblée nationale du Tchad, pour une utilisation à bon escient des revenus pétroliers, est très novateur et constitue un pas important dans l'amélioration de la législation relative à l'industrie extractive. Aussi, cet

[57] Les clauses de stabilisation sont apparues dans le cadre des contrats pétroliers pour prévenir le fait que les États dits souverains exercent leurs prérogatives en modifiant les législations fiscale, douanière, sociale, environnementale dans des contrats d'investissement sur leur territoire.

[58] Convention de Recherches, d'Exploitation et de Transport des Hydrocarbures du 19 décembre 1988.

envol législatif a permis la révision du code pétrolier de 1962 beaucoup plus équitable comme suit :

- la loi n°006/PR/2007 du 2 mai 2007 portant le code pétrolier ;
- le décret d'application du code pétrolier n°796/PR/PM/MPE/2010 fixant les modalités d'application de la loi n°006/PR/2007 ; et
- l'ordonnance n°001/PR/2010 portant modification de la loi n°006/PR/2007 et approbation du contrat type de Partage de Production (CPP).

Avec un accord sur le partage de la production (Production Sharing Agreement, PSA), l'État reste propriétaire d'un bloc pétrolier et conclut un contrat avec une entreprise pour l'extraction du pétrole. En échange, celle-ci lui verse – entre autres – des redevances de licence fixes, ainsi qu'une partie du pétrole extrait (*production entitlements*). Les coûts de production et les redevances de licence sont déduits de la production totale. Il en ressort ce que l'on nomme le profit oil (Kummer & Urech (2017 : 10).

L'évolution de ce cadre a permis à l'État d'attribuer des contrats de partage de production aux entreprises qui sont venues après la promulgation de cette loi, mais aussi de prendre des actions par le biais de la Société des Hydrocarbures du Tchad[59] (SHT) dans les sociétés pétrolières. C'est le cas avec Glencore pour l'exploitation du site pétrolier de Badila et Mangara depuis 2013 sous le régime du contrat de partage de production avec l'État tchadien.

Les contrats de concessions et les conventions signés avant 2007 restent toujours en vigueur. Cela signifie que le Consortium états-unien fonctionne toujours sous le même régime de concession depuis bientôt plus de 20 ans.

Les contrats entre lesdites sociétés pétrolières et l'État ont été signés en secret, à l'abri des regards. A plusieurs reprises, lors de nos recherches de terrain, nous avons demandé à voir les contrats et nos interlocuteurs n'ont cessé de nous dire que ces contrats étaient confidentiels malgré le travail que fait ITIE depuis sa création en 2003 pour la publication des contrats. A ce jour, la population tchadienne ne connaît ni la forme, ni le contenu des contrats pétroliers en dehors des acteurs locaux et internationaux impliqués dans le secteur extractif. Ce sont là des

[59] Elle a été créée en 2006 par la Loi n°27/PR/2006, est détenue à 100% par l'État, est un établissement public à caractère commercial et industriel et doit reverser les dividendes de ces activités à l'État.

pratiques qui sont des freins à l'acceptabilité sociale des projets pétroliers notamment par les communautés des zones productrices.

6.1.5 .Une politique de nationalisation timide par les entreprises

Un des avantages des investissements directs étrangers pour le pays d'accueil est la nationalisation du personnel des entreprises qui mènent les opérations dans la chaîne de valeur de production pétrolière. Cette nationalisation peut se faire par le transfert de compétences ou la formation du personnel local afin qu'il puisse se substituer progressivement au personnel expatrié des entreprises étrangères. Dans les accords signés aux origines des projets pétroliers au Tchad, le renforcement des capacités du personnel local fut l'un des objectifs fixés par les différentes parties prenantes (Hansen 2017a : 69). C'est dans cette perspective qu'il a été demandé aux entreprises la mise en œuvre d'une politique de nationalisation qui se fera par le renforcement des capacités du personnel local. Cet objectif est décliné en ces termes dans le rapport du panel d'inspection de la Banque mondiale :

Le « Projet de renforcement des capacités de gestion du secteur pétrolier » financé par la Banque a été approuvé le 6 juin 2000, comme l'a été le Projet d'oléoduc. Il vise à aider le Gouvernement du Tchad à remplir ces trois objectifs majeurs :

a) développer et renforcer ses capacités institutionnelles de gestion du secteur pétrolier d'une manière satisfaisant aux impératifs environnementaux et sociaux ;

b) minimiser et atténuer les impacts environnementaux et sociaux potentiellement négatifs du Projet pétrolier sur la région productrice de pétrole, renforcer la capacité locale dans la région, et fournir des opportunités aux résidents leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie, etc.

c) créer un cadre efficace pour d'autres investissements dans le secteur pétrolier.

World Bank (2002), Rapport d'enquête du panel d'inspection p.21)[60].

[60] Voir http://documents.worldbank.org/curated/en/116701468743969082/Chad-Projet-petrolier-et-doleoduc-Rapport-dEnquete-Du-Panel-dInspection.Consulté le 4 mars 2019.

Le projet de renforcement de capacité selon la banque mondiale a deux composantes dont l'une est de renforcer les capacités du Tchad à suivre et gérer les impacts sociaux et environnementaux sur le Projet de Doba et l'autre, renforcer les capacités du Gouvernement à gérer et suivre le développement du secteur pétrolier tchadien.

Pour la réalisation de cet objectif, les multinationales qui se sont succédés au Tchad ont mené à leur manière, mais timidement, une politique de nationalisation par le renforcement de capacité du personnel local. Vu le déficit de compétences locales dans le domaine pétrolier au début du projet, le personnel sur les chantiers pétroliers était composé essentiellement des expatriés et d'une petite partie par le personnel local. Rare était le personnel local employé dans des postes qui requièrent des compétences techniques pointues du secteur pétrolier. La majorité du personnel local travaillait dans des postes demandant moins de qualification ou sans qualification sur les chantiers pétroliers. Les politiques de formations mises en place par les entreprises avaient pour but de renforcer les capacités du personnel local afin d'avoir de la main-d'œuvre disponible et qualifiée pour l'exécution des travaux sur les champs pétrolifères à travers les différentes chaînes de valeur de production pétrolière.

Ainsi, la politique d'Essochad a consisté à recruter des jeunes et à les envoyer aux États-Unis pour une formation aux métiers relatifs au secteur pétrolier dont elle en avait besoin. Dès le début du projet en 2000, Essochad a pu former des ingénieurs tchadiens en plusieurs vagues dans des centres de formation à l'étranger, puis au niveau local ou sous régional, pour les intégrer ensuite sur les chantiers au Tchad. Progressivement, un centre de formation fut ouvert par Essochad « Abderaman Dadi Training Center»[61] pour assurer les mêmes types de formation mais au niveau local . Aujourd'hui, soit après une dizaine d'années d'activité dans le cadre du Projet-Tchad Cameroun, le personnel formé par Esso a pris la relève de plusieurs expatriés en exerçant dans des postes demandant de hautes qualifications et responsabilités pour lesquels ils ont été formés, et le plus souvent en remplacement des expatriés. En 2012, Essochad et ses entreprises de sous-traitance employaient plus de 5 000 Tchadiens, qui bénéficiaient de salaires, de formation et d'un système de sécurité sociale mise en place par la société (Hicks 2015 : 71). La fluctuation du prix du pétrole sur le marché international qui s'est illustrée par une baisse drastique en 2015 a marqué un tournant dans cette politique de nationalisation. Les entreprises,

[61] Le centre de formation a été baptisé à titre posthume du nom de l'un des négociateurs des contrats pétroliers de Doba, ceci pour ses bons offices et pour avoir facilité l'avènement de l'exploitation pétrolière au Tchad.

dans leur logique de réduction des coûts pendant ce temps de crise ont procédé aussi à une politique de réduction du personnel expatrié et local soit pour des motifs économiques, soit parce que la réduction des travaux sur les chantiers a entraîné des suppressions de postes. Le tableau ci-après donne un aperçu de l'évolution du personnel de la société EEPCI.

Tableau 8 : évolution du personnel local et expatrié d'EEPCI (2003-2018)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2019	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Expatriés	181	176	162	140	123	112	109	95	82	52	37	27	22	15	15	18
Nationaux	356	406	422	467	474	469	473	480	458	440	438	425	402	371	307	300
Total	537	582	584	607	597	581	582	575	540	492	475	452	424	386	322	318
Pourcentage de nationaux	66 %	70%	72 %	77 %	79 %	81 %	81 %	83 %	85 %	89 %	92 %	94 %	95 %	96 %	95 %	94 %

Source : EEPCI (2019 : 3F). Revue annuelle avec le gouvernement du Tchad pour l'année 2018.

Les autres multinationales qui ont rejoint Essochad, en l'occurrence la CNPCIC et Glencore continuent de mener cette politique de renforcement de capacité et de nationalisation du personnel local par des formations dans des domaines spécifiques (géologie, géo-science, raffinage, pétrochimie, Information et Technologie). Elles se passent dans des centres de formation sous-régionales ou dans les pays dans lesquels il y a les sièges sociaux desdites multinationales, que ça soit en Chine (Institut du Pétrole de Pékin, etc.), au Royaume-Uni ou dans les pays développés et en voie de développement qui pourraient combler ce besoin.

Dans les trois multinationales en place au Tchad, les formations sont plus basées sur les besoins des entreprises que sur une planification stratégique d'un plan de nationalisation du personnel

local. Le tableau ci-après présente l'évolution de l'effectif du personnel de Glencore et CNPCIC[62] sur deux années au Tchad.

Tableau 9: effectif des personnels de Glencore et CNPCIC

Société/année	Glencore 2015	Glencore 2016	CNPCIC 2013	CNPCIC 2014
Nationaux	159	196	2467	756
Expatriés	65	148	1387	249
Total	224	344	3854	1005
Pourcentage nationaux	70,98%	56, 97%	64%	75, 22%

Source : Différents rapports annuels desdites sociétés à l'État tchadien (2013- 2016)

Après une dizaine d'années comme pays producteur de pétrole, et à l'issue des plans de formations intéressés développés par les multinationales, le Tchad dispose néanmoins d'un personnel compétent qui occupe de hautes fonctions dans les multinationales en place. Des structures de formation mises en place par l'État dans le domaine de l'industrie extractive participent aussi à la politique de renforcement de capacité et de nationalisation soutenue au début du projet par la Banque mondiale. C'est ainsi que l'Institut Universitaire du Pétrole de Mao[63] (IUPM) contribue énormément à cet objectif en formant du personnel recruté de temps en temps par Essochad, CNPCIC ou Glencore. Un objectif que l'IUPM remplit avec le soutien des institutions partenaires comme l'université de Liège en Belgique, l'université de Boumerdés en Algérie et d'autres partenaires.

La politique de gestion du personnel sur les chantiers pétroliers est tributaire de la fluctuation du prix du pétrole sur le marché mondial. Il en résulte une instabilité d'emploi pour le personnel local sur les chantiers qui est mobilisé, démobilisé ou re-mobilisé au gré des allures du prix du brut sur le marché mondial du pétrole. Néanmoins, une politique de nationalisation timide par

[62] L'effectif du personnel de la CNPCIC inclut aussi l'effectif du personnel de ses entreprises de sous-traitance.

[63] C'est la Loi N°11/PR/2005 du 16 septembre 2005 portant création de l'Institut Universitaire de Pétrole de Mao qui a créé cette institution de formation pour les métiers de l'industrie extractive au Tchad

les entreprises mise en place a le mérite de laisser au fil des années d'exploitation pétrolière, un vivier de personnel local compétent sinon ayant acquis du moins d'expériences diverses dans les métiers du secteur pétrolier au Tchad, auprès des multinationales étrangères. Au-delà de l'avantage du renforcement des capacités du personnel local, l'exploitation pétrolière est source d'énormes revenus dont la bonne ou mauvaise utilisation par l'État pourrait impacter durablement la société locale.

6.1.6. La promotion du développement local : vers les pratiques d'un État pétro-développemental ?

La volonté de favoriser le développement de l'État d'accueil des projets a guidé le cadre institutionnel des projets pétroliers sous l'égide des institutions internationales et sous le regard critique de la société civile locale et internationale. Ainsi, aux termes de dix-huit ans d'histoire d'exploitation pétrolière au Tchad, un regard rétrospectif permet de faire les observations ci-après sur l'impact de la présence des multinationales pétrolières.

Renouard (2015 : 96) fait constater que le développement local constitue une préoccupation majeure de l'État d'accueil des projets extractifs. L'avènement de projets pétroliers est source de rente dont la bonne ou mauvaise utilisation est source de changement important dans les États d'accueil. En dix-huit ans d'exploitation pétrolière, le Tchad a connu des bouleversements notables sur divers plans grâce à la rente pétrolière.

Sur le plan global, Kummer & Urech (2017 : 4) constatent que l'exploitation du pétrole de 2003-2017 a rapporté une masse d'argent de 13 milliards de dollars USD à l'État tchadien. Cette somme représente 65 % des recettes de l'État et il y a lieu de se demander si son utilisation a permis la réduction de la pauvreté au Tchad. Beaucoup de bouleversements tous azimuts se sont produits et il a été constaté que l'État tchadien a pris les rênes des projets. L'ère pétrolière a certes eu des impacts sur certains indicateurs de développement du Tchad.

Amnesty International (2018 : 15) note que le Revenu National Brut du Tchad en monnaie courante est passé de 190 USD en 2002 à 720 USD en 2016 sans un impact en termes d'amélioration de la qualité de vie des Tchadiens. Dans le même élan, le budget de l'État a connu une évolution exponentielle passant de 300 milliards de FCFA (458 015 267 euros) en 2004 après

l'encaissement des revenus des premiers puits pétroliers à plus de 1366 milliards de F CFA en 2014 (2 085 496 183 euros) , soit dix ans après (CCSRP 2015, Begona 2012[64]).

La croissance économique aussi était présente avec l'ère pétrolière mais a eu des impacts réels négligeables sur les conditions de vie des populations riveraines des projets pétroliers au Tchad. Le Fonds Mondial International note avec raison dans son rapport sur le Tchad que « Le PIB réel par habitant a progressé d'environ 20 % entre 2007 et 2014. Toutefois, compte tenu de la croissance démographique rapide (2,6 % /an) et des conflits armés intérieurs qui ont sévi au Tchad jusqu'en 2009, le nombre de personnes pauvres en valeur absolue a tout de même augmenté et la consommation par habitant des ménages ruraux les plus pauvres a reculé » (FMI 2016 a : 4). Paradoxalement, la pauvreté touche plus précisément les populations des zones rurales dans lesquelles se trouvent les sites pétroliers. Tandis que le taux de pauvreté moyen national est de 46,7 % (54, 8 % en 2003), démontrant ainsi une baisse du taux de pauvreté de 8, 3% en presqu'une décennie (2003-2011). Certaines régions dont les régions productrices ont vu augmenter leur taux de pauvreté pendant cette ère pétrolière. Il s'agit notamment du Logone Occidental (+8,8%), le Guéra (3,7%), la Tandjilé (3,2%), le Sila (2,3%), le Mandoul (1,6%) et le Ouaddaï (0,4%). (INSEED 2003, 2009, 2011). Gadom &*al* (2018) font aussi le constat que les régions qui ont reçu plus de revenus pétroliers ont amélioré leur bien-être comparativement à celles qui en ont reçu moins. Ces derniers chercheurs appellent à une politique inclusive de redistribution des revenus pétroliers au lieu d'une redistribution sur une base politicienne.

Aussi, le Tchad a été frappé de plein fouet par la chute drastique et l'évolution fluctuante du prix du pétrole en 2014 et 2017. Il est passé de 103,90 USD le baril en 2014, à 36, 20 en 2016 puis 49,40 en 2017, faisant ainsi chuter la croissance qui était de 0,5 en 2015 de 8, 9 % en 2016 (FMI 2016b, Rapport n°16/275). La crise a provoqué un délaissement des secteurs prioritaires tels que l'éducation et la santé au profit de celui de la sécurité. Cette situation est confirmée dans le rapport de l'UNICEF, révélant que « la part du budget national tchadien allouée à la santé est passée de 6,6 % en 2004 à 5,6 % en 2010 et celle allouée à l'éducation a chuté de 15,4 % à 7 % sur la même période, même si, en termes bruts, les crédits affectés aux secteurs sociaux ont progressé » Amnesty International (2018 : 15).

[64] Voir l'article sur http://www.spiritains.org/actuel/tchad-doba.html consulté le 21 août 2018.

Les secteurs prioritaires ont été rejoints par le Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité et de la Défense Nationale impactant ainsi sur le budget alloué auxdits secteurs prioritaires (CCSRP (2015).

Le train de vie de l'État a exponentiellement changé comme en témoigne l'apport du secteur extractif à son budget en 2014. (Voir Tableau 10 ci-après).

Tableau 10 : contribution du secteur extractif au budget de l'Etat

Indicateurs (en millions USD)	Montant 2014	Pourcentage %	Montant 2013	Pourcentage %
Total recettes de l'État	2775		2391	
Recettes budgétaires du secteur pétrolier	1954	70,39	1724	72,10
Recettes budgétaires du secteur de transport	18	0, 67	15	0, 63
Recettes budgétaires du secteur minier	5	0, 18	4	0, 17
Total recettes budgétaires issues du secteur extractif	1977	71, 28	1743	72, 90

Source : *Rapport ITIE 2014, p33.*

La mobilisation de la rente pétrolière pour les secteurs prioritaires fut aussi massive comme atteste le tableau ci-après (tableau 11).

Tableau 11: évolution des dépenses budgétaires par secteurs (en millions de dollar USD).

	2013	2014	2015	2016	2017
Budget total de l'État	2 492,99	3 067,30	2 832, 67	2 735,78	1 761,74
Dépenses liées à la santé	282, 65	222, 88	156, 23	156, 09	113, 58
Dépenses liées à l'éducation	272, 78	320, 72	274, 29	253, 42	-
Dépenses liées à la masse salariale	-	641, 08	693, 72	686, 20	654, 24
Dépenses liées à l'agriculture	186, 67	116, 22	176, 39	33, 91	76, 47
Dépenses liées à l'élevage	44, 66	58, 20	109, 74	18, 01	63, 7

Source : Rapport d'Amnesty International sur le Tchad en 2018 p. 30

L'ère pétrolière a inondé le Tchad de capitaux financiers comme il ne l'a jamais connu dans son histoire d'État indépendant depuis 1960. Pourtant, l'investissement dans les secteurs dits prioritaires a eu des impacts socio-économique et humain limités. Les indicateurs de développement sont restés médiocres remettant ainsi en cause la qualité de la gouvernance des revenus du pétrole pour le développement local ainsi que la gouvernance responsable et multipartite mis sur pied. Le bilan contrasté du pays pendant l'ère pétrolière fait dire à beaucoup d'auteurs que

la malédiction des ressources naturelles au Tchad est une réalité (Leonard 2016, Kummer & Urech 2017).

Entretemps l'embellie de l'ère pétrolière a donné des ailes à l'État qui lui ont permis de se lancer dans la réalisation de projets pharaoniques loin des besoins des populations locales mais pour la gloire du pays, sinon pour un Tchad émergent dit-on (Caractéristiques de l'État rentier). L'ancrage territorial du pétrole ainsi que l'organisation de sa production par l'État permet à ce dernier d'avoir une place stratégique voire géopolitique dans le réseau de production global de l'industrie pétrolière (Bridge 2008).

La mainmise de l'État sur les revenus pétroliers, loin de poursuivre l'objectif de la lutte contre la pauvreté, sert des ambitions politiques du régime puisque les réalisations sont attribuées au Président de la République sinon au parti au pouvoir. Pour Kummer & Urech (2017: 36) cette mainmise sur les revenus pétroliers par le président et sa famille est devenue un style de gouvernance à la façon de « la toile d'araignée » dont le réseau est constitué par les mots tels que népotisme, corruption rampante, affairisme, favoritisme qui ne sont rien d'autres que des maux. Ces maux désignent effectivement les modes de gouvernance néo-patrimoniale qu'Olivier de Sardan (2008) nomme les normes pratiques.

Une autre analyse qualifie la gouvernance de la rente pétrolière au Tchad de système d'enrichissement illicite des barons du régime par le système d'allocation de budget, d'attribution des marchés publics, et des pots de vin pour gagner les projets pétroliers réels ou fictifs, qu'il résume en ces termes : « Les barons du régime tirent profit de l'orientation et de l'attribution du budget de l'État à travers le montage des projets fictifs de développement qu'ils détournent à partir des lignes de crédits budgétaires allouées au fonctionnement des départements ministériels. Le plus souvent, l'orientation des investissements des revenus pétroliers dans un département ministériel supposé prioritaire par l'État, est l'œuvre d'un plan préétabli par ces barons pour ponctionner l'argent public à travers l'attribution des marchés gré à gré » Houzibé (2016 :375-376). Ce sont là des soupçons qui renvoient à l'existence des normes parallèles aux normes officielles de gouvernance extractive. Appelées aussi des normes pratiques parce qu'officieuses, elles participent à la mal gouvernance du secteur extractif parce qu'elles échappent aux institutions formelles qui devraient conduire à la lutte contre la pauvreté.

Or, dans la philosophie de la Banque mondiale, l'investissement dans le secteur extractif devrait être considéré comme une opportunité qui crée une synergie permettant l'accès au réseau global de production extractive de la production à la consommation et aux échanges d'information et en même temps développer des compétences locales et leur capabilité (Cumbers 2000 : 372).

C’est dans ce climat de mal-gouvernance sous le camouflage de la bonne gouvernance soutenue ou non par les institutions internationales et de la coopération au développement que le Tchad a développé des stratégies de développement axées sur la lutte contre la pauvreté, ceci grâce à la rente pétrolière. L’État tchadien devenu le Léviathan a pris la direction desdits projets, mettant en arrière les entreprises pétrolières les véritables bras financiers sinon la mamelle nourricière du régime. A titre illustratif voici les revenus pétroliers des entreprises pétrolières versés à l’État en 2014.

Tableau 12 : paiements des entreprises pétrolières à l’Etat tchadien en 2014.

Sociétés	Montant USD	Pourcentage sur le paiement total
SHT	444 416 543	24%
CNPCI	422 646 077	22%
ESSO (ExxonMobil)	358 023 349	19%
Chevron	330 416 604	18%
Petronas	289 449 881	15%
Autres entreprises	38 702 727	2%
Total	1 883 655 181	100%

NB: Le paiement de Glencore n’apparaît pas dans ce tableau. ceci s'explique par le fait que Glencore venait de commencer ces d'activités de production en 2014 au Tchad et n’a pas encore fait un paiement à l'Etat tchadien.

Source : *ITIE 2016, p.62.*

Ainsi, le gouvernement s’est attelé à la réalisation de grands projets d’investissements notamment dans les infrastructures telles que les établissements médicaux spécialisés, les centres de santé, les Ecoles et Universités. Parmi les tares dont souffraient ces projets grandioses, il y a le manque de personnel qualifié pour le domaine de la santé et de l’enseignement et l’absence de planification stratégique de projet par l’État. Amnesty International a observé sur le terrain

qu'une visite de la Banque mondiale a révélé que les centres de santé construits grâce aux revenus pétroliers sont restés sans équipement adéquat, la gratuité des soins reste de la fiction pour la plupart des populations rurales des régions productrices (Amnesty International 2018).

Cependant, le régime en place a continué à développer des projets lui donnant l'allure d'un État développementaliste sans impact réel sur la réduction de la pauvreté. Voici un flashback sur cette aventure développementaliste.

Dès le début de l'ère pétrolière au Tchad en 2003 a été adopté la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP 1) dont le but principal était de réduire la pauvreté par des réformes institutionnelles (Santé, Education, Justice, etc.) dans la perspective d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Elle s'étend sur trois ans de 2003 à 2006 dans sa planification mais le programme a dû prendre fin en 2008 avec des résultats mitigés.

La Stratégie Nationale de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SNRP 2) se situant dans la même lignée des politiques de réduction de la pauvreté pour répondre aux ambitions du gouvernement et aux conditionnalités des prêts des institutions financières internationales fut mise en place pour la période de 2008-2011. Elle vient en complément et comme relève de la SNRP 1. Les objectifs desdites stratégies étaient de venir à bout de la pauvreté qui malheureusement et contrairement aux attentes des parties prenantes (État, Institutions Internationales, Population locale etc.) va survivre.

Après l'échec des stratégies nationales pour la réduction de la pauvreté, on est passé au vocable des plans nationaux pour atteindre le même but de réduction de pauvreté. Ainsi, il y eut le Plan National de Développement 1 (2013-2015) auquel la pauvreté a survécu et persiste. Vu la résilience de la pauvreté, la stratégie a consisté à développer une politique à long terme appelée « Vision 2030 » avec le slogan « le Tchad que nous voulons ». Cette vision incarne dit-on, un projet de société exprimé en ces termes : « Le projet de société incarné dans « la Vision 2030, le Tchad que nous voulons » traduit la volonté du Chef de l'État de faire du Tchad une puissance régionale émergente à l'horizon 2030. Cette émergence sera ancrée sur la cohésion nationale et sur la diversification des sources de croissance économique durable, créatrices d'emplois décents et permettant d'assurer à chaque Tchadien, l'accès équitable aux services sociaux de base ». (PND 2017- 202, p.11)[65].

[65] Voir le Plan National de Développement 2017-2021 sur https://www.afric-eu.com/wp-content/uploads/2016/11/PND_20172021__ver_adopt%C3%A9e_le_7__Juillet_2017_VF_complet_version_%C3%A0_imprimer.pdf.

La stratégie de long terme (2016-2030) repose sur le soubassement des plans quinquennaux 2016-2020, 2021-2025 et 2025-2030 dont les politiques sont orientées davantage vers une émergence du pays que vers la lutte contrôle la pauvreté. Le Plan National de Développement (2017- 2021) adopté en 2017 tambour battant avec l'appui des institutions internationales de développement (Banque mondiale, FMI, Union Européenne, etc.) est une bonne illustration de la politique de l'émergence qui incarne plutôt une vision très politique et stratégique qu'un plan de développement local. Même si le PND 2017 prône une diversification économique par rapport au secteur extractif et une politique d'émergence en accord avec les bailleurs de fonds internationaux, la mise en œuvre de cette vision est encore soutenue par les revenus pétroliers engrangés depuis plus d'une décennie par le régime en place.

Avec des secteurs hors pétrole très faibles, les projets dits de développement ou de modernisation au Tchad sont encore alimentés par la rente pétrolière provenant des trois sites pétroliers mais stratégiquement placés sous les auspices du régime pour son bénéfice sinon son aura politique. C'est dans cet esprit qu'ont été réalisés en une décennie les projets d'infrastructures notamment la construction des écoles, des routes, des hôpitaux dont nous mentionnerons ici quelques-uns, voire certaines photos (Cf. Figure 14).

- Construction des monuments (Place de la Nation à la Capitale du Tchad, ronds-points de la Capitale, etc.) ;
- Construction des Universités ;
- Constructions des hôpitaux régionaux ;
- Constructions des centres de Santé ;
- Bitumage de routes ;
- Construction de stades.

Figure 14: stade (rarement utilisé) et monument ostentatoire construits avec les revenus pétroliers.

1. Place de la nation à N'Djamena, au Tchad

2. Stade de Doba dans la région productrice

Source : Anonyme (Photos prises sur le net)

Ce sont souvent des projets dits « présidentiels » mais qui ne répondent pas aux réels besoins des populations locales et dont les budgets révélés après les travaux donnent le vertige. (voir revue Tchad et Culture Numéro 2010).

Le tableau 13 ci-après montre les revenus mobilisés pour la réalisation de ces œuvres en une décennie et dans différents Ministères pour le financement des projets des secteurs prioritaires.

Tableau 13: récapitulatif des marches des ministères prioritaires sur les revenus pétroliers (2003-2012)

N°	Ministères Prioritaires	Montant du Contrat en FCFA	Pourcentage (%)
1	Justice, Garde des Sceaux	41 526 990 343	2,31
2	Education	107 729 802 441	6,67
3	Santé publique	93 695 125 536	5,26
4	Elevage	31 092 832 203	1,73
5	Infrastructures	1 361 876 044 464	75,52
6	Poste et TIC	1 386 089 741	0,17
7	Enseignement Supérieur	94 258 646 728	5,25
8	Aménagement	17 760 616 122	0,98
9	Eau	9 558 725 764	0,61
10	Mines et Energie	41 480 764 313	2,31
11	Action sociale	7 194 793 525	3,53
12	Agriculture	21 059 596 730	1,13
Total		1 828 620 033 910	100

NB: Ce sont des dépenses relatives aux avis d'offre de services dans les différents secteurs des ministères de l'Etat tchadien.

Source : Service de Passation des marchés du CCSRP, repris du rapport CCSRP 2003-2012.

Force est de constater que la qualité des infrastructures laisse souvent à désirer dans la mesure ou des audits internes ou externes, des observations de terrain sur les infrastructures réalisées ont constaté parfois des œuvres fictives n'existant que de nom sur les papiers ou de qualité médiocre illustrées par les manquements suivants :

- des centres de santé sans équipement ou sans personnel ;
- des routes supposées neuves mais qui ont été colmatées ;
- des infrastructures dites fonctionnelles mais hermétiquement fermées à clef sur le terrain (centre de santé, écoles) ;
- des forages d'eaux ne respectant pas les normes de potabilité d'eau ou hors service ;
- des infrastructures hébergeant des animaux à la place des patients, des écoliers et étudiants ;
- des infrastructures sans le système d'électrification, etc.

Aussi, la crise mondiale que traverse le secteur pétrolier depuis 2014 a drastiquement réduit les revenus de l'État rentier tchadien qui n'a plus les moyens de sa politique développementaliste. Les projets restent pourtant vivaces dans les esprits et dans les discours politiques mais le pays est paralysé par les grèves à répétition des fonctionnaires de l'État accumulant des mois d'arriérés de salaire. La pauvreté sévit toujours après bientôt deux décennies d'exploitation pétrolière dont les revenus pétroliers sont supposés être investis pour neutraliser ce mal redoutable. S'il s'agit ici d'un mal redoutable, il faudrait aussi une arme redoutable pour l'achever. Comme la pauvreté persiste après l'échec de toutes les politiques mobilisées par l'État et les institutions internationales pour la neutraliser, il y a lieu de se poser la question de l'efficacité et la raison d'être de pareille politique publique sinon de l'approche même multipartite des politiques de gouvernance de la pauvreté prônée par la Banque mondiale sans la participation directe des entreprises qui sont pourtant l'épicentre de la dynamique extractive.

Revenant à la chaîne de valeur extractive, la phase de diversification voudrait que les parties prenantes collaborent pour la mise en œuvre des politiques de développement durable. Pourquoi les entreprises sont-elles ici en retrait, laissant à l'État seul la responsabilité de concevoir et d'implémenter des politiques vouées à l'échec ?

Au niveau régional aussi la même stratégie de politiques et projets inadaptés continue d'être mise en œuvre par l'État rentier qu'est devenu le Tchad. Ainsi, les investissements sont faits selon la disposition légale d'accorder 5% des revenus pétroliers à la région productrice. En 2014, les régions productrices des trois multinationales pétrolières ont reçu les montants suivants issus des revenus pétroliers :

- Région Productrice de Doba : 13 000 000 000 FCFA (19 847 328 euros) ;

- Région Productrice de Koud-Alwa : 940 000 000 FCFA (1 435 114 euros) ;
- Région Productrice du Logone Occidental : 1 880 000 000 FCFA (2 870 229 euros).

(Source : Rapport CCSRP 2014, p46)

Les projets financés dans les régions productrices par contre n'obéissent pas au système de gouvernance démocratique et responsable dans la mesure où les projets sont unilatéralement choisis par les membres des comités de gestion des 5% des revenus pétroliers nommés par l'État, sans la participation des communautés locales. Une situation qui a le plus souvent abouti à la réalisation des œuvres non voulues et non appréciées voire non utilisées par les populations locales. Pour illustrer cette situation regrettable nous avons observé dans les régions productrices que beaucoup de réalisations sont non utilisées ou sous-exploitées par les communautés locales comme le stade de Doba, les marchés de Doba et Bebedjia, ou dans certains villages dans la zone pétrolière.

Ce sont là des épisodes de l'histoire de la gouvernance du secteur extractif qui nous amènent à nous poser de questions sur les réels objectifs et motivations des investissements dans les projets des régions productrices. Ces investissements sont-ils faits pour un réel développement local - pour répondre à la logique de gouvernance responsable qui est celle de compenser les communautés locales pour les dommages causés par le phénomène d'extraction des ressources locales ? Ou au contraire ce mode de gouvernance répond-t-il aux logiques extractivistes et à l'instrumentalisation des projets pour assouvir les ambitions politiques et politiciennes sous couvert des politiques d'émergence de l'État et de la philanthropie des entreprises pétrolières ? Sous ce camouflage de mots (émergence, philanthropie se développe la logique extractiviste où sont inégalement partagés les bénéfices issus de la chaîne de valeur de production pétrolière entre les parties prenantes que sont les entreprises, l'État et les communautés locales. Ces dernières restent les plus lésées dans le système de gouvernance instituée d'en haut par des acteurs puissants soit par leurs ressources financières, soit par leur appareillage de répression.

Les projets pétroliers contribuent-ils réellement au développement local des communautés riveraines ? Nous avons observé que le mode de gouvernance pétrolière adopté au Tchad exclut l'usage des instruments qui ailleurs ont assuré le développement local et voici quelques illustrations :

- Le plan de Développement local (PDL) qui pourtant existe au Tchad est purement et simplement renvoyé aux calendes grecques dans le mode de gestion actuel. Le PDL existe pourtant

mais est juste ignoré par les parties prenantes devant concevoir et réaliser les politiques de développement local.

- Adoption de politique de contenu local : le Tchad est au stade de balbutiement sur ce sujet. (Cf. Titre 6.2.1 paragraphe sur le Comité National de Contenu local, du présent chapitre).
- Adoption des politiques RSE obligatoires : Au Tchad les entreprises adoptent la politique de contournement des investissements sociaux obligatoires au profit des investissements sociaux volontaires sélectifs sous couvert de philanthropie.

Entre-temps, le Tchad est un pays producteur de pétrole en crise où le développement durable et la lutte contre la pauvreté à l'origine de la philosophie des projets pétroliers tardent à se faire sentir. C'est à raison qu'Hansen (2017a: 78) cite Chen (2007) qui écrit :

The Chad-Cameroon pipeline development project is "notable for its attention to local concerns, company-community dialogue, and socioeconomic investments". Esso's project team held 1,200 consultations, and the company paid $20 million in land compensation as well as in expenses for running such a committed initiative. Spending on health education and the environment exceeded US $8 million (Chen 2007).

L'auteur souligne que ce rapport a pour ambition de montrer l'absence de la théorie de malédiction pétrolière au Tchad, mais cela semble insignifiant comparé aux investissements et aux profits engrangés par les sociétés par rapport au projet pétrolier de Doba.

Au-delà des effets contrastés de l'exploitation pétrolière, l'éternel débat entre bénédiction et malédiction des ressources naturelles continue dans les Institutions Internationales, dans les Universités des pays d'où viennent les entreprises pétrolières. Cependant, les communautés locales des zones productrices dépouillées de leur pétrole vivent cette malédiction, mais pas l'État avec ses milliards de royalties et des projets astronomiques, et moins encore les entreprises avec leurs milliards de bénéfices pétroliers pour ne pas dire leurs chiffres d'affaire grâce aux contrats juteux mais (ir)responsables selon la posture et le degré d'inclusion des différentes parties prenantes aux divers projets. Un contraste qui révèle l'échec des modèles voyageurs de réaliser leur recette miracle dans des contextes locaux en Afrique (Oliver de Sardan 2019). Se référant à la notion d'« habitus » chez Bourdieu, on peut affirmer que ce sont des habitus institutionnels qui se déclinent en des normes pratiques au détriment des normes dites responsables qui ont entraîné l'échec de ce modèle voyageur de gestion de projet pétrolier. Quelle est l'implication du modèle sur l'économie tchadienne à l'ère pétrolière

6.1.7. L'industrie pétrolière et l'économie locale : un faux mariage au Tchad

Dans le cadre de la politique de bonne gouvernance du secteur extractif, en suivant le modèle de la chaîne de valeur de production responsable proposé par Mayorga (2009), un des leviers pour arriver au développement local et à une réelle contribution du secteur extractif au développement local est la participation des entreprises locales à la chaîne de production extractive pour créer une dynamique dans l'économie. Une symbiose des activités liées à la chaîne de production extractive et à l'économie locale serait un mariage productif conduisant au développement local et donc à la lutte contre la pauvreté. Ainsi, la présence des multinationales pétrolières n'a pas épargné le Tchad d'une dynamique de l'économie locale même si les synergies entre les entreprises pétrolières et celles locales n'ont pas eu d'effets extraordinaires. On dit souvent que le secteur extractif demande assez d'investissement en capitaux et de technologies avancées, ce qui fait qu'il génère peu d'emplois, très instables, avec des exigences de main-d'œuvre, ainsi que des biens et services spécifiques et spécialisés, pas à la portée des pays du Sud riches en ressources naturelles (Aoun & Mathieu, 2015).

Dans le contexte tchadien, les facteurs pouvant favoriser des dynamiques économiques entre les multinationales et les acteurs économiques locaux étaient déjà très médiocres dès le début de l'ère pétrolière. Le contexte de pauvreté du Tchad signifiait un manque d'éléments essentiels pouvant créer un dynamisme avec l'économie locale dans le cadre des activités économiques dominées par le secteur pétrolier. Le secteur pétrolier est un domaine technique exigeant des connaissances spécifiques qui vont de la haute technologie aux activités de service pour la réalisation des activités d'extraction. L'économie locale serait boostée par son intervention dans le cadre d'activités dans plusieurs secteurs : les services, le commerce, la restauration, la formation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, etc.
Les projets extractifs sont l'occasion pour engendrer une dynamique de l'économie locale à travers divers secteurs, qu'ils soient primaire, secondaire ou tertiaire.

Le contexte des affaires au Tchad miné par plusieurs insuffisances n'a pas parmi l'essor d'une dynamique économique intéressante pendant l'ère pétrolière.

Les Rapports *Doing Business* évaluent la facilité de faire des affaires dans les pays du monde selon l'index composite basé sur une agrégation de critères tels que la création d'entreprises,

l'obtention de prêts, la protection des investisseurs minoritaires, l'exécution des contrats et le règlement de l'insolvabilité, l'obtention des permis de construire, le raccordement à l'électricité, le transfert de propriété, la protection des investisseurs minoritaires, le paiement des taxes et impôts, le commerce transfrontalier, qui sont un baromètre de ce dynamisme économique. Basé sur ces indicateurs, le Rapport Doing Business de 2018 a classé le Tchad à la 180^{èmep} place sur 190 pays (Rapport Doing Business 2018)[66] . Ceci signifie qu'il y a des entraves pour faire des affaires au Tchad et les difficultés sont liées aux dix critères cités ci-dessus. Autrement dit, il y a assez d'entraves à la création d'entreprise, pour obtenir un permis de construire, ou pour obtenir un prêt et entreprendre, l'accès à l'électricité est un défi. Cette situation explique l'existence d'une poignée d'entreprises locales pour profiter des opportunités qu'offrent les investissements dans le secteur pétrolier depuis les années 2000 partant des phases d'exploration, de construction et de développement des champs pétroliers. Une situation très déplorable pour des projets extractifs qui ont été conçus pour avoir d'impact local notamment en termes de lutte contre la pauvreté. Comment ne pas penser que ces projets extractifs dits responsables, en vue du développement durable ont été mal préparés sachant qu'il y a un réel déficit dans le secteur privé local en termes de manque de capacité d'innovation et d'offre de services adéquats pour absorber la demande du secteur extractif nanti de trois grands sites pétroliers avec multinationales pétrolières principales et celles de sous-traitance ?

Quelques entreprises locales – par on ne sait quels procédés ou réseaux – ont émergé du néant et ont pu offrir des services dans la construction, l'ingénierie, la sécurité, la restauration, la bureautique, etc. auprès des diverses entreprises notamment Essochad, Glencore et CNPC.

Il s'agit d'une émergence d'entreprise locale qui a suivi l'évolution de l'ère pétrolière avec l'arrivée des nouvelles entreprises pétrolières pour peupler le secteur extractif tchadien depuis les années 2000. D'abord, au début du projet pétrolier, c'étaient des entreprises de sous-traitance internationales qui raflaient les marchés censés être attribués aux entreprises locales selon la philosophie des projets pétroliers. Mais souvent incapables d'offrir les services respectant les normes de qualité exigées dans l'industrie pétrolière, les entreprises locales étaient mises à l'écart au profit de celles internationales. Ce fut le cas de TCC, Wilbross, David Terassement, Schlumber, Pride Forasol, Baker, JMN, PSN, IMI, Sogelec et Kellog Brown and Roots, Bouygues, CIS, Satom SOGEA, Doba Logistique (filiale au Tchad du groupe Bolloré) fournissant divers services allant de la construction à la fourniture d'équipements à Essochad.

[66] http://francais.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf.

La CNPCIC travaille avec Schlumberger, SHONDONG, China Petroleum Engineering Construction Company (CPECC), Great Wall Drilling Company (GWDC), China Soluxe International (CSI), LONG RIVER, BGP, etc. pour diverses prestations relatives au domaine pétrolier aussi.
Glencore quant à elle sous-traite avec les entreprises locales telles que BGP, 3A, Encobat, Star Security International, et celles internationales comme China Petroleum and Chemical, China National Petroleum Company, etc.
Cette organisation de la production pétrolière entre les sociétés mères, les entreprises de sous-traitance locales et internationales est une bonne illustration de la chaîne de valeur mondiale qui se caractérise par la fragmentation géographique des activités des multinationales et leur fonctionnement en réseau (Arndt and Kierzkowski 2001).

A l'ombre de ces entreprises de sous-traitance internationale, souvent issues des pays d'origine des multinationales pétrolières responsables des sites pétroliers, se sont développées des entreprises locales : Encobat, Star Oil, Star Security, Geyser, GER, Raiba Trans Tchad, Doba Logistique offrant aussi des prestations diverses par la sous-traitance au secteur pétrolier.
Les prestations offertes par les entreprises locales sont les œuvres des consultants locaux ou des entreprises qui travaillent avec des contrats de sous-traitance auprès des mastodontes pétroliers rompus aux services pétroliers. Dans le contexte tchadien des affaires rendu difficile par les maux de corruption, lourdeur administrative et voies tortueuses d'accès aux marchés ou pour créer son entreprise, seules les plus chanceuses sinon celles rentrant dans les jeux de réseautage, clientélisme et corruption gagnent des marchés. INSEED (2015) a dû déchiffrer en 2015 que le secteur privé tchadien est riche de 30 761 unités d'affaires physiquement identifiés dont 26 261 petites entreprises, 3 522 moyennes et 139 grandes entreprises offrant divers services allant du secteur primaire au tertiaire en passant aussi par le secondaire (INSEED 2015).
Le secteur privé au Tchad reste ainsi limité quant à sa participation au secteur pétrolier pour dynamiser l'économie locale. L'aperçu des acteurs impliqués dans les prestations de services du secteur pétrolier, un domaine dominé par les entreprises de sous-traitance internationale illustre avec suffisance le mode de gouvernance par la diplomatie économique du secteur pétrolier au Tchad. Le secteur pétrolier dominé par lesdits acteurs internationaux au détriment de ceux locaux montre ainsi le rapatriement des bénéfices de prestations des entreprises de sous-traitance internationale dans leur pays d'origine. Des règles de gouvernance financière licites ou illicites allant du siège des sociétés à l'étranger, aux impôts payés dans les paradis fiscaux au détriment du pays d'accueil montrent bien les systèmes de prédation mise en place par les

industries pétrolières pour agoniser l'économie locale naissante sinon l'étouffer à leurs profits. La stratégie de contractualisation de certains travaux et services spécifiques aux sous-traitants tels Schlumberger, Pride, Baker Hughes et autres relève de la volonté des multinationales de minimiser les risques géologiques et financiers liés à la chaîne de valeur extractive (Bridge 2008 : 400). Les normes de gouvernance responsable prônées dans les textes des projets pétroliers pour booster l'économie locale masquent ainsi l'amère réalité d'un faux mariage entre le secteur pétrolier et l'économie locale en crise et aussi due à une absence de politique de diversification économique réelle. Le pays offre pourtant un potentiel énorme lié à la Chaîne de valeur de production de l'économie pétrolière. Dans ce système, les multinationales par le biais du réseau de production, jouent un rôle dominant en organisant les relations sociales liées aux activités de production, soit en assurant directement les activités, soit en les délégant aux autres entreprises de sous-traitance (Baglioni et al, 2017 : 315).

Quant au Tchad, ce faux mariage profite bien aux élites locales qui sont propriétaires de quelques entreprises de sous-traitance qui périclitent mais sont maintenues en termes de compétitivité par une perfusion de fonds aux origines douteuses. L'impact local limité de l'industrie pétrolière, selon Bridge (2008 : 411) pourrait s'expliquer par la logique de compétition développée par l'approche du réseau de production globale que sont les impératifs d'accès aux ressources, technologiques et écologiques auxquels les entreprises sont confrontées. Autrement dit, les dynamiques engendrées par les impératifs d'accès aux ressources (concession ou contrat de partage de production), technologiques (transfert de technologies, technologie de pointe, sous-traitance technologiques), écologiques (politiques des firmes relatives à la production des gaz à effets de serre, politique de lutte contre la pollution) ne sont pas favorables à la production des liens pouvant aussi entraîner une dynamique de l'économie locale fortement dépendante du contexte local fragile. Quel est le rôle de l'Etat dans cette dynamique de la gouvernance extractive au Tchad ?

6.2. DYNAMIQUES POLITIQUES DE LA GOUVERNANCE DU SECTEUR PETROLIER

Les dynamiques politiques ont concerné l'émergence des multitudes d'institutions de management du secteur pétrolier (6.2.1), les controverses socio-environnementales (6.2.2) et la conflictualité liée au management des projets pétroliers (6.2.3).

6.2.1. Emergence de multiples institutions de management du secteur pétrolier

Des institutions étatiques, d'autres issues de la société civile et certains mécanismes ad hoc interagissent pour la gouvernance du secteur pétrolier. Il s'agit de créer un dynamisme autour de la rente pétrolière pour atteindre l'objectif de la lutte contre la pauvreté dans lequel est situé le premier projet pétrolier appelé le projet de Développement et de l'Oléoduc Tchad-Cameroun (Cf. Carte du cadre pétrolier du Tchad, p.xi). Les questions liées à la chaîne de valeur pétrolière sont gérées par les institutions étatiques.

Ainsi, s'agissant des institutions publiques, un nombre assez important desdites institutions participent au système de gouvernance du secteur pétrolier telles qu'observées lors de cette étude. Il y a entre autres les institutions publiques ci-après qui participent à ce système de management dit responsable par leurs structures et les missions qui leur sont attribuées.

Le Ministère du Pétrole et de l'Energie (MPE) : c'est l'organe en charge de l'organisation des activités d'exploration et d'exploitation pétrolière sur le territoire tchadien. Par ricochet, le Ministère du Pétrole et de l'Energie est en charge de la conception, de la coordination, de la mise sur pied et du suivi de la politique du Gouvernement relative aux énergies et des hydrocarbures. Il est subdivisé en plusieurs organes, dites Directions67 qui traitent des différents aspects de la chaîne de production pétrolière. Il s'agit de :

La Direction de l'Exploration, de la Production et du Transport ;

La Direction de Raffinage, de Stockage et de la Distribution ;

67 Voir http://minpe-tchad.org/presentation.php?ru=6. Consulté le 16 août 2018.

La Direction de l'Electricité et de la Planification Énergétique ;

La Direction des Energies Nouvelles et Renouvelables ;

La Direction des Affaires juridiques et du Contentieux ;

La Direction des Ressources Humaines, de l'Informatique et des Archives ;

La Direction des Études Économiques et Fiscales.

Ainsi, sur la base des directives du code pétrolier le Ministère exerce les responsabilités non-exhaustives qui suivent :

élaboration, application de la législation et de la réglementation en matière de recherche, de production, de transport et de stockage des hydrocarbures liquides et gazeux ;contrôle de la production, de l'approvisionnement, du stockage et de la distribution des produits pétroliers ;

contrôle de la production, de l'approvisionnement, du stockage et de la distribution des Energies Conventionnelles.

Le Ministère du Pétrole et de l'Energie est le point focal de toute la gouvernance du secteur pétrolier au Tchad. La société des hydrocarbures du Tchad : sous la tutelle du Ministère du pétrole et de l'énergie (MPE), la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT) a été créée en 2006. Sa mission est d'assurer des responsabilités importantes de l'État en termes de gouvernance du secteur pétrolier. Sa gouvernance68 fait l'objet de la loi de 2006 portant sa création, du décret de 2007 fixant ses statuts et du contrat de gestion de 2011 avec l'État portant sur la commercialisation des quantités de pétrole revenant à l'État (FMI, 2016a : 59).
Ces lois lui attribuent les responsabilités suivantes :

la commercialisation des hydrocarbures liquides/gazeux et des produits finis ;

la réalisation des études en rapport avec ses activités ;

la formation et la promotion de son personnel national nécessaire à la maîtrise de tous les aspects du secteur des hydrocarbures ;

la prospection, la recherche, le développement, la production et le transport des hydrocarbures liquides et gazeux ;

le raffinage, le transport, le stockage et la distribution des produits pétroliers finis.

Son mandat lui permet d'intervenir sur toute la chaîne de valeur pétrolière : de la prospection, l'exploration, le développement, la production, le transport à la commercialisation.

68 Voir La Loi no 27/PR/2006 portant création de la S.H.T., 23 août 2006 ; le Décret no 527/PR/PM/PM/2007 fixant les statuts de la SHT, 12 juillet 2007.

La SHT a aussi la cruciale tâche de gestion des obligations et bénéfices de l'État quant à sa participation aux contrats pétroliers comme il est stipulé dans les CPP (les contrats de partage de production) en vigueur depuis 2007. Sont donc gérés les actifs financiers ainsi que la commercialisation du pétrole qui revient à l'État en nature, en raison du CPP qui stipule que « l'État reçoit sa part en nature ». Le brut revenant à l'État tchadien est estimé à 36 000 barils par jour et actuellement vendu à Glencore (FMI 2016b : 60).

La Société de Raffinage de N'Djamena (SRN): toujours sous la tutelle du Ministère du Pétrole et de l'Energie, a été créée en 2011 et est basée sur l'accord de deux acteurs : La SHT et la CNPCIC qui détiennent respectivement 40 % et 60 % de ses actions. Ses responsabilités sont déclinées comme suit :

la promotion de la coopération et le développement gagnant-gagnant Tchad-Chine ;

assurer l'indépendance énergétique du Tchad ;

la promotion du développement de l'économie et du social local ;

la conception et la construction de la raffinerie correspondant aux normes et standards internationaux ;

le traitement du pétrole brut ;

l'approvisionnement des produits pétroliers de hautes qualités au Tchad et aux pays voisins.

La SRN est alimentée par le pétrole brut issu des champs en production de la CNPCIC et est au cœur des enjeux de l'approvisionnement en énergie du pays producteur de pétrole qu'est devenu le Tchad depuis bientôt deux décennies.

L'ATRSN : Agence Tchadienne de la Radioprotection et de la Sécurité Nucléaire: c'est la loi n°002/PR/2008 relative au contrôle de la protection radioactive et de la sécurité nucléaire, qui, par son adoption en 2008 a créé l'Agence Tchadienne de la Radioprotection et de la Sécurité Nucléaire. Sous tutelle du Ministère du Pétrole et de l'Energie, elle a aussi pour mission d'assurer la sécurité du personnel contre la radioactivité sur les sites pétroliers et nucléaires. Cette mission principale est déclinée sous les responsabilités suivantes :

conseiller le gouvernement sur toutes les questions liées à la sûreté radiologique et à la sécurité nucléaire ;

réglementer les activités impliquant des sources des rayonnements ionisants et des substances radioactives en vue d'assurer la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les effets néfastes conséquents ;

promouvoir la recherche et assurer la formation dans les domaines de la radioprotection aux fins de contrôle réglementaire et bien d'autres motifs ;

élaborer et proposer toute réglementation dans le domaine de ses compétences ;

délivrer, renouveler, modifier, suspendre ou annuler les autorisations relatives aux activités définies à l'article 2 de la loi n° 002/PR/2008 du 6 janvier 2009 ;

Il s'agit ici d'une structure aux objectifs nobles mais qui manque de ressources et compétences pour son effectivité sur les chantiers pétroliers.

L'ARSAT : Autorité pour la Régulation du Secteur Pétrolier Aval du Tchad: elle se donne pour mission d'assurer une gouvernance responsable des activités du secteur pétrolier mais en aval. Ses responsabilités sont entre autres de :

assurer la régulation, le contrôle, le suivi des normes et des activités des exploitants et des opérateurs du secteur pétrolier aval, notamment celles des raffineries, des dépôts, des stations de distribution et des points de vente ;

contrôler les qualités et quantités des produits pétroliers au niveau de la raffinerie ;

gérer les fonds destinés à assurer le fonctionnement des mécanismes de péréquation et des stabilisations des prix ;

veiller à la constitution et à la gestion des stocks de sécurité et des stocks stratégiques ;

assurer l'organisation des activités d'importation et d'exportation des produits pétroliers et dérivés ;

former le personnel dans les services des activités en aval de la chaîne de production pétrolière.

ARSAT peine à assumer ses responsabilités compte tenu d'une gouvernance assez mitigée du secteur pétrolier au Tchad. Ainsi, elle est souvent accusée d'être responsable des pénuries planifiées pour le bénéfice des entreprises de distribution des produits pétroliers. Le prix des produits est objet de controverse au sein de la population frappée par une crise économique et sociale depuis la chute du prix du pétrole sur le marché international en 2014.

La Société Tchadienne de Traitement de déchets et d'Assainissement (SOTRADA): société anonyme au capital de 10 millions de FCFA (15 267 euros), formée par 45% d'actions détenues par la SHT et 55% par la Société BOCOM INTERNATIONAL en 2012, elle travaille comme sous-traitante des sociétés pétrolières internationales sur les chantiers de Doba, Badila et Mangara et joue un rôle essentiel pour la gestion des déchets et les questions d'assainissement sur les chantiers pétroliers au Tchad. Elle travaille auprès de la CNPCIC.

SOTRADA se donne pour mission principale le traitement par élimination et par valorisation des déchets industriels en général et plus particulièrement des déchets pétroliers, de recycler des huiles usées à Moundou et d'installer une station d'épuration des déchets fécaux à Mandélia, destinée à la production d'engrais organiques.

Elle compte aussi à long terme « apporter une solution aux problèmes environnementaux et sociaux en créant une industrie nouvelle à l'aide d'une technologie moins polluante dans le but de satisfaire la demande nationale en matière de traitement de déchets d'hydrocarbures, de traitement des déchets fécaux et de commercialisation des engrais organiques »69.

Aussi, des institutions mixtes et de ce fait ad hoc s'ajoutant aux institutions publiques. Nous présentons ici quelques-uns de ces institutions et mécanismes dans le but de ce management responsable.

Le Collège de Contrôle et de la Surveillance des Revenus Pétroliers (CCSRP): le CCSRP a été créé en 2000 dans le cadre de la Loi n°001 /PR/1999 du 11 Janvier 1999 pour la gestion des revenus pétroliers. Il s'agit d'un organe indépendant en charge du Contrôle et de la Surveillance des revenus pétroliers. Ses membres sont des représentants du gouvernement, du parlement et de la société civile (associations et religieux).

Le Décret 1094/PR/PM du 17 septembre 2014 portant organisation, fonctionnement et conditions de contrôle du CCRSP lui attribue comme mission principale :

suivre et contrôler la mobilisation des revenus pétroliers directs, vérifier la conformité des engagements sur le compte du Trésor public avec la Loi des Finances, autoriser et contrôler le décaissement des comptes spéciaux et l'affectation des fonds, effectuer des contrôles sur le site

69 Voir http://sht-tchad.com/fr/index.php/notre-engagement/sotrada consulté le 16 août 2018.

afin de s'assurer de la réalité des investissements sur le terrain, et évaluer leur impact sur la réduction de la pauvreté.

Le CCSRP existe bel et bien après des révisions de la n°001 en 2000 et 2014 ayant affecté son fonctionnement, comme l'exemple du passage du nombre des représentants de la société civile de deux à quatre. Son travail par contre, semble se résumer aux rapports annuels produits sur une partie des revenus pétroliers utilisés par l'État, sans incidence réelle sur les questions de transparence et de leur utilisation responsable. Le contrôle d'une grande partie des revenus pétroliers indirects (impôts sur les sociétés, droits de douane, etc.), notamment, ne rentre pas dans le cadre de ses prérogatives.

Le Comité Technique National pour le Suivi et Contrôle (CTNSC) des aspects socio-environnementaux des projets pétroliers: le CTNSC, créé en 1997, est une institution relevant du Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts qui a pour mission d'assurer le contrôle et le suivi responsable des aspects socio-environnementaux des projets pétroliers au Tchad. Elle dispose d'inspecteurs sur les différents sites pétroliers qui font le suivi et le contrôle des aspects socio-environnementaux des projets consistant dans la production de leurs rapports mensuels, de faire constater les bonnes et mauvaises pratiques, les situations de non-conformité et faire des recommandations aux différentes parties prenantes aux projets pétroliers pour les corriger.

Avec le premier projet pétrolier au Tchad en 2000, le CTNSC a bénéficié de financements de la Banque mondiale pour lui permettre d'exercer avec efficacité ses activités sur les sites pétroliers. Aux côtés des autres institutions indépendantes mobilisées par la Banque mondiale à savoir le Groupe Externe de Surveillance de la Conformité Environnementale (ECMG), le Groupe International Consultatif, le Panel d'Inspection de la Banque mondiale, le suivi des aspects socio-environnementaux du projet pétrolier a été assuré à coups de rapports mensuels, annuels et de visites sur les sites pétroliers. Les situations de non-conformité constatées sur les sites étaient assorties de recommandations, mais le contrôle de leurs réparations ou exécutions était laissé à l'initiative des entreprises pétrolières faute de ressources.

Depuis le retrait de la Banque mondiale du projet pétrolier en 2008, lesdites institutions de contrôle se sont progressivement essoufflées et certaines ont fini par disparaître faute de financement. C'est le cas du GIC et de l'ECMG. Le CTNSC, par contre, continue d'assurer les travaux de suivi et de contrôle sur les différents sites pétroliers notamment à OFDA, sur les chantiers de Badila Mangara, et sur les Champs Rônier en dépit de ses ressources limitées (finance,

personnel, compétence, matériels, infrastructure, etc.). Une situation qui impacte sur la qualité de ses travaux en la rendant dépendante des ressources, notamment logistiques des sociétés pétrolières.

L'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE): l'Association ITIE est une initiative multipartite internationale à laquelle participent des représentants des gouvernements et de leurs entités ; des entreprises pétrolières, gazières et minières ; des sociétés de gestion d'actifs et de fonds de pension (ci-après dénommées « Investisseurs institutionnels »), des groupes de la société civile locale et des organisations non gouvernementales internationales. Créée en 2002 sous l'égide de Tony Blair et de l'initiative des ONGs telles Publiez Ce Que Vous Payez, OXFAM international, Transparency International, Global Witness, Save The Children, ITIE se base sur la conviction que l'exploitation prudente des ressources naturelles devrait constituer un moteur important pour une croissance économique contribuant au développement durable et à la réduction de la pauvreté, mais laquelle, faute d'une bonne gestion, peut avoir des répercussions défavorables sur le plan économique et social. (EITI 2016 : 10)70. Ainsi, ITIE s'est donné pour but d'amener les compagnies extractives et les États à publier les informations sur les transactions relatives aux revenus issus des activités d'extraction. Cet objectif de départ a dû évoluer sur la base des réalités de terrain et aujourd'hui à l'objectif de la transparence sur les revenus pétroliers se sont ajoutés ceux de la publication de contrats, de la propriété réelle des entreprises. Autrement dit, de la divulgation systématique des informations relatives aux revenus pétroliers on passe par la Norme ITIE 2016 au renforcement dans les différentes étapes-clés de la gouvernance des revenus pétroliers, gaziers et miniers par la publication et la transparence d'information relative à la chaîne de valeur dans l'industrie extractive. Ceci va du cadre juridique, avec l'octroi des contrats et licences, les informations d'exploration et d'exploitation, la collecte des revenus, les attributions des revenus, aux dépenses sociales et économiques relatives aux projets extractifs.

L'adhésion à l'ITIE demande l'adoption de ces principes et le suivi de ces exigences selon des procédures clairement définies.

Le Tchad a fait sa demande d'adhésion à l'ITIE en 2007 et en 2015 a été déclaré pays conforme à l'initiative pour avoir produit un certain nombre de rapports répondant aux exigences de l'ITIE. Après une décennie d'exploitation pétrolière et après avoir été déclaré pays conforme

70 Voir encadré 1 dans la norme ITIE 2016 sur https://eiti.org/document/eiti-principles

aux normes de l'ITIE en 2015, le Tchad est loin de s'être débarrassé de la pauvreté selon les statistiques officielles.

Comme un mécanisme de contrôle de la bonne gouvernance, la Section ITIE au Tchad fait son travail de divulgation d'informations sur la chaîne de valeur de l'industrie pétrolière sans exigence d'une certaine redevabilité des acteurs impliqués dans l'initiative.

A quoi sert-il d'avoir des informations publiées qui ne collent pas à la réalité du terrain ? Certains critiques estiment que la question de la transparence dans l'industrie extractive au Tchad demeure plus un débat d'experts (société civile, membres du gouvernement, sociétés privées, organismes internationaux) qu'une réalité vécue par les communautés riveraines des sites pétroliers, lesquelles sont confrontées à la pauvreté et aux violations de leurs droits que l'ITIE entend en empêcher (Hoinathy 2017).

Le Comité National de Contenu local: le Tchad est devenu en 2005 membre de l'Association de Producteurs de Pétrole Africain (APPA), désormais depuis 2017 l'Organisation des Producteurs Africains (OPA). OPA, est une structure intergouvernementale qui s'est fixée pour but la promotion des initiatives communes (et les projets) en matière de politiques et de stratégies de gestion dans tous les domaines de l'industrie pétrolière, en vue de permettre aux Pays membres de tirer de meilleurs profits des activités d'exploitation de cette ressource non renouvelable71.

L'un des outils pour faire cette promotion demeure le contenu local que l'APPA72 définit comme le pourcentage des dépenses engagées par l'industrie pour assurer :

la formation des ressources humaines locales et leur emploi à différents niveaux de la chaîne pétrolière et gazière ;

l'approvisionnement en biens et services à travers les PME et PMI du pays concerné ;

la réalisation des projets sociaux (santé, éducation, approvisionnement en eau potable et en électricité, construction de pistes rurales, …) ;la création des industries de valorisation des hydrocarbures (production d'énergie électrique, pétrochimie, GNL – Gaz Naturel Liquéfié, …).

71 Voir http://www.appo-secretariat.org/fr/pres/index.php. Consulté le 19 août 2018

72 Voir http://www.appo-secretariat.org/pub/localcontentappa.pdf consulté le 19 août 2018.

C’est dans cette perspective que l’APPA avec le soutien du Ministère du Pétrole et de l’Energie a mis en place un Comité National de Contenu Local pour penser le fond et la forme d’un projet de contenu local pour le secteur extractif. Hébergé au sein du Ministère du pétrole du Tchad, le public ignore l’état d’avancement des travaux dudit Comité de contenu local.

Mais nos recherches ont révélé l’existence d’un comité embryonnaire encore en formation sur le fond et la forme dont prendrait une politique de contenu local au Tchad. Dans le cadre de ce cheminement, ce comité a reçu une formation relative à l’élaboration d’une politique de contenu local grâce au projet de la CNUCED73 dénommé « Renforcer les liens de développement dans la CEEAC, riche région minière », lequel Projet 1415P est financé par le Compte pour le développement des Nations Unies 2015-2017.

En dehors de la mise sur pied d’un comité issu de différents Ministères par des experts nationaux et internationaux, le groupe a fait le voyage pour des échanges et partage des expériences sur le contenu local avec l’Amérique Latine et d’autres pays africains dont respectivement l’Equateur et l’Angola dans le cadre dudit projet.

Le projet de la CNUCED a pris fin en 2017 mais, à ce jour, aucune politique de contenu local n’a été annoncée et les travaux dudit comité national de contenu local - si travaux il y a eu -, demeurent méconnus du public. Vu ces balbutiements pour l’élaboration d’une politique de contenu local, qui demeure pourtant un outil essentiel pour la bonne gouvernance et la lutte contre la pauvreté grâce au secteur extractif et sur la base des expériences dans certains pays ayant vaincu la malédiction des ressources naturelles tels la Norvège, le Botswana, la Canada, certains analystes et observateurs caractérisent la situation de piétinement et balbutiement de la politique de contenu local au Tchad comme « un verre à moitié plein » (Zoutenet & Magrin 2017). Il s’agit là d’une situation qui illustre à suffisance la faiblesse des institutions et mécanismes en principe mobilisés pour la bonne gouvernance du secteur extractif.

L’institutionnalisation du cadre de gouvernance pétrolière par l’Etat à travers ses institutions du secteur pétrolier lui permet de jouer un rôle central dans l’établissement des règles du jeu de la gouvernance. Instituer, c’est créer un cadre et l’Etat légifère pour toutes les parties prenantes

73Voir file:///Users/yorbanaseign-goura/Desktop/sucmisc2017d7_en.pdf

de l'arène pétrolière. Ainsi, par le phénomène d'institutionnalisation, il est créé un cadre « rationnel légal » pour organiser l'exploitation pétrolière avec des normes, des institutions rationnelles comme l'entendait Weber (1995) à travers les institutions et l'organisation étatiques.

Ce cadre institutionnel repose aussi sur les mythes institutionnelles et est supposé fonctionner selon les logiques rationnelles des organisations (Meyer & Rowan 1977). Et, par le biais des institutions ad hoc ou les initiatives spéciales, on parlerait de conventions ou d'accords (Boltanski et Thévenot, 1991) pour la gouvernance du secteur pétrolier. Mais la dynamique institutionnelle pour la gouvernance du secteur pétrolier est l'incarnation de l'esprit de rationalité qui a permis de l'organiser en structures et institutions en suivant des logiques, des symboles et les mythes des organisations (Meyer & Rowan 1977).

Des institutions aux mécanismes ad hoc mobilisés pour la gouvernance du secteur extractif au Tchad, les outils du management responsable du secteur pétrolier sont nombreux. Les politiques que véhiculent ces instruments sont clairement identifiées selon la philosophie de la bonne gouvernance reposant sur la transparence et la redevabilité. Il s'agit des institutions formelles pour le management du secteur extractif. Comme dans une arène, les parties prenantes aux projets pétroliers à travers ces institutions et normes définissent leur autonomie normative. Mais leur opérationnalisation demandera des interactions avec des normes informelles. Et, de ces interactions formelles et informelles, naîtront des dynamiques qui impacteront le management du secteur avec des pratiques dites responsables ou irresponsables des différentes parties prenantes aux projets pétroliers.

Aussi, le cadrage institutionnel, au niveau local et international, par les institutions de l'État et les institutions ad hoc sont des preuves de la participation de l'État à l'organisation de la chaîne de valeur globale. Cette participation se fait à travers la législation nationale qui organise la compétition dans la chaîne de valeur, la formulation ou l'exécution de la politique industrielle de l'État, la facilitation des activités du réseau de la chaîne de valeur mondiale, la création d'une entreprise nationale, l'organisation des ravitaillements et services liés aux activités des multinationales présentes sur le territoire. Ce sont là des activités qui donnent à l'État un rôle central dans la chaîne de production mondiale, ce qui explique la typologie d'un État facilitateur, régulateur, producteur et acheteur dans le réseau de production globale (Horner et Alford, 2019).

Au niveau des multinationales, l'observation des techniques d'implémentation de ces politiques met en jeu les questions de la redevabilité. Une observation méticuleuse de ces instruments de gouvernance a montré qu'à ce jour, leur fonctionnement consiste à produire les rapports et les publier sans exiger une certaine redevabilité des acteurs. Ces pratiques par contre respectent les

logiques de fonctionnement des organisations rationnellement, voire normativement organisées. Face aux insuffisances ou aux insatisfactions des résultats des pratiques, on observe une masse de recommandations issues des rapports qui restent sans suivi réel. Il ressort des institutions de la gouvernance du secteur pétrolier que l'État occupe un rôle particulier quant à la production de la législation liée au secteur et à la production des normes de gouvernance, dites responsables tout au long de la chaîne de valeur extractive comme décrite par (Mayorga Alba 2009), de l'exploration à la mise en œuvre des projets de développement durable.

En termes de politiques, il est demandé aux entreprises à travers ces instruments, la mise en place des politiques responsables aux différentes étapes de la chaîne de valeur de l'industrie extractive mais aussi la transparence sur les transactions des entreprises avec les autres parties prenantes. Les outils de contrôle de la mise en œuvre de ces politiques par contre ne sont pas des mécanismes de contrôle efficace car ils se contentent aussi de faire des recommandations sans suivi. Toutes les institutions qui participent au système de management du système pétrolier au Tchad constituent la matérialité territoriale du réseau de production globale. Les décisions autant que la matière, objet de l'exploitation, transitent par ces institutions avant de se diluer dans le réseau global de production mondiale relatif à l'exploitation pétrolière. En théorie, les décisions prises par les sièges sociaux des multinationales dans le Nord notamment à Zoug en Suisse pour Glencore, à Houston au États-Unis pour Essochad, ou à Beijing en Chine pour la CNPCIC, passent sous le contrôle du Ministère de l'Energie au Tchad avant de se matérialiser sur les champs pétroliers des Rôniers, de Badila et Mangara et de Komé et ses champs annexes et vice versa. Le pétrole brut aussi coule des champs pétrolifères du Tchad vers les centres de production, avant d'être mis sur le marché international dans les pays du Nord par le biais des tankers venus les chercher depuis le Sud du Tchad. De cette manière, l'industrie pétrolière- de l'exploration via la production à la consommation du produit mis sur le marché- participe à l'expansion locale et globale du réseau global de production, par transformation de la matière produite et par son système d'intégration géographique (Bridge 2008 : 394-395). Le lien entre ces lieux du Nord et ceux du Sud, Tulipe (2004) parle des « lieux pétroliers, fonctionnant comme des archipels », reste la circulation de décisions, de matériaux et des ressources humaines. Un lien caractérisé par une hypermobilité entre ces « lieux » pétroliers et qui définit le caractère transnational et global des multinationales dans la société capitaliste (Harvey, 1990).

La bonne gouvernance tant prônée par ces instruments et institutions serait-elle un discours sans emprise sur la réalité ou toujours un débat d'experts loin des réalités de pauvreté des sites pétroliers et des communautés riveraines vivant dans les régions productrices, dont malheureusement ces instruments prétendent faire leur raison d'être ? Quelles sont les implications et significations des pratiques socio-environnementales constatées ici et là dans les régions productrices du pétrole ?

6.2.2. Les controverses socio-environnementales

La gouvernance du secteur pétrolier se fait sur fond de conflits récurrents entre les différentes parties prenantes. Nous nous intéressons ici à une analyse des conflits socio-environnementales ayant impliqué les entreprises et les différentes parties prenantes aux divers projets . Nous aimerons savoir comment elles ont été gérées dans la perspective de la philosophie du management responsable.

Les controverses socio-environnementales n'ont cessé d'émailler la gouvernance du secteur pétrolier au Tchad dans la perspective de gouvernance responsable qu'imposait la philosophie à l'origine des projets extractifs.

Du projet de Développement Tchad-Cameroun en 2000 au Projet Glencore Badila-Mangara en passant par le projet Rônier de la CNPCIC, les projets pétroliers au Tchad ont connu des controverses socio-environnementales qui ont accompagné leur développement depuis bientôt deux décennies et sont analysées ici :

Le Consortium états-unien dans les champs de Komé : les situations de non-conformité socio-environnementales, ont caractérisé les pratiques de gouvernance sur le chantier pétrolier du Consortium de Komé. De nos observations sur les terrains de Komé et des rapports des inspecteurs du CTNSC sur les mêmes champs pétrolifères, nous avons constaté des situations de non-conformité les plus fréquentes ci-après :

Dans la phase de construction des infrastructures pétrolières, ce sont les employés(es) des entreprises de sous-traitance en l'occurrence Tchad Cameroun Constructors, Pride, SENEV, etc. qui sont entrés en grève à plusieurs reprises pour dénoncer des pratiques discriminatoires entre les expatriés et les locaux sur les chantiers, et réclamer les droits sociaux tels l'accès à un salaire

décent, des meilleures conditions de travail sur les chantiers, les congés ainsi que des plans de carrière.

Quand le développement des chantiers pétroliers battait son plein, ce sont plutôt les employés d'Essochad qui ont commencé à dénoncer des salaires de misère et réclamer une grille salariale, des conventions collectives spécifiques pour le secteur pétrolier au Tchad. On a ainsi observé qu'en 2006, plus de 400 employés locaux du consortium états-unien sont entrés en grève, paralysant les activités de la multinationale pétrolière[74].

Dans les rapports des inspecteurs du CTNSC sur les chantiers d'Essochad, ont souvent été observées les situations de non-conformité socio-environnementales tels les déversements accidentels d'hydrocarbures, la pollution des nappes phréatiques, de sols souillés, de l'eau contaminée et de situations de non-conformité sécuritaires (Voir Rapports CTNSC-Esso 2013-2017a).

En 2011, les représentants des communautés locales de la zone pétrolière avec le soutien d'une coalition des ONG locales ont largement recensé ces situations de controverses et déposé une plainte collective auprès du Panel d'Inspection de la Banque mondiale[75] pour demander réparation pour les dommages causés par le Consortium de Doba dans le cadre du projet de développement pétrolier et de l'Oléoduc Tchad-Cameroun. La coalition des ONG aux objectifs différents par leurs noms a unanimement défendu la cause des populations riveraines de la zone pétrolière. Il s'agit de : Groupe de Recherche des Alternatives et de Monitoring du Projet Pétrole Tchad-Cameroun (GRAMPTC), l'Association pour le Développement et la Défense des Intérêts du Canton Miandoum (ADICAM), la Commission Permanente Pétrole de N'Djamena (CPPN), la Commission Permanente Pétrole Local (CPPL), l'Entente des Populations de la Zone Pétrolière (EPOZOP), le Réseau de Suivi des Activités Liées au Pétrole au Moyen-Chari (RESAP-MC) et le Réseau des Organisations de la Société Civile (ROSOC).(Rapport d'Evaluation du Médiateur (CAO), 2012 : 5)[76].

[74] Voir http://www.irinnews.org/fr/actualit%C3%A9s/2006/07/06/gr%C3%A8ve-des-travailleurs-du-secteur-p%C3%A9trolier-pour-des-revendications-salariales.

[75] Le Panel d'Inspection de la Banque Mondiale est un mécanisme mis en place par le Groupe de la Banque Mondiale pour recevoir par le biais du Bureau du Conseiller pour l'application des directives/médiateur (CAO), les plaintes de la part de personnes affectées par l'impact des projets financés par l'IFC et la MIGA et chercher des solutions à travers la médiation pour l'amélioration des résultats sociaux et environnementaux de ces projets.

[76] Document disponible sur http://www.cao-ombudsman.org/cases/document-links/documents/CAOChadCamAssessmentReport_October2012French.pdf et consulté le 25 septembre 2018.

Les controverses observées concernent aussi les questions de dégradation de l'environnement, d'expropriation de terre, de mauvaises pratiques d'embauche, la sécurité et autres éléments de gouvernance pétrolière (Voir Annexe B pour les détails sur les éléments des non-conformités qui ressortent dans la plainte).

Compte tenu de cette plainte et selon la procédure qu'exige le Panel, le Consortium dirigé par ExxonMobil a accepté la médiation du CAO et les négociations sont en cours entre les parties prenantes au projet pétrolier pour trouver des solutions qu'elles jugeraient appropriées, qu'il s'agisse des réparations, des indemnisations ou des compensations voire la déclaration d'un non-lieu à leur plainte.

La CNPCIC dans les champs Rônier : Du côté du projet Rônier sous le patronage de la CNPCIC, les situations de non-conformité socio-environnementales s'apparentent aussi à celles du Consortium Esso décrites dans la plainte. Le personnel local est souvent entré en grève sèche et illimitée pour réclamer des droits sociaux tels des salaires décents, de meilleures conditions de travail, la syndicalisation du personnel, l'augmentation de salaire, souvent garantis par des conventions collectives. On a ainsi observé sur le chantier Rônier, les grèves du personnel local en 2011, 2013, 2014 pour réclamer ses droits sociaux (Yorbana 2014). En 2016, un conflit social relatif à la revendication de la prime de performance, garantie dans une Convention collective que la CNPCIC refusait d'appliquer, a encore fait l'objet de préavis de grève sèche et illimitée du personnel local[77]. Les conflits sociaux avec les sous-traitants de la CNPCIC sont aussi monnaie courante sur le projet Rônier. Mais en 2013, une controverse environnementale survenue dans le cadre du projet Rônier est restée emblématique en termes de situation de non-conformité au PGE, en ce sens que l'affaire n'a trouvé une issue qu'auprès du Tribunal International de règlement des différends d'affaires de Paris. En effet, une visite à l'improviste du Ministre du pétrole sur les champs Rônier en 2013 a permis de constater des violations flagrantes des normes environnementales par la CNPCIC[78] sur le chantier pétrolier. Il s'agit de déversements d'hydrocarbures sur des sites cachés. Les déversements qualifiés d'intentionnels dans le but de minimiser les coûts par la CNPCIC ont valu la suspension des activités de cette dernière et des amendes comme sanctions. L'affaire fut portée devant le Tribunal des différends de Paris parce

[77] Voir http://data.over-blog-kiwi.com/0/80/87/91/20160303/ob_fae766_greve.pdf consulté le 256. 09. 2018.

[78] Voir https://www.jeuneafrique.com/17480/economie/le-tchad-suspend-les-activit-s-d-un-g-ant-p-trolier-chinois/ consulté le 26.09.2018.

que la CNPCIC refusait de payer l'amende. Ainsi la solution trouvée fut l'acquisition de 10% des parts des gisements en production par la CNPCIC au profit de l'État tchadien et la condamnation de la CNPCIC à payer une amende de plus de 600 millions de dollars EU au Tchad. (FMI 2016b : 53-54).

Les rapports des inspecteurs du CTNSC sur les chantiers Rônier font état des mêmes pratiques et controverses socio-environnementales constatées sur les Chantiers de Doba à savoir les conflits sociaux, les déversements des hydrocarbures, la dégradation de l'environnement, la pollution du sol, la contamination des eaux, des situations d'insécurité, lesquelles pratiques sont des situations de non-conformité aux normes responsables devant guider les activités d'extraction au Tchad. Il a été souvent observé que la CNPCIC privilégie la voie diplomatique pour la résolution de ces controverses en ayant recours aux autorités au sommet de l'État ou en faisant intervenir l'Ambassade chinoise au Tchad.

Glencore dans les champs de Badila et Mangara: sur les sites pétroliers de Badila et Mangara, les controverses autour des pratiques socio-environnementales ne sont pas très différentes de celles observées sur les précédents sites pétroliers du Tchad. Les rapports des inspecteurs du CTNSC font le même constat : eaux contaminées, sol souillé, déversements d'hydrocarbures, conflits sociaux récurrents, problèmes d'hygiène, pollution de l'air, etc.

Les sous-traitants de Glencore continuent eux aussi à reproduire ces pratiques socio-environnementales pourtant contestées. C'est ainsi que s'agissant des conflits sociaux, un inspecteur du CTNSC dans son rapport (rapport CTNSC-Glencore du 27 Juin au 17 Juillet 2016c) fait remarquer les irrégularités telles :

- *la non-déclaration de certains employés de certaines entreprises sous-traitantes à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) ;*
- *des employés sans leurs carnets d'assurance ;*
- *les licenciements abusifs des employés ;*
- *le licenciement des délégués du personnel.*

Dans les zones de Badila et Mangara, les controverses sur les déversements accidentels des hydrocarbures, la pollution de l'air par le torchage, les questions de sécurité des populations riveraines des sites pétroliers sont fréquentes et résolues parfois de façon musclée comme en attestent les épisodes ci-après :

- plusieurs carrières restent non restaurées après leur utilisation par Glencore. Ces sites non restaurés deviennent dangereux en saison de pluies car ils se remplissent d'eau devenant ainsi sources de noyade et de maladie des hommes et animaux ;
- des déversements d'hydrocarbures dits accidentels sont fréquents : En 2014 dans les champs de Mangara une fuite du pétrole brut a été constatée dans une carrière par les membres de la société civile notamment ceux du Comité Permanent du Pétrole Local (CPPL), qui ont trouvé une équipe en train de s'activer pour le nettoyer[79] ;
- aussi en avril 2014, ce fut le cas du déversement d'hydrocarbure dans les champs de Badila. Une défaillance technique aurait causé le déversement du brut qui a fait assez de dégâts humains car l'équipe en charge du nettoyage n'avait pas d'équipement approprié ;
- la mobilité des populations riveraines est souvent réduite dans la zone pétrolifère du fait des pratiques des agents de sécurité qui prétextent le vol, le sabotage, ou l'espionnage des populations locales pour les amender ou les bastonner.

Les controverses socio-environnementales sur les champs de Badila et Mangara viennent confirmer ainsi les situations de non-conformité au PGES qui sont des pratiques pourtant communes aux multinationales exerçant au Tchad.

Une autre controverse de la gouvernance pétrolière au Tchad, et non l'une des moindres, fut l'expulsion du Tchad de l'évêque de la région pétrolifère de Doba pour avoir dénoncé lors de son homélie la mauvaise gestion de la rente pétrolière dans la région. Dans son sermon largement diffusé sur les ondes de la Radio locale « La Voix du paysan » en ce dimanche 30 septembre 2012, monseigneur Michel Russo, évêque d'origine italienne vivant dans la région productrice depuis plusieurs décennies a critiqué « *une mauvaise distribution des revenus de l'or noir, et regretté que les populations locales n'en profitaient pas assez, ainsi que dénoncé qu' à Doba, où voilà maintenant près de dix ans que le Tchad produit du pétrole, il n'y a toujours pas d'électricité 24h/24h* (…) »[80].

Les autorités locales lui ont reproché de se mêler de ce qui ne le regarde pas et exigé son expulsion *manu militari* du pays. Le religieux faisant un clin d'œil à la théologie de la libération

[79] Les causes du déversement officiellement données étaient qu'un chauffeur aurait mal suivi les instructions du superviseur et a déversé le brut dans cette carrière. Publiquement on annonça qu'il y a eu un déversement accidentel d'hydrocarbure dans la zone de Mangara.

[80]Voirhttp://www.rfi.fr/afrique/20121014-tchad-le-gouvernement-expulse-eveque-doba-petrole Par RFI Publié le 14-10-2012 Modifié le 14-10-2012.

s'est défendu en disant qu'il ne pouvait rester indifférent à la misère des fidèles de l'Eglise. Mais vu la pression politique, il obtempéra mais revint au pays plus tard après l'accalmie de la colère du pouvoir et suite aux négociations entre le régime et la hiérarchie ecclésiale catholique du pays.

Les conflits sociaux récurrents sur les sites pétroliers, les dénonciations des controverses socio-environnementales dans les régions productrices par les communautés locales, les ONG ou les autorités religieuses sont l'expression des formes de résistance à un système de gouvernance qui ne suit pas la voie dite responsable adoptée à l'origine des projets pétroliers au Tchad. Ces formes de contestation appellent à une remise en cause de la question de l'acceptabilité sociale des projets pétroliers par des parties prenantes aux rapports de pouvoir souvent très inégaux incarnés par l'État, voire asymétriques entre les communautés locales et les entreprises transnationales comme en attestent les résolutions des conflits sur les chantiers pétroliers. Les controverses sont parfois aux origines des dynamiques conflictuelles.

6.2.3. La conflictualité liée au management des projets pétroliers

Les controverses politiques voire géopolitiques ont rythmé et continuent d'accompagner la gouvernance des projets pétroliers au Tchad.

Une des premières tensions publiquement apparue dans l'histoire de l'exploitation pétrolière au Tchad fut le départ d'ELF du consortium en 1999, soit à la veille du lancement des travaux du chantier pétrolier de Doba en 2000. Le consortium composé d'ExxonMobil, Shell et Elf s'étant secrètement formé pendant cette décennie, on ignore réellement les motivations ayant conduit à l'éjection d'Elf et Shell du consortium. Mais l'annonce de ce départ inattendu avait donné lieu à une manifestation populaire de soutien au président du Tchad dans sa ferme volonté de faire du rêve d'exploitation pétrolière au Tchad une réalité. Lors de cette manifestation orchestrée par un groupuscule de militants instrumentalisés par le parti au pouvoir, le drapeau français avait été brûlé et des insultes proférées à l'égard de l'État français qu'on accusait de boycotter le pétrole tchadien à travers le départ de son entreprise ELF. Lors de cette manifestation on pouvait lire sur les banderoles ou des panneaux brandis, des slogans anti-français, - que certains analystes interprètent comme un éveil du nationalisme tchadien autour du pétrole -, comme :

"Elf et Shell sont des traîtres" et "Le peuple tchadien soutient l'attitude courageuse d'Esso". (Kohli 2004).

Elf en revanche a justifié son départ par des motifs économiques liés à des doutes sur la rentabilité du projet pétrolier. Certains observateurs pensent qu'Elf et Shell avaient pris cette résolution pour sauver leurs réputations qui avaient déjà été ternies pour Elf par son implication dans la guerre du Congo Brazzaville pendant la décennie des années 90, et pour Shell pour le conflit l'ayant opposé aux populations locales de la région du Delta du Niger au Nigeria. Face à une opposition montante et aux critiques du projet Tchad-Cameroun par les ONG et l'opposition tchadienne, les deux entreprises ont préféré faire profil bas par leurs départs (Agir ICI-Survie 1999, Magrin 2001).

Quels que soient les motifs évoqués pour justifier les départs d'Elf et Shell du projet tchadien en 1999, l'éclaboussement de la nouvelle du départ à la face du monde par les media a révélé l'existence des tensions entourant le projet. Les manifestations ont aussi montré que les enjeux économiques, politiques peuvent compromettre l'avènement du projet pétrolier tant attendu par le régime pour ses avantages mais décrié par des associations de la société civile, locale et internationale. Pour ces dernières du réseau de la société civile, les méthodes de réalisation du projet pétrolier n'intègrent pas assez la question du respect des droits humains, de protection environnementale et du développement des zones productrices (Kohli, 2004).

Un autre conflit qui a eu une résonance et dont les entreprises pétrolières ont préféré rester à l'écart fut le bras de fer ayant opposé l'État tchadien et la Banque mondiale. Nanti des bonus d'exploitation, des royalties et dividendes après trois ans d'exploitation pétrolière, le régime en place a pris unilatéralement la décision de modifier la Loi fondatrice du modèle de gestion de la rente pétrolière. Passant par un parlement déjà acquis à sa cause (groupe de la majorité présidentielle), il a été décidé de supprimer le Fonds des Générations Futures (FGF), mais aussi d'utiliser celui déjà épargné – pour l'achat d'armes en vue de faire face à une insécurité grandissante (rébellion venant du Soudan et menace terroriste au Sahel) à laquelle était confronté le pays. Une pareille décision entrait en contradiction avec la philosophie à l'origine du projet qui voudrait que la rente pétrolière soit investie dans la lutte contre la pauvreté mais aussi en garantissant le principe de développement durable, en épargnant un fonds pour les générations futures, pour ne pas compromettre leur vie et pour répondre au principe de la justice intergénérationnelle inhérente au concept du développement durable. La Banque mondiale qui s'était porté garante de la réussite du projet modèle s'opposa énergétiquement contre le projet de Loi et bloqua l'accès au Fonds des Générations Futures situé dans une banque séquestrée à Londres. L'État tchadien galvaudée des royalties et brandissant sa souveraineté sur les ressources du pays décida de briser son contrat avec l'institution internationale en lui remboursant la totalité

du prêt le liant à cette dernière. La rupture des relations entre le Tchad et la Banque mondiale fut ainsi consommée en 2008 après le paiement de la somme due et la Banque mondiale mit fin à son aventure dans la gouvernance pétrolière responsable au Tchad.

Cependant, comme institution de coopération internationale et non partenaire des projets pétroliers, la Banque mondiale a gardé sa présence au Tchad en continuant sa coopération dans le cadre de projets liés à l'agriculture, la santé, la microfinance et autres. Pendant le bras de fer Tchad-Banque mondiale, les entreprises pétrolières se sont cloîtrées dans le silence laissant ainsi s'effondrer le fondement même de la gouvernance responsable du secteur pétrolier par la modification de la loi n°001. Lors de ce changement, les secteurs prioritaires ont été rejoints par ceux de la sécurité et de l'administration du territoire, le FGF supprimé. Entre-temps, sur les chantiers pétroliers de Doba, comme si de rien n'était, le pétrole coulait – et conséquemment les royalties - sous la direction d'Essochad. Dans la même perspective de l'imperturbabilité du Consortium, Leonard (2016 : 11) notait que le retrait de la Banque mondiale du projet était passé inaperçu dans la région productrice et resta sans effet sur la continuité des activités du consortium et sur la vie quotidienne des populations riveraines au projet.

Fort de ce succès contre la Banque mondiale, le régime en place se tourna vers les multinationales et demanda le départ de deux d'entre elles du consortium pétrolier pour non-respect de leur engagement à payer les impôts sur la société à l'État tchadien. Il s'agit notamment de Chevron et Petronas qui font partie du consortium depuis les années 2000. A l'origine du conflit comme il est expliqué dans la revue *Africa Energy Intelligence n° 540 du 06/09/2006*, des motivations autour des enjeux stratégiques. Le président aurait commandité un audit juridique sur les contrats d'opération de Chevron et Petronas dont le résultat aurait révélé que les deux sociétés bénéficiaient dans le cadre de leurs permis d'exploitation de conditions fiscales très avantageuses. L'audit aurait mis deux solutions sur la table dont la renégociation des conditions fiscales avantageuses ou l'interruption des contrats contre une indemnisation des sociétés par l'État. Le président aurait opté pour l'expulsion des deux sociétés Chevron et Petronas « argumentant que les deux groupes devaient à l'État tchadien près de 250 milliards de francs CFA (486,2 millions $) d'arriérés d'impôt ». L'injonction d'expulsion était privilégiée par le régime parce que des solutions alternatives se présentaient, comme celle de donner le permis à la CNPC parce que le Tchad venait de renouer ses relations diplomatiques avec la Chine juste avant ces évènements. Une autre alternative était de vendre le permis à une société privée saoudienne Delta Oil qui avait depuis peu une présence grandissante par ses activités en Afrique. Après une annonce retentissante de l'expulsion des sociétés, des négociations par le biais de voies

diplomatiques établies entre le Tchad et les pays d'origine des compagnies pétrolières ont eu lieu et des solutions à l'amiable furent trouvées entre les parties prenantes. L'accord est resté secret et ni Chevron, ni Petronas n'ont quitté le Tchad jusqu'à une date récente à laquelle le Tchad a acheté les parts de Chevron dans le Consortium. Néanmoins une autre source[81] fait mention d'un accord sur un paiement de $2 816 millions à l'État tchadien par les deux sociétés.

En 2009, c'est le tour d'ExxonMobil, l'une des trois sociétés ayant formé le Consortium de Doba, d'être accusée par l'État de tricher sur la fiscalité pétrolière. En effet, le Service des Douanes du Tchad a demandé à ExxonMobil de verser pour le redressement fiscal une somme de plus de 300 milliards de dollars correspondant à la différentielle fiscale due au fait que cette dernière payait à l'État des redevances sur une base d'un taux de 0,2 % suite à un accord avec le Ministère du Pétrole alors que la loi fixait le taux à 2%[82]. L'affaire fut portée devant les tribunaux tchadiens, puis à la Cour d'arbitrage des investissements de Paris et connut des rebondissements en 2016. Mais en 2017, un accord à l'amiable fut trouvé entre les deux parties. Le montant que la société doit payer à l'État est resté inconnu du public, toutefois on sait que l'accord a permis au major pétrolier de garder son permis d'exploitation au Tchad jusqu'en 2050.

La CNPCIC déjà en activité au Tchad depuis 2007 fit aussi une entrée tonitruante dans la gouvernance du secteur pétrolier en 2011. Une controverse a éclaté entre l'État et la CNPCIC après l'ouverture de la raffinerie de Djarmaya dont était en charge la multinationale pétrolière chinoise. En effet, la dissension est survenue autour de la fixation du prix du pétrole sorti de la raffinerie de Djarmaya et qui devrait alimenter le marché tchadien, voire la sous-région comme espérait le régime. Alors que la CNPC a fixé un prix hors de la bourse du citoyen lambda tchadien mais garantissant aussi tôt que possible son retour sur investissement-, le régime Tchadien ne l'entendait pas de cette oreille. Le président à travers le Ministère du commerce fixait à 490 FCFA (0, 74 euros) par litre- contre 350 FCFA(0, 53 euros) par litre dans la ville voisine de N'Djamena, Kousseri au Cameroun - un prix tout autant hors de portée de la bourse du citoyen de la classe moyenne tchadienne, mais qui permettait au régime de s'approcher des promesses faites pendant les incessants cycles de réélections. Par rapport à l'exploitation pétrolière, la promesse fut celle de réaliser l'indépendance énergétique du Tchad, à travers le projet de la

[81] Voir https://www.energy-pedia.com/news/chad/chevron-and-petronas-to-pay-usd2816-million-in-tax.

[82] Voir http://www.agenceafrique.com/8424-bras-de-fer-continue-entre-lÉtat-tchadien-ExxonMobil.html.

raffinerie et de fixer un prix à la bourse de tout citoyen tchadien. L'annonce du prix par la CNPCIC provoqua un tollé de soulèvement social à la capitale amenant le président à prendre la décision de suspendre les activités de la Raffinerie pendant quelques jours jusqu'à ce qu'un compromis soit trouvé. La CNPCIC sortait de ce conflit avec l'État tchadien en laissant la peau de son directeur Général en charge de la Raffinerie qui a été déclaré *persona non grata* et a dû quitter le Tchad *manu militari* (Yorbana, 2014).

Une autre controverse relative au déficit de leadership dans la gouvernance du secteur pétrolier au Tchad est relative au prêt que la société Glencore a octroyé à l'État tchadien. En effet, dans la perspective de s'impliquer plus dans la gouvernance du secteur pétrolier par la prise des parts dans les contrats pétroliers, l'État a voulu racheter les parts de la société Chevron, membre du consortium états-unien qui pour des raisons encore non-élucidées au public a voulu quitter le Tchad en 2014. Pour rappel, selon FMI (2016 a), Chevron détenait 25 % des actions dans le consortium et la transaction avec l'État a été évaluée à 1, 3 milliards de dollars EU. En déficit de capital, l'État tchadien a eu recours à un prêt de la société Glencore sous la forme d'un prépaiement pétrolier de 1,45 milliards de dollars EU, dont les termes sont les suivants : « L'accord de prépaiement entre Glencore et la SHT a été garanti par l'État et fixe un délai de remboursement de quatre ans. Le service de cet emprunt sera effectué sur le produit des cargaisons de pétrole vendues par la SHT à Glencore. Un accord de vente fixe le nombre de cargaisons que la SHT vendra à Glencore, avec une décote par rapport au Brent à déterminer ». (FMI 2016 b : 61).

Selon les experts, cet accord donne à l'État l'avantage de jouir à 100% des bénéfices du projet au lieu de se contenter des seuls prélèvements fiscaux. Mais des dissensions sont survenues entre l'État et Glencore quant au remboursement du prêt par l'État tchadien quand en 2014 et 2015, le prix du pétrole sur le marché international a dramatiquement baissé, compromettant la rentabilité des projets pétroliers de Doba. Le cours du pétrole a été divisé par trois en passant de plus de 100 dollars à 34 dollars entre 2014 et 2016. Le Tchad avec ses revenus pétroliers ne pouvait plus assurer le service de la dette et a tenté de renégocier un rééchelonnement de sa dette avec Glencore. Cette dernière est restée inflexible sur le premier accord et l'État ainsi privé de ses revenus pétroliers déjà insuffisants pour le remboursement du service de la dette du pays, a plongé dans une crise politique et sociale profonde. Elle se manifeste par les grèves répétitives des fonctionnaires de l'État, une crise d'emploi des jeunes ainsi que par des mani-

festations publiques sporadiques souvent réprimées. White (2018) confirme cette situation catastrophique du pays en ces termes : « *Fin 2016, Glencore détenait 98 pour cent de la dette commerciale extérieure du Tchad. Quatre-vingt-cinq pour cent des revenus pétroliers du Tchad – sa principale source de revenus – servaient à rembourser Glencore »*[83].

Plusieurs tentatives de résolution du conflit Tchad-Glencore par la possibilité de rééchelonner la dette, renégocier le prêt, ont échoué, plongeant le pays dans une impasse pendant toute l'année 2016. Mais en 2018, par voie de négociation diplomatique, les deux parties sont parvenues à un accord pour deux années de grâce qu'elles ont décliné de la manière suivante :

« *Aucun remboursement en 2018 et 2019, ainsi qu'une baisse du taux d'intérêt et un allongement de la maturité de ce prêt à douze ans* ». (AEI n°812 du 06.03.2018, p.1).

Toutes ces controverses évoquées et mettant en jeu les entreprises pétrolières et les autres parties prenantes brouillent le processus de management proposé par Mayorga Alba (2009) et montre combien les entreprises n'ont que des politiques de façade (avec l'arsenal de normes et institutions de management), ce qui est illustré par les insuffisances liées à leur mise en œuvre, sinon par le découplage entre les normes et les pratiques. Ces politiques n'ont pas été conçues par la conviction d'assumer une responsabilité sociale par rapport aux impacts de des activités réalisées. Les actes de bienfaisance masquent des réalités cachées des entreprises de fuir leurs responsabilités sociétales, c'est dire que les entreprises pétrolières dans ce contexte adoptent par leurs politiques et leurs pratiques, une « éthique de conviction » selon laquelle on agit en fonction des principes et valeurs auxquels on croit, mais qui les déchargent des conséquences de leurs pratiques, au lieu d'adopter l'éthique de responsabilité qui leur permet d'agir de manière proactive et de prendre des mesures correctives pour assumer les conséquences de leurs actes comme l'entendait Weber (1919) par cette citation : « Toute activité orientée selon l'éthique peut être subordonnée à deux maximes totalement différentes et irréductiblement opposées : l'éthique de responsabilité ou l'éthique de conviction ». Autrement dit, les multinationales pétrolières feignent d'agir selon l'éthique de responsabilité alors qu'elles agissent selon l'éthique de conviction, en esquivant leurs responsabilités et en prétextant agir selon l'éthique de conviction sur les principes de la bonne gouvernance. L'écart entre les règles du management responsable auxquelles les entreprises devraient se soumettre et les pratiques réelles des entreprises dans ces zones pétrolifères permettent aussi de douter de l'efficacité des entreprises de

[83] Voir https://www.globalwitness.org/en/blog/le-r%C3%B4le-inattendu-des-n%C3%A9gociants-de-mati%C3%A8res-premi%C3%A8res-dans-la-dette-croissante-dafrique/. Consulté le 20 décembre 2018.

ces normes, lesquelles sont implémentées malgré elles pour répondre aux attentes des institutions internationales, sinon pour les entreprises, aux décisions venant du sommet de la chaîne de valeur extractive. Pour les projets pétroliers, ces lieux de décisions sont entre autres Zoug, Houston, N'Djamena, Beijing, etc. Comme dans les projets de développement plusieurs stratégies sont développées par les acteurs de terrain selon Olivier de Sardan (2019) :
« *Les acteurs locaux recourent, à des degrés divers et selon des logiques multiples, au contournement, à l'usage sélectif, au détournement, au boycott discret, à l'approbation de façade* ».
Ces stratégies constituent les normes pratiques utilisées pour gérer au quotidien les projets de développement et par ricochet les projets pétroliers au Tchad. Ce sont là des épisodes de tensions entre les parties prenantes sur la gouvernance pétrolière qui illustrent les pratiques douteuses des acteurs du secteur pétrolier par rapport à la chaîne de valeur de production pétrolière.

6.3. SYNTHESE CONCLUSIVE

Les pratiques de "régler à l'amiable les conflits" entre les parties prenantes aux projets pétroliers, notamment entre l'Etat et les multinationales ont dominé la résolution des conflits dans le cadre du management des projets au Tchad. Cette situation révèle combien les entreprises tiennent à faire du profit quelles que soient les circonstances. Elles réussissent aussi à créer un environnement pour garder leurs avantages lorsque le contexte du pays hôte le permet. Cela justifie les types de contrat de concession signés au Tchad, la non-publication des contrats, le processus souvent flou d'octroi de ces permis ou contrats. C'est aussi le lieu de dire que le contexte institutionnel formel et informel au Tchad a favorisé un début d'exploitation pétrolière déjà biaisé par les attitudes des sociétés pétrolières accrochées à tirer le plus de bénéfices possibles de ces contextes d'États fragiles mais riches en ressources naturelles. Les attitudes des parties prenantes des projets pétroliers au Tchad contrastent avec les discours de lutte contre la pauvreté, du développement durable et des bonnes pratiques consacrées par la réglementation du secteur au niveau local et international. Mais le bon cadre institutionnel et réglementaire du secteur pétrolier est aussi révélateur de cette pratique qui consiste à transférer les normes d'un pays à un autre (Rottenburg, 2007), d'une entreprise à une autre sans se soucier du contexte de leur application. Ceci crée un découplage entre les normes et les pratiques. Le système d'exploitation pétrolière en vigueur au Tchad est la traduction de l'influence du système capitaliste avec ses effets de mondialisation, standardisation et de rationalisation des pratiques et normes

capitalistes sur les autres pays du monde comme le fait remarquer Ferguson (2005), en se référant aux modes de gouvernance et d'opérationnalisation des multinationales pétrolières dans les États faibles. Un réseau international lié aux mouvements sur les sites pétroliers et miniers en Afrique, des capitaux humains et matériels, des sites, des capitales africaines et villes européennes est une illustration de ce système global entraîné par le capitalisme d'après ce dernier auteur. Le réseau global de production explique l'implication des acteurs au début de la chaîne de production extractive et les questions d'accès aux ressources, la propriété des ressources, la question foncière, etc. La différence entre la théorie de la malédiction des ressources naturelles et le réseau global de production est que la première théorie intervient en aval de ces problématiques et concerne l'allocation de la rente tandis que le réseau global de production saisit en amont ces problèmes dès le début de la chaîne de production en s'intéressant aux processus d'exploration et de production (Bridge 2008 : 406).

Les pratiques dans le secteur pétrolier suscitent ainsi des questionnements sur la souveraineté de l'État, la participation publique des populations locales et les intérêts des communautés locales. Ce sont des manquements au cadre de gouvernance responsable de la chaîne de valeur extractive telle que décrite par Mayorga (2009).

L'aventure de l'exploitation pétrolière au Tchad a débuté dans un contexte institutionnel balbutiant juste après l'indépendance, en 1962. Une législation assez solide devant assurer une exploitation responsable s'est aussi développée vu l'évolution des autorisations de prospection aux contrats de partage de production qui, dans une certaine mesure, permette d'assurer une extraction responsable si appliquée. Le Tchad a pu attirer assez d'entreprises grâce à la richesse de son sous-sol. Une législation relative à la chaîne de valeur de la production pétrolière s'est mise en place et s'est imposée tant bien que mal à ses parties prenantes que sont le Consortium états-unien, la CNPCIC, Glencore et l'État tchadien. Mais l'implémentation de ces normes devant conduire à une exploitation responsable a montré ses limites en raison des pratiques de non-transparence et du culte du secret des sociétés pétrolières. Les projets extractifs insérés dans la chaîne de production globale et sensés entraîner le développement des pays riches en ressources naturelles a produit des effets contraires à l'instar des dégradations environnementales, la négligence des politiques sociales et l'autoritarisme des décisions sur les chantiers pétroliers. Le néo-extractivisme n'est plus ou moins que la reproduction des institutions extractivistes faisant prévaloir les politiques économiques libérales et la valorisation de la nature par sa surexploitation sans de vraies politiques de redistribution (Brand & al 2016 : 129). Le système extractiviste adopté par les multinationales pétrolières sous couvert du développement

basé sur les ressources naturelles est en effet source d'inégalité et d'exploitation des pays du Sud entraînant des violations flagrantes des droits humains dans ces contrées.

Les insuffisances constatées dans les projets pétroliers au Tchad sont aussi le reflet des interactions entre le principal qu'est ici l'entreprise avec ses normes et son architecture législative de fonctionnement et l'agent qu'est le manager, investi de l'autorité d'agir, qui doit se démêler pour atteindre les objectifs de l'entreprise sous la contrainte des règles (Sappington 1991). Le concept du principal et de l'agent ici, permet de cerner les interactions voire les dilemmes occasionnés par le management des projets pétroliers dans lesquels sous les contraintes des normes de management responsable impliquant des investissements devant produire de la valeur et avoir des impacts sociaux et environnementaux, les managers doivent gérer les multinationales de telle sorte à atteindre ces objectifs. Ce contexte peut entraîner des déviations des objectifs initiaux, des coopérations, des confrontations ou des consensus entre les parties prenantes. Dans ce contexte de management les approches descriptive, instrumentale, normative et managériale sont alternativement mobilisées comme justifications des décisions des managers que sont les agents (Donaldson et Preston 1995). Les projets pétroliers deviennent ainsi une arène pour les parties prenantes, qui rivalisent pour la défense de leurs intérêts, et au cœur des enjeux se trouve la ressource pétrole.

Ainsi, la gouvernance pétrolière au Tchad est minée par des pratiques prédatrices de l'État (modification de loi pour s'approprier la rente pétrolière, référence au populisme et nationalisme sur les enjeux pétroliers (prix social du pétrole)), les pratiques d'évitement ou de dissimulation fiscales des multinationales (Consortium pétrolier), enjeux diplomatiques et géopolitiques (CNPCIC, Glencore). Les controverses nous mettent au cœur du réseau global de production qui scrute les relations entre les sociétés, l'État et les autres acteurs. Selon cette approche, les relations État-compagnie sont les principaux facteurs pour expliquer les opportunités (ou limites) du développement territorial et qui considère que les relations firme État sont structurées par des logiques de compétition inter-firme quelque part dans le réseau global de production (Bridge 2008 : 411). Des controverses internes aux sociétés pétrolières aux controverses géopolitiques, les tensions mettent en jeu les relations État-société face aux impératifs d'accès aux ressources, technologiques et écologiques liés au territoire de production et au réseau de production global.

Des politiques du régime rentier tchadien aux controverses socio-environnementales, la gouvernance du secteur pétrolier a été déviée de son projet de management responsable devant

servir équitablement les différentes parties prenantes aux projets pétroliers. La symbiose entre l'État et les Multinationales pétrolières a établi un rapport de pouvoir entre les parties prenantes rendant possible l'exploitation du pétrole pour le bénéfice des multinationales et de l'État au détriment des communautés locales. Cet impact limité au niveau local trouve ses explications dans la perspective du réseau global de production et ses logiques compétitives entre ses parties prenantes, que nous avons mobilisée dans ce travail. L'instrumentalisation et l'obstruction de la chaîne de valeur de production extractive responsable par les discours et les mauvaises pratiques traduisent le fait que l'extractivisme est inhérent au système capitaliste de recherche du profit alors que le management responsable est un mode de gouvernance pour atteindre le même but, celui de création des conditions pour réaliser le profit. Les projets pétroliers dans la conflictualité liés à leur management, nourrissent le système global de la chaîne de production mondiale au grand dam des attentes, des représentations sinon des imaginaires de développement des populations locales autour du pétrole, qui reste une ressource mythique.

CHAPITRE 7. LES IMAGINAIRES AUTOUR DU PETROLE AU FIL DU TEMPS

« Un jour tout sera bien, voilà notre espérance ; - Tout est bien aujourd'hui, voilà l'illusion » Voltaire (sur le désastre de Lisbonne).

Le pétrole est devenu au fil des siècles la source d'énergie la plus utilisée de la société actuelle. Et, les imaginaires autour du pétrole sont très variables selon les différentes parties prenantes impliquées dans sa chaîne de production. Ce chapitre analyse les imaginaires autour du pétrole dans une chronologie suivant le cycle pétrolier. Ainsi, il aborde les imaginaires et politiques du pétrole de la phase pré-exploitation (7.1), ceux de la belle époque (7.2) d'exploitation pétrolière, les discours et représentations du pétrole en période de tourmente (7.3), puis ceux prospectifs (7.4). Le chapitre s'achève par une synthèse conclusive (7.5) qui révèle qu'au delà des enjeux économiques, sociaux, culturels et géopolitiques relatifs à l'exploitation pétrolière, les imaginaires autour du pétrole saisissent les représentations, les mythes, les symboles et les images, les croyances mais aussi les rationalités qui accompagnent ce processus d'exploitation aux dimensions locale et globale.

7.1. IMAGINAIRES ET POLITIQUES DE LA PHASE PRE-EXPLOITATION PETROLIÈRE

La phase pré-exploitation est comprise ici comme celle qui englobe l'exploration pétrolière et donc la recherche, les consultations publiques, les études d'impacts environnementaux et la construction des infrastructures pétrolières avant l'ouverture de la première vanne du pétrole à Komé. Nous nous intéressons aux imaginaires relatifs au pétrole pendant cette période jusqu'en 2003, date qui sonna le début de la production pétrolière au Tchad.

Il est question de révéler les imaginaires des acteurs avant le début de l'exploitation pétrolière. Nous dévoilons aussi comment ces représentations ont orienté les politiques qui régissent la gouvernance pétrolière présentement dans le complexe pétrolier aux acteurs multiples. Et, le « complexe pétrolier » est selon Watts (2005 : 375), une pré-condition pour comprendre les dynamiques sociales et politiques sur les questions des droits humains, les nouvelles perspectives de recherche sur les relations entre pétrole, violence et violations des droits humains, et

enfin un examen des dispositifs réglementaires mobilisés pour traiter de ces questions impliquant le gouvernement, les institutions multilatérales, les entreprises, la société civile et les communautés locales. Dans la perspective du complexe pétrolier, les acteurs ont des imaginaires différents selon les enjeux existants. Les attentes des acteurs sont aussi différentes en fonction de leurs imaginaires du pétrole. Nous présentons ci-après les imaginaires - et leurs implications- les principaux acteurs des projets pétroliers au Tchad pendant la phase pré-exploitation. Il s'agit des acteurs du complexe pétrolier dont les entreprises pétrolières, le gouvernement, les institutions multilatérales et la société civile dont les associations et les communautés locales.

7.1.1. Les entreprises pétrolières et autres parties prenantes

Essochad, CNPCIC et Glencore sont les géants pétroliers dans le secteur pétrolier au Tchad. Pour les entreprises pétrolières, le pétrole est d'abord une ressource stratégique, puis un produit pour lequel elles ont pris la décision d'y investir. C'est la rationalité économique qui les a orientés à investir au Tchad dans le secteur pétrolier. Et, cette décision d'investir implique la mobilisation de capital financier, la mobilisation de ressources humaines. La finalité d'un pareil investissement c'est d'avoir un retour sur investissement et faire des profits le plus tôt possible. Lorsqu'est envisagé un investissement, cela implique des risques, de pertes et si possible des bénéfices faramineux. Face aux potentiels risques, les entreprises cherchent des garants, des assurances et l'implication de la Banque mondiale dans lesdits projets au Tchad se situe dans la perspective de solutions face aux risques liés à ces investissements dans un pays dont l'environnement d'affaire n'est pas très stable et ne leur garantissant rien.

Ce sont les imaginaires économiques, de recherche du profit dans un système international capitaliste basé sur le commerce des ressources qui sont poursuivis par les géants pétroliers au Tchad. Les différentes phases du cycle pétrolier sont guidées par cet esprit de commerce, d'échange commercial autour d'un produit, par ailleurs, une ressource stratégique qu'est le pétrole. C'est dans cette perspective que Copinschi (2010 : 31) souligne ici la perception du pétrole comme une marchandise en ces termes :

« En plus d'un siècle d'existence, l'industrie pétrolière s'est développée sur une logique essentiellement économique, faisant du pétrole, en plus d'une ressource stratégique, un bien commercial géré en fonction d'une rationalité strictement économique, c'est-à-dire centrée sur la rentabilité de l'activité et du capital investi ».

Au Tchad, ces logiques commerciales ont d'abord attiré le Consortium dirigé par ExxonMobil dans les années 90, puis la CNPCIC en 2006 et Glencore en 2011.
Dans la logique de minimisation des risques afin de préserver leur retour sur investissement, des mesures sociales, économiques, politiques et de sécurité seront mises sur pied. Les différents instruments de gouvernance du secteur pétrolier impliquant différents acteurs à savoir gouvernements locaux , les institutions financières internationales et communautés locales sont à situer dans cette perspective. Des contrats pétroliers avec des clauses sociales, environnementales aux outils pratiques tels les PGES, les EIES aux normes sécuritaires et sanitaires, l'univers pétrolier est guidé par la logique de minimisation des risques fussent-ils financiers, humains ou matériels. Pour les entreprises pétrolières, les risques non-financiers ont des implications financières qu'il vaut mieux prévenir par tous ces dispositifs.
Si nous admettons que c'est la logique du profit qui guide les investissements dans le secteur pétrolier, les attentes des différents acteurs ne sont pas unanimes.

Les États riches en ressources naturelles attendent des multinationales pétrolières la rente pétrolière sous formes de taxes, des royalties et autres formes de gains liés à la mise en exploitation du pétrole. Au Tchad, c'est à travers des concessions pétrolières avec les multinationales pétrolières que le gouvernement s'est inscrit dans cette logique du profit des marchés pétroliers avec EEPCI ensuite CNPCIC et Glencore. Le contrat avec Glencore fut celui de partage de production. L'État continue à prendre du pouvoir dans le secteur pétrolier avec sa participation à la hauteur de 40% des actions de la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT).
Dans la phase pré-exploitation, l'État s'est concentré sur les instruments de gestion de la future rente pétrolière notamment à travers la Loi n°001 de 1999.

Dans les discours, l'État diffusait les rêves du développement à travers les projets pétroliers et par ricochet par la rente pétrolière liée et son investissement dans les secteurs prioritaires. Mais la raison de cette projection dans le futur est la pauvreté du pays. C'est ce que souligne Magrin (2003b : 25) en ces termes : *« La grande pauvreté de la population et de l'État tchadien a constitué un sable propice aux mirages pétroliers* ».
Loin des contrats, les autres acteurs notamment de la société civile locale et internationale ont plaidé d'abord contre les projets pétroliers, puis vaincus par les promoteurs des projets, ont finalement plaidé pour la mise en place des mécanismes garantissant des investissements socialement responsables. Leurs plaidoiries ont contribué à l'amélioration des instruments tels le

PGE, les EIES des multinationales et à l'intervention des acteurs indépendants dont IAG (International Advisory Group), ECMOG), etc.

Le mouvement de la société civile au Tchad dans la phase préparatoire de l'exploitation pétrolière sensibilisait l'opinion nationale et internationale sur l'avènement de la « malédiction pétrolière » à l'exemple de ce qui s'était produit dans la région du Delta du Niger dans le pays voisin. Pour lui, les conditions politiques et structurelles du pays n'étaient pas réunies pour assurer une extraction pétrolière responsable et que les risques de violations des Droits humains par le régime en place iraient crescendo avec une éventuelle exploitation pétrolière dans le contexte de l'époque. Les propos de l'interlocuteur rapportés ci-après sont une bonne illustration des critiques du réseau de la société civile au début de l'ère pétrolière au Tchad :
« Nous avons dès le début du projet Tchad/ Cameroun prévenu l'opinion nationale et internationale que le spectre d'un autre « Delta du Niger » planait sur le Tchad comme « une épée de Damoclès », mais on ne nous a pas entendus. Tout le monde s'attendait à un Eldorado à l'issue du projet, sauf nous, de la société civile ». (Entr. F, 2016).

Les populations locales, vivant notamment dans les zones rurales, se sont laissé emporter par les discours et promesses du gouvernement et des sociétés pétrolières à propos des opportunités de développement qu'offrait l'exploitation pétrolière. Ces avantages selon les discours des promoteurs des projets, représentés par les consultants qui sillonnaient la zone dans le cadre des études d'impacts ou de consultations publiques étaient entre autres : les emplois, les compensations financières, les routes qui seront construites, l'accès aux infrastructures assez modernes (école, marchés, hôpitaux, etc).

EEPCI, à l'origine du projet Tchad-Cameroun avait une stratégie de propagande bien rodée consistant à utiliser les médias, notamment les films pour marquer les esprits des populations locales, voire forger leur imaginaire du projet pétrolier comme l'avènement de la modernité dans des zones rurales et reculées et, en définitive, l'outil pour mettre fin à leurs conditions de pauvreté et accéder à une prospérité économique. Ainsi, « *Chad, Land of promise* », et « *Chad-Cameroon development project: Views and voices* » sont des films projetés par la compagnie pétrolière- qui traitent de la promesse du développement par l'exploitation pétrolière contre la misère actuelle des communautés locales, et, utilisés dans cette stratégie de propagande (Hoinathy 2013 : 87). Aussi, un des titres phares de la revue d'ExxonMobil « *The Lamp* » était :

« *La route de l'espoir. Le pétrole illumine l'avenir économique du Tchad et du Cameroun* »[84], ce qui fut un autre moyen utilisé par la société à l'époque.

Ces stratégies ont permis de forger l'imaginaire des communautés locales pour l'acceptabilité sociale des projets pétroliers et calmer leurs velléités d'opposition. Des espoirs sont nés au sein des communautés locales, ceci par anticipation aux attentes liées à l'exploitation pétrolière, notamment les emplois, la modernité et l'industrialisation (Pemunta et Tabenyang 2016 :47). La propagande pendant cette période s'est étendue à la presse écrite et audiovisuelle, qui orchestrant un matraquage idéologique des communautés locales, pour leur faire croire à l'avènement d'une période de faste, sinon « d'âge d'or du pétrole au Tchad ». Cette période devant durer 30 ans, selon les prévisions des experts de l'industrie pétrolière et les données détenues sur les réserves et découvertes de pétrole au Tchad, l'espoir était énorme et les rêves grandioses dans un pays dit pauvre selon les indicateurs des institutions internationales.

Les panneaux publicitaires dans la zone pétrolifère – souvent , œuvres du gouvernement, ne manquent pas de vanter les mérites de l'exploitation pétrolière et ses avantages comme en attestent les slogans inscrits sur ces panneaux :

« *Le pétrole, l'espoir d'un avenir meilleur* ».

Aussi, les attentes des parties prenantes devant être impliquées de près ou de loin aux différents projets pétroliers étaient grandes. D'une partie à une autre, on pensait à un retour sur investissement rapide, à une grandiose rente, aux immenses opportunités d'affaires et aux avantages en termes de développement local. D'aucuns pensaient aux affaires, d'autres aux opportunités de développement et de la possibilité de sortir de leur situation dite de pauvreté de l'époque. Ceci montre que les attentes liées aux projets pétroliers sont diverses et parfois contradictoires, selon les acteurs. Mais l'imaginaire collectif issu des discours était que l'avènement de l'exploitation pétrolière serait source de changement, qu'ils espéraient positif – si on exclut la mise en garde de la société civile contre un éventuel phénomène dit de « malédiction pétrolière » à l'exemple du Nigeria.

Les discours pré-exploitation pétrolière produits par les différentes parties prenantes aux projets pétroliers ont suscité des imaginaires diversifiés révélateurs d'enjeux sociaux, politiques, économiques et culturels liés à la ressource pétrolière. Mais comment ces imaginaires se sont-ils manifestés pendant la phase de développement des projets pétroliers ?

[84]Voir : https://bankwatch.org/documents/chad_cam_project_noncompletion_report.pdf.Consulté le 01.08.2019

7.2. IMAGINAIRES ET POLITIQUES DU PETROLE PENDANT LA BELLE EPOQUE (CELLE DE LA CROISSANCE DES PRIX) D'EXPLOITATION PETROLIERE

Ici, nous nous intéressons aux imaginaires portés par les parties prenantes aux projets après l'avènement du pétrole en octobre 2003, correspondant à la période animée par le développement et l'exploitation des puits de pétrole, l'augmentation des travaux de construction des infrastructures pétrolières, la hausse du prix du pétrole sur le marché mondial, l'entrée sur l'échiquier pétrolier au Tchad d'autres sociétés (telles CNPCIC et Glencore pour les mêmes activités de développement pétrolier) , jusqu'en 2014, lorsque le prix du pétrole a augmenté à un niveau record avant de chuter. Comment cette période a-t-elle forgé les imaginaires des parties prenantes dans la gouvernance de l'industrie pétrolière au Tchad ?

Cette période dite de développement du secteur pétrolier a souvent été objectivée par la production pétrolière qui augmentait vu la mise en exploitation croissante des puits de pétrole sur les différents chantiers, Komé, Rônier, Mangara et Badila ; mais aussi par une hausse relative du prix du pétrole brut sur le marché international. Les indicateurs économiques montrent au niveau local une augmentation de la rente pétrolière, une augmentation du personnel mobilisé pour les travaux par les recrutements, et une augmentation des activités et du capital investi.
Les promesses du retour rapide sur les investissements pour les entreprises, de l'abondance des royalties pour le gouvernement, et du développement ont semblé pendant cette période se réaliser conformément aux attentes et discours tenus pendant la phase ex- ante de l'exploitation pétrolière.
Ce sentiment de vivre pendant la belle époque semble se refléter ici dans les propos de cet interlocuteur (Entr. Z, 2016) :
« Komé, Mangara, Badila, et les Rôniers, ce sont là les eldorados du temps présent au Tchad, nous avons les yeux tournés vers ces champs pétroliers et les oreilles tendues pour écouter les sociétés pétrolières.
Si on touche ces zones, le Tchad sera à terre ».
Des indicateurs objectifs semblaient concrétiser les imaginaires autour de l'exploitation pétrolière:

- le prix du brut avait atteint plus de 100 dollars en 2014 avant de chuter, permettant ainsi aux entreprises de faire des bénéfices astronomiques. Les recettes budgétaires

du secteur pétrolier sont passées de 1724 millions de USD en 2013 à 1954 millions de USD en 2014 (cf. Tableau 10) ;

- bonus et royalties ont été engrangés par le pays pendant cette période de croissance et de développement du secteur pétrolier. Cette situation a entraîné une explosion du budget de l'État et l'engagement de ce dernier dans la construction de projets de grandeur (cf. figure 12) ;
- les compensations des populations riveraines se faisaient par millions de FCFA dans les zones des différents projets ;
- des entreprises locales gagnaient des marchés de sous-traitance auprès des sociétés pétrolières mères ou à travers leurs filiales au Tchad ;
- le recrutement du personnel local augmentait incessamment. Durant une décennie (2003-2013) le personnel local recruté par la société EEPCI tourne autour de 300 à 450 personnes par an (Cf. Tableau 8). La CNPCIC a vu le nombre de son personnel local passer de plus de 2 000 en 2013 à moins de 800 en 2014 (Cf. Tableau 9).

Toutes les opportunités qu'offrait l'exploitation du pétrole à cette phase de développement laissaient croire à l'accomplissement des promesses et des imaginaires auxquels les différentes parties prenantes ont fait référence soit par leurs discours soit par leurs imaginaires révélés pendant la phase ante- exploitation pétrolière. Les voix discordantes ont été celles des ONG qui ont constaté juste une année après les travaux de construction des infrastructures pétrolières en 2001 que les promesses n'ont pas été respectées par les parties prenantes au projet pétrolier. Dans une publication titrée « Les promesses bafouées », un collectif d'ONG locales et internationales fait cette publication sur le projet de l'oléoduc Tchad-Cameroun en énumérant une dizaine de promesses bafouées qui sont liées aux problématiques telles que la propagation de l'épidémie du SIDA, la diminution des réserves en eau potable, les violations des droits humains, le changement climatique, le fléau de la corruption, la destruction des forêts et des écosystèmes, la paupérisation des communautés locales, l' insécurité alimentaire, etc (CED & al 2001).

Durant cette phase de développement des projets pétroliers, on observe en général que les activités extractives deviennent routinières : le pétrole coule et se vend sur le marché international, tandis que la rente pétrolière circule aussi entre les parties prenantes. Un de mes interlocuteurs caractérise cette période de développement comme la belle époque et la décrit en ces termes :

« Le pétrole coule, mais l'argent rentre aussi dans nos poches. Tout le monde gagne : l'État, les entreprises pétrolières, les entreprises de sous-traitance, les salariés, les populations locales, etc. Le pétrole, c'est ça du vrai business…On aurait pu exploiter cela depuis longtemps » (Entr. F, 2016).

Le sentiment d'un partage- inéquitable - des avantages liés à l'exploitation pétrolière est perçu à différents niveaux par les acteurs du complexe pétrolier.

Du côté des sociétés pétrolières, la montée soudaine des prix du brut pétrolier sur le marché international a non seulement permis d'accélérer les travaux et d'être en avance sur leur planification, mais aussi de faire des bénéfices en un temps record, de saisir d'autres opportunités avec l'acquisition des permis pour les nouveaux champs à l'exemple d'acquisition des champs pétroliers de Belobo et Moundouli par Essochad.
Coll (2012 : 367) décrit cette situation en ces termes :
« The oil project did, however, allow ExxonMobil and its partners to generate several billions of dollars of topline revenue, to forge a path to profitability just as world oil prices spiked, and embed themselves with Deby's regime, positioning the corporation for additional oil deals beyond those covered by original bargain ».
A l'instar d'ExxonMobil, CNPCIC et Glencore aussi, sur leurs chantiers respectifs, multiplient considérablement leurs bénéfices pendant la phase de développement du projet et de hausse vertigineuse des prix du brut sur le marché international.

On trouve ici une illustration parfaite d'enrichissement rapide qu'offre l'opportunité de l'exploitation pétrolière par les parties prenantes dans un État fragile. Aussi, l'activité extractive est source d'accumulation et de dépossession de richesses locales par son système de gouvernance capitaliste (Harvey 2004). S'agissant du Tchad, les entreprises pétrolières par les gains issus du système pétrolier accumulent du capital tandis que les populations locales sont privées de leurs ressources naturelles entraînant une dépossession. Le système d'exploitation pétrolière avec son corollaire de la chaîne de production mondiale installe le cycle d'accumulation- dépossession dans le pays riche en ressource naturelle à travers un réseau d'entreprises. Dans le même sillage de l'évolution du système capitaliste, Wallerstein (1974 : 398) écrit :
La caractéristique essentielle de l'économie-monde capitaliste (…) est la production pour la vente sur le marché sur lequel l'objectif est de réaliser un maximum du profit. Dans un tel système la production est constamment élargie tant qu'une production est rentable et les

hommes innovent constamment des nouvelles façons de produire des choses afin d'étendre leurs marges du profit.

Le gouvernement aussi se réjouit de cette situation provoquée par l'envolée des prix du brut. Les impôts directs et indirects, les royalties et les bonus remplissent d'abord les caisses de l'État, puis prennent des destinations inconnues du public sous couvert de secret d'État. Ainsi lorsque le conflit a éclaté entre la Banque mondiale et le régime tchadien quant à l'utilisation des revenus pétroliers pour l'achat d'armes et l'accès au compte bloqué à Londres, le Président tchadien a menacé d'arrêter la production du pétrole si ExxonMobil ne lui versait pas directement les royalties. La menace se poursuivit au nom du nationalisme et de la revendication de la souveraineté de l'État sur les ressources naturelles, ce qui amena le Président à déclarer à l'Ambassadeur des États-Unis que le Tchad peut vivre sans le pétrole, si l'arrêt de la production pétrolière s'imposait dans cette guéguerre (Coll, 2012).

La perception des autres parties prenantes de cette période de l'exploitation pétrolière est aussi très variable selon la position de chaque acteur impliqué de près ou de loin dans les projets pétroliers.

Les villages dans les zones pétrolifères sont inondés d'argent grâce aux politiques de compensations mises en place par les compagnies pétrolières. C'est la période faste de l'exploitation pétrolière soutenue par une ruée vers les zones pétrolières considérées comme les nouveaux eldorados tchadiens. La fonction publique se vidait de son personnel compétent dans les domaines des hydrocarbures ou des langues (français, anglais, chinois) au profit des sites pétroliers. Ce fut la période de la démesure pour ledit travailleur pétrolier et avoir le statut de « pétrolier » rimait avec distinction sociale, statut particulier, « nouveau riche ». Les pétroliers avaient un salaire considérablement supérieur à leurs collègues de la fonction publique. Jamais dans l'histoire du Tchad, on ne gagnait autant d'argent au niveau individuel chez les pétroliers mais aussi au niveau national avec la rente pétrolière revenant à l'État.

Même le manœuvre du chantier pétrolier avait un salaire mensuel qui valait trois fois le SMIG national qui était de 30 000 FCFA (45 euros) et a dû être doublé du fait de la cherté de vie causée par l'exploitation pétrolière.

Autrement dit, pendant cette phase, on associait à l'exploitation pétrolière, l'image de l'enrichissement rapide et d'ascension sociale. Le statut particulier des pétroliers causé par le niveau de salaire élevé dans le secteur pétrolier comparativement aux autres secteurs du pays (publics et privés) a fait dire à certains travailleurs qu'il s'agissait d'un « travail de prestige » (Le Anguidé 2017).

La belle époque de l'exploitation pétrolière se caractérise néanmoins par la mise sur pied du réseau pétrolier local (CPPN, CPPL, RESEAP, GRAMTC, Association des défenses de Droits de l'Homme) qui continue son travail de plaidoirie, de sensibilisation des communautés locales des zones pétrolières, de monitoring et de suivi des activités des sociétés pétrolières sur les trois chantiers. Pour parler de cette période d'accalmie de contestations des projets pétroliers, un de mes interlocuteurs utilise le terme ci-après :
« C'est la période qui correspond à : « Silence, on exploite le pétrole ici au Tchad » ». (Entr. E, 2015).

L'explication de cette boutade nous a été donnée, à savoir que le silence sur l'exploitation pétrolière s'explique par de bonnes choses comme l'entrée de l'argent, mais aussi de mauvaises comme les détournements de deniers publics, des vols de matériels, l'exploitation des travailleurs, sinon de violations flagrantes des droits humains. On soupçonne aussi les compagnies pétrolières de non seulement exploiter le pétrole mais aussi toutes les ressources souterraines de la région qui leur tombent sous les bras lors de leurs travaux d'exploration mais aussi de développement des opérations. Ainsi, l'or, le diamant, l'uranium sont cités parmi les ressources qui sont exploitées par les compagnies pétrolières mais qui passent inaperçues auprès des autorités locales, de l'opinion publique nationale et internationale. Le banditisme qui prend de l'ampleur dans la sous-région, notamment aux frontières à la croisée du Tchad-Cameroun- et de la République centrafricaine, autour des objets volés des chantiers pétroliers (les véhicules, carburants et autres équipements) serait de connivence avec les multinationales pétrolières, soupçonnées d'appartenir à la maffia. Dans ce sillage, Roitman (2004 :19) rappelait aussi qu'en ce début d'ère pétrolière, le banditisme transfrontalier dans la région du Bassin du Lac Tchad se définissait « en termes de possibilités de gain et de circulation accrue de véhicules, d'argent et d'hommes associés au projet d'oléoduc ». Les causes des bouleversements sociaux dans la zone pétrolière, fussent-elles légales ou illégales, étaient ainsi attribuées à l'avènement des projets pétroliers avec son mode de fonctionnement capitaliste.
La contestation de la répartition inégale de la rente pétrolière n'est pas seulement l'œuvre du réseau pétrole. Au niveau national, un nouveau réseau de la société civile chapeauté par l'Union des Syndicats des Travailleurs (UST) dénonce aussi la cherté de la vie entraînée par la rente

pétrolière, une gestion clientéliste de la rente pétrolière par une élite du pouvoir, un appauvrissement du bas peuple qui subit les affres de la mauvaise gouvernance du pays[85]. En effet, le réseau de société civile dénonçant les effets pervers de la rente pétrolière dans le pays et appelant à une gestion responsable pour le bénéfice de tout le pays, est composé d'association militant pour diverses causes allant de la défense des Droits humains, de l'environnement aux causes du développement. Il s'agit entre autres des associations telles que [86] : Droits de l'Homme Sans Frontière (DHSF), Association pour les Libertés Fondamentales au Tchad (APLFT), Action des Chrétiens Pour l'Abolition de la Torture Section du Tchad (ACAT/TCHAD), Alliance des Associations des Défenseurs des Droits Humains et de l'Environnement au Tchad (ADHET), Association Tchadienne pour la Promotion et la Défense des Droits de l'Homme (ATPD), Association Sociale des Jeunes pour la Défense des Droits Humains (ASJDH), Convention Tchadienne pour la Défense des Droits Humains (CTDDH), Association des Femmes pour le Développement et la Culture de la Paix au Tchad (AFDCPT), Association des Femmes Juristes (AFJT), Mouvement Citoyen pour la Préservation des Libertés (MCPL), Union des Syndicats du Tchad(UST), Tchad Non- Violence (TNV), Commission Nationale Justice et Paix (CNJP) et le Groupe Citoyen (GC).

Ces revendications et reproches traduisent à merveille le pouvoir des imaginaires financiers autour de la ressource pétrole par les différentes parties prenantes. Elle fournit d'abord un capital financier permettant de résoudre tant les problèmes sociaux que politiques. Mais l'exploitation pétrolière est aussi source de problèmes sociaux qui se produisent du fait du ruissellement des effets négatifs de la rente : la présence de la rente cause l'inflation sur le marché, dont les effets sont socialement insupportables par une partie du bas peuple mais dont l'élite en profite. Les avantages que procurent les projets pétroliers ont été confisqués par un État prédateur par ces pratiques dénoncées (Bayart et al, 1997).

[85] Voir. Point de Presse invitant à la ville morte de N'Djamena le 11 décembre 2012. En ligne sur http://www.tchadactuel.com/?p=7810. Consulté le 25 Juillet 2019.

[86]Voir. Point de Presse invitant à la ville morte de N'Djamena. Op. cit.

Pendant la période de l'embellie de l'ère pétrolière, les imaginaires des parties prenantes ont été façonnés par les avantages sociaux et économiques qu'offrait la rente pétrolière. Cette dernière s'est vu s'agrandir et être partagée à une grande échelle du fait de l'envolée des prix du brut jusqu'en 2014. Chacune des parties prenantes a pu profiter de près ou de loin de l'augmentation de la rente pétrolière et des royalties en termes de capital financier, d'emplois et de réinvestissement. Mais sont apparues aussi les inégalités sociales et des contestations à cause d'une répartition jugée inéquitable de la manne pétrolière. Cette période fut celle pendant laquelle a failli se réaliser la prophétie des attentes des diverses parties prenantes en gains économiques et sociaux. Puis la chute du prix du brut après la période a entraîné aussi une cascade de conséquences économiques, sociales et de gouvernance.

Nous verrons ci-après, comment se sont manifestés les imaginaires des parties prenantes pendant ce temps de tourmente.

7.3. DISCOURS ET REPRESENTATIONS DU PETROLE EN PERIODE DE TOURMENTE

La période de tourmente ici correspond à celle qui a vu une chute progressive du prix du pétrole sur le marché international après le pic de plus de 100 dollars atteint en 2008. En effet, une évolution historique du prix du pétrole s'est établie entre 2000 et 2014, entraînant le passage du prix du brut de 32 USD en juillet 2003 à 118 USD en juillet 2008, voire le prix record de 133 USD le baril de cette même année. Puis entre 2008 à 2014, il a connu une évolution en dents de scie avec une stabilisation autour de 100 USD. Et depuis, 2014, une chute vertigineuse a ramené le prix du brut à une variation autour de 50 USD. Ce qui n'est pas sans conséquences économiques, sociales et géopolitiques au niveau local et international (Baffes et al, 2016 ; Kallis et Sager 2016, Bretschger et Leinert 2010). Cette baisse progressive du prix a eu des effets économiques, sociaux et de gouvernance qui ont aussi forgé les imaginaires des parties prenantes des projets pétroliers. La prégnance de la variable économique du cycle de vie de l'exploitation pétrolière s'est fait ressentir pendant cette période dite de crise, étant donné que tous les indicateurs de la chaîne de valeur de production extractive sont en baisse. De manière stratégique, la baisse du prix entraîne une baisse de la production pétrolière, une baisse des explorations, une baisse des redevances et royalties, une baisse de la rente pétrolière, une réduction du personnel sur les chantiers pétroliers et par ricochet une baisse des effets bénéfiques

liés à l'activité extractive. Les parties prenantes ont adopté des attitudes spécifiques à la période de tourmente et répandu des discours qui seront ici déclinés et analysés selon leurs postures pendant cette période de crise du secteur pétrolier.

7.3.1. Pratiques et discours des entreprises pétrolières pendant la tourmente

Depuis l'amorce de la chute du prix du brut, les entreprises pétrolières ajustent aussi leurs activités sur les chantiers pétroliers. Cet ajustement se décline le plus souvent par une réduction des activités pouvant entraîner des dépenses ou coûts supplémentaires. Ainsi, les activités liées à l'exploration pétrolière que les entreprises mènent parallèlement aux développements des puits sont restreintes, les travaux de construction sont faits au minima, la réduction du personnel local et expatrié se met souvent à l'ordre du jour des rencontres dans l'entreprise.

Concernant les activités, beaucoup d'entreprises de sous-traitance qui assurent les travaux de constructions des infrastructures et d'autres services annexes ont été remerciées avec leurs personnels expatriés et locaux. C'est la phase de démantèlement du réseau de production pétrolière mondiale. Beaucoup de pétroliers ont ainsi rejoint les rangs des chômeurs. D'aucuns qui avaient trouvé des stratégies et compromis pour garder leurs postes à la fonction publique ont regagné leurs ministères, d'autres ont pu se reconvertir dans d'autres métiers avec le capital gagné sur les chantiers pétroliers tandis que certains se sont lancés dans la formation continue pour espérer se refaire un autre avenir dans le monde du travail.

Chez EEPCI, cette période a été marquée par une réduction de ses activités et aussi par une réduction du personnel local et international. Les travaux sur les chantiers sont centrés sur la maintenance et l'exploitation des puits existants et pour cela, il fallait un personnel restreint pour éviter d'augmenter les coûts liés à la production. A cet effet, le personnel expatrié en a payé plus le prix étant donné qu'il coûtait cher aux entreprises pétrolières. C'est ainsi que cette période a vu l'accélération du processus de nationalisation des postes. Le tableau 8 relatif à l'évolution du personnel d'EEPCI au Tchad montre que l'effectif du personnel est passé de 452 en 2014 à 318 en 2018. Le tableau 8 illustre aussi bien la baisse drastique de l'effectif du personnel expatrié que son remplacement par le personnel local permettant ainsi la réalisation du plan de nationalisation des postes.

Lors des entrevues, nos interlocuteurs nous ont fait part d'un style de management dérangeant sur les chantiers vu que les managers les poussent à adopter une politique de minimisation des coûts, les poussant à éviter tout ce qui pourrait augmenter en coûts, ou dépenses supplémentaires à l'entreprise : éviter les accidents, éviter le recrutement d'un personnel nouveau, tenir tout au minimum. Les propos de l'interlocuteur ci-après nous en disent long sur cette période : *« Depuis la baisse du prix du brut sur le marché international, c'est la période de vaches maigres sur le chantier pétrolier. On n'en peut plus. C'est plus que la « cost reduction », c'est la « cost avoidance ». T'es viré si jamais ce que tu fais apporte un coût supplémentaire à l'entreprise. Nous sommes même sollicités pour des départs volontaires moyennant des indemnités de départ et nos droits sociaux. C'est une situation de morosité totale sur le chantier et beaucoup de nos collègues sont tentés de partir »* (Entr. R, 2016).

Cette crise est vécue différemment dans les deux autres entreprises à savoir CNPCIC et Glencore. Les explications de ces différences d'attitudes face à la période de tourmente sont à trouver dans la variable liée au volume de production, mais aussi sont liées à des motivations stratégiques. Les deux sociétés ont de petits volumes de production et sont faiblement affectés par la crise du prix. La plupart de leurs travaux se font dans l'exploration et la construction pour le développement de nouveaux chantiers. Pour rationaliser leur activité, les deux entreprises se sont débarrassées du personnel *non-essentiel* qui peut constituer des coûts pour elles. Néanmoins, elles continuent d'investir dans l'exploration et certains personnels pour augmenter leurs champs d'activités et gagner du terrain au Tchad.

Pendant cette période de tourmente aussi, Glencore a fait un prêt au gouvernement pour lui permettre de prendre les parts de Chevron devant quitter le Consortium dirigé par Exxon Mobil. Le remboursement du prêt fait par Glencore est problématique compte tenu du fait que la baisse de prix du brut a réduit la capacité de l'État pour le remboursement du prêt. Un compromis pour le rééchelonnement de la dette a été trouvé à la suite de négociations houleuses entre les deux parties.

La stratégie des acteurs est valorisée étant donné que chaque entreprise, en fonction de ses ressources et des informations dont elle dispose, pose stratégiquement des actes, qui ont des conséquences dans tout le réseau pétrolier. La zone d'incertitude est source de pouvoir pour les

entreprises étant donné que dans ce contexte, on ne peut prévoir comment elles vont agir (Crozier et Friedberg, 1977).

Ainsi, la CNPCIC aussi, dans le but de gagner du terrain au Tchad a multiplié les explorations dans le Sud du pays et a procédé au développement pétrolier d'un nouveau chantier dit Projet Daniela en 2019.

Selon leurs volumes d'activités pétrolières au Tchad, les entreprises pétrolières ont eu des attitudes différentes face à la crise provoquée par la chute du prix du brut sur le marché international. La variable économique a marqué sa prégnance lors de cette crise et les solutions proposées ou les attitudes des entreprises face à la crise montrent la dominance des solutions où prédominent les imaginaires économiques se déclinant sous les mesures de :

- réduction des coûts ;
- réduction du personnel ;
- nationalisation des postes ;
- investissement stratégique, etc.

Les pratiques des entreprises pétrolières pendant la période de tourmente révèlent aussi les réactions des entreprises et éclairent leurs logiques de leurs pratiques. Ce sont donc les logiques d'acteurs rationnels qui guident les pratiques des entreprises pétrolières pendant cette période de tourmente. Ce sont des attitudes qui s'inscrivent dans les logiques rationnelles, les mythes , les symboles et pratiques organisationnelles institutionnelles et des marchés (Meyer & Rowan 1977).

Les autres parties prenantes des projets pétroliers, notamment les communautés locales, les OSC vivent aussi la crise avec des imaginaires, attitudes et discours différents.

7.3.2. Les communautés locales et imaginaires pétroliers

Les communautés locales, notamment riveraines des champs pétrolifères vivent la crise du secteur pétrolier comme la fin des avantages liés à l'exploitation pétrolière dans leur zone et la gestion des conséquences positives et négatives de ladite activité après une décennie. La crise est arrivée avec son lot de démobilisation du personnel, la fin des compensations, la fin des opportunités d'affaires. Même si certaines activités existent, elles sont réalisées au minimum et

sont très sélectives. Ainsi, dans les communautés locales, beaucoup de pétroliers se sont retrouvés au chômage. Avec les travaux de maintenance, les entreprises recrutent le plus souvent du personnel qualifié ou expérimenté qui vient souvent depuis la capitale.

Dans les villages notamment, les compensations ont entraîné beaucoup de conflits dans les familles, notamment des conflits autour de la répartition de la manne, car le terrain dans ces contrées appartient aux familles. Les problèmes fonciers sont apparus avec la présence des multinationales pétrolières avec leur principe de compensation individuelle des terrains occupés ou utilisés dans le cadre des travaux pétroliers. Les effets pervers du système de compensation instauré par les multinationales ont ainsi eu des impacts culturels énormes par les phénomènes d'individualisation de l'utilisation de la rente au détriment de son usage collectif par les communautés rurales, l'appropriation individuelle des terres, la désagrégation des liens familiaux autour du partage de la rente, la monétisation croissante de l'institution du mariage (Behrends & Hoinathy 2017).

Pour les OSC, la volatilité du prix du pétrole a entraîné une crise sociale dans le pays du fait que l'État privé de la rente pétrolière n'arrive plus à jouer son rôle de l'État nourricier à travers le non-paiement des salaires des fonctionnaires, le non-paiement de ses factures au niveau du secteur privé et la dette publique ne fait que s'agrandir. Ce fut l'occasion pour la société civile de contester énergiquement les dérives du régime en criant haro sur le baudet. Les religieux, les syndicats, les ONGs dénoncèrent la mal gouvernance qui est à l'origine de la crise sociale. Pour elles, l'État a engrangé assez de rente pétrolière en une décennie pour éviter d'arriver à cette situation-là. L
e réseau des OSC a appelé à une « ville morte »[87] le 11 décembre 2012 pour dénoncer la mauvaise gestion de la rente pétrolière par une élite kleptocrate et a exigé l'utilisation des revenus pétroliers pour la lutte contre la pauvreté, le but premier des projets pétroliers au Tchad. Ainsi, au cours d'un point de presse largement diffusé à l'intention des populations locales, l'exigence de la bonne gouvernance de la rente pétrolière par cette journée de contestation est exprimée en ces termes :
« A travers ce geste civique et citoyen, la population tchadienne voudrait exprimer clairement à nos plus hautes autorités sa soif de vouloir aussi profiter un temps soit peu des richesses

[87] Ce terme fait référence à l'organisation citoyenne par protestation consistant à arrêter tout activité publique et privée dans une localité, en l'occurrence dans une ville.

issues de l'exploitation des ressources naturelles et minières communes de notre pays. Le souhait le plus ardent de la population tchadienne est celui plus simple d'aspirer, à égalité de chance et de droits, au mieux-être par une distribution équitable des richesses de notre chère Patrie. Et cela, à travers la subvention des produits de première nécessité, des matériaux de construction pour les rendre accessibles à tous, l'augmentation substantielle et régulière des salaires pour une vie décente et la prise de mesures efficaces et efficientes pour mettre fin à la surenchère organisée et entretenue par certains commerçants véreux qui occasionnent la vie chère, qui condamne le citoyen lambda à végéter désespérément dans une misère qui heurte de façon frontale la conscience humaine » (Source: http://www.tchadactuel.com/?p=7810).

Le réseau pétrolier aussi a dressé le bilan mitigé d'une décennie de gouvernance pétrolière et a rappelé les reproches qu'il avait évoqués au début de l'exploitation pétrolière et qu'il résumait au fait qu'une exploitation dans ce contexte devrait conduire à la malédiction pétrolière avec son lot de violations des droits humains, la dégradation de l'environnement, l'inflation et au détournement de biens publics. (GRAMPTC, 2013). Dans la zone de Badila par exemple, les facteurs expliquant le phénomène de la malédiction pétrolière se résument en de termes ci-dessous exprimés :

Les principales critiques portent sur la perte de surfaces agricoles, la limitation de la liberté de mouvement du fait des installations pétrolières, les vestiges de constructions qui n'ont pas été dénaturés et l'absence d'arrosage des pistes routières qui expose la population à de grandes quantités de poussière. De nombreuses personnes se plaignent en outre de compensations trop modestes et surtout non transparentes. Il manque aussi d'informations publiques sur le respect des normes environnementales ainsi que de surveillance des sous-traitants par Glencore, particulièrement en ce qui concerne les infractions au droit du travail (Hummer et Urech 2017 : 46).

Le période de la tourmente a permis aussi au réseau de la société civile de montrer et de revenir sur ses critiques enoncées au début des projets pétroliers. L'opinion publique locale et internationale par la voie de la presse écrite et audio-visuelle fut informée que la responsabilité de la crise sociale voire politique du pays est une conséquence logique de la mauvaise gouvernance pétrolière. Cette critique était déjà faite au début du premier projet Tchad-Cameroun. Cette opinion ressort dans les propos de l'interlocuteur ci-après :

« *Vous voyez, l'histoire est en train de nous donner raison. Nous disions, il y a une dizaine d'années que les conditions n'étaient pas réunies pour une exploitation responsable du pétrole au Tchad. On ne nous a pas écoutés et voilà que l'histoire nous donne raison* » (Entr. P, 2015). C'est dans l'esprit de plaidoyer que le réseau pétrole, dans le cadre du projet Tchad –Cameroun soutiendra les populations riveraines des projets Tchad-Cameroun pour déposer une plainte auprès du panel d'inspection de la Banque mondiale. L'esprit de cette plainte est que les populations riveraines estiment que les parties prenantes aux projets pétroliers ont manqué à leurs responsabilités qui ont résulté en des conséquences assez négatives pour les populations locales. Leurs plaintes portent sur les violations de leurs droits économiques, sociaux et culturels garantis par les pactes internationaux relatifs aux droits humains.

Ainsi, les plaintes sont relatives aux normes d'évaluation sociale et environnementale de la Banque mondiale et le CAO (2012 : 6), la résume en ces termes :

« Les réclamations ont porté sur un certain nombre de questions sociales et environnementales incluant l'accroissement de la pauvreté, l'accaparement des terres et la perte des moyens de subsistance, la pollution de l'eau et de l'environnement, une indemnisation insuffisante et le manque de mécanismes de suivis et d'évaluations appropriés ».

L'ONG Amnesty International estime que la période de tourmente causée par la volatilité des prix du pétrole au Tchad est à la base des mesures d'austérité que l'État a imposées au pays et à la source de crise sociale et politique. Ces mesures ont consisté en une réduction générale des dépenses de l'État dans les secteurs relatifs aux droits économiques, sociaux et culturels des populations locales. Elles sont résumées dans le paragraphe qui suit :

La réduction générale des dépenses se traduit notamment par une baisse des salaires et des primes et indemnités des fonctionnaires, une diminution des dépenses dans les secteurs de la santé et de l'éducation, le gel des embauches dans la fonction publique, la suppression des bourses de certains étudiants, l'ajout de nouveaux frais d'inscription à l'université et l'augmentation des frais existants, l'augmentation des taux d'imposition et l'instauration de nouveaux impôts. Ces mesures sont sources de mécontentement et ont donné lieu à des manifestations (Amnesty International 2018 : 6).

En d'autres termes, la rente pétrolière a pris de l'importance dans la société tchadienne malgré les critiques et les mises en garde du réseau des organisations de la société civile locale et internationale. La valorisation commerciale de l'exploitation pétrolière a entraîné la dépendance

du pays aux fluctuations des prix du pétrole sur le marché international. La période de tourmente que traverse le pays avec les mesures d'austérité vient montrer les limites d'une représentation du pétrole comme une ressource commerciale à la base du développement durable d'un pays, imaginaire pourtant ancré dans les esprits des parties prenantes impliquées dans les projets pétroliers du fait des avantages commerciaux temporaires prouvés par cette ressource en fonction des lois du marché des ressources naturelles, sinon de l'économie politique du pétrole. Cette période de tourmente avec ses conséquences fâcheuses est aussi une bonne illustration de la manifestation de la théorie de la malédiction pétrolière, dont un des aspects de ses manifestations est la crise sociale et économique qu'elle provoque dans les pays riches en ressource naturelle (Auty 2001, Sachs et Warner 1999, Ross 2012). Mais au Tchad, d'une manière générale, la responsabilité de l'avènement de ladite malédiction pétrolière est partagée entre les différentes parties prenantes. Il est reproché à l'État une gestion très personnalisée, voire opaque de la rente pétrolière, et aux entreprises une complicité avec l'État et un « camouflage » derrière des institutions biaisées, sinon au fonctionnement cérémoniels (Meyer & Rowan 1977). Quant à la société civile et aux communautés locales, il leur sont reprochés respectivement, pour la première le manque de dynamisme, la stratégie de captation de la rente au détriment d'un militantisme actif, aux secondes, l'ignorance de leurs droits et leur inactivité notoire qui en découle.

7.3.3. Les pétroliers et leurs imaginaires

Du côté des ressources humaines sur les chantiers pétroliers, le cycle de vie de l'exploitation pétrolière est source de leur instabilité dans l'emploi. Les entreprises mobilisent un personnel important pour les travaux d'exploration et de construction des infrastructures pétrolières. Après ces deux phases du cycle pétrolier, elles maintiennent seulement le personnel spécifique et bien qualifié pour la phase de développement et d'extraction pétrolière. Sont ainsi remerciés les personnels moins qualifiés ou sans qualification durant cette dernière phase. Ce phénomène explique l'instabilité de l'emploi dans le secteur pétrolier. Ainsi au Tchad, les pétroliers ont subi aussi les affres du cycle pétrolier depuis le premier projet Tchad-Cameroun development au projet de Badila et Mangara en passant par les projets Rônier et Daniela (Cf. Cadastre pétrolier du Tchad). Le cycle mobilisation-dé-mobilisation-re-mobilisation a caractérisé la vie des ressources humaines sur les chantiers pétroliers en fonction du cycle de vie pétrolier mais aussi en fonction de la volatilité des prix du brut sur le marché mondial. Ainsi une période de baisse du prix du brut entraîne des licenciements alors qu'une période de hausse de prix est source de

nouveaux recrutements par les entreprises pétrolières. Et ce cycle de recrutement ne se fait pas souvent selon les règles de l'art, entraînant des licenciements abusifs source de violation flagrante des droits des travailleurs et partant des droits humains.

Dès lors, pendant la période de tourmente, beaucoup de pétroliers se sont retrouvés de nouveau sur le marché de l'emploi, un statut qui n'est pas sans conséquences sur leur vie sociale et économique. Cette situation d'instabilité sur le marché de l'emploi dans le secteur pétrolier est en contradiction avec les promesses et attentes sur les projets pétroliers.

Essochad promettait que son projet était prévu pour 30 ans. Puis, une décennie après le début de l'exploitation, des milliers de personnes se sont vues démobilisées et l'entreprise menace même de fermer ses portes au Tchad compte tenu d'un certain nombre de facteurs liés à la loi du marché et en l'occurrence la mauvaise qualité du pétrole de Doba, l'épuisement des puits de pétrole, la volatilité des prix du brut sur le marché mondial. D'autres sources disent que les géants pétroliers trouvent que les projets au Tchad ne sont plus rentables, ce qui les pousse à quitter le pays.

L'influence des fluctuations des prix du pétrole sur le marché mondial et ses conséquences au niveau territorial, donc au Tchad et dans les zones pétrolifères notamment, est une bonne illustration de la dépendance du local et du global par le biais du réseau de la chaîne de production globale.

Les vagues de démobilisation ont touché les travailleurs pétroliers qui se sont organisés en association pour revendiquer leurs droits sociaux qu'ils estiment avoir été violés par les différentes parties prenantes aux projets, notamment par les multinationales pétrolières. Ainsi, les ex-employés d'une entreprise sous-traitante d'Essochad nommée Tchad-Cameroun Constructors (TCC), organisés en association ou individuellement, ont revendiqué la réparation par ladite entreprise de leurs droits sociaux relatifs aux normes de travail violés par la compagnie pétrolière. Les normes bafouées concernent des heures supplémentaires impayées, des primes et allocations dues mais supprimées par les sociétés pétrolières comme les primes de risque, prime de sécurité, prime de port de casques, prime d'éloignement familial, etc. Ayant eu gain de cause, les ex-employées de la TCC ont été indemnisés à coup de milliers et millions de la monnaie locale selon la catégorie de travail de chaque employé. Mais la « stratégie de camouflage » adoptée par les sociétés pétrolières au début des projets pétroliers au Tchad est en train

d'être démasquée par les ex-employés des chantiers pétroliers, lesquels aidés par des avocats et les syndicats, continuent les revendications des droits sociaux violés par les compagnies pétrolières devant les tribunaux locaux.

Cette situation a entraîné quand même une forte désillusion des ex-employés des sociétés pétrolières à l'égard des projets pétroliers. La démobilisation entraîne un changement radical dans la vie du pétrolier étant donné que du jour au lendemain, il se retrouve sans ressource. Ceux qui ont su économiser et planifier les choses se sont reconvertis dans d'autres métiers ou se sont formés pour d'autres métiers. Mais la plupart des travailleurs pétroliers vivent dans le désarroi ne pouvant se convertir à d' autres métiers par manque de compétences ou de planification. Ils vivent aujourd'hui une situation de précarité causée par la volatilité du prix du brut sur le marché mondial ou causée par les caprices du cycle de vie de la chaîne de valeur extractive, conséquences des lois de marché auxquelles les ex-employés n'étaient pas préparés par les parties prenantes aux projets.

Il n'est pas rare lors des entrevues d'entendre de nos interlocuteurs les phrases suivantes qui expriment leurs désillusions et attentes déçues du secteur pétrolier :

« Le pétrole, c'est le diable. Tu ne peux rien faire avec l'argent du pétrole pourtant c'est beaucoup d'argent » (Entr. L, 2015).

« Nous étions sans problème, sans le pétrole. Et Satan nous a envoyé le pétrole avec tous ces Blancs » (Entr. O, 2016).

« Et croire qu'on nous a promis que le projet pétrolier durait 30 ans. Ils nous ont eus » (Entr. Q, 2015).

Les ex-employés se retrouvent noyés dans les problèmes sociaux : appauvrissement, conflits familiaux, divorces, vie de débauche, alcoolisme sont entre autres les maux qui accablent les employés pétroliers imprudents. Certains continuent de nourrir l'espoir d'un paiement permanent de leurs droits sociaux par les multinationales pétrolières à l'issue des contentieux en cours devant les tribunaux locaux. Les raisons de leurs espoirs résident dans le fait qu'ils pensent que les multinationales pétrolières les ont usés avec des horaires de travail insupportables, elles ont usé et abusé de leurs droits sociaux et par conséquent devraient les indemniser de façon permanente. Les ex-employés pétroliers comparent leur situation à celle des anciens combattants ayant participé auprès de la France aux guerres coloniales et qui percevaient jusqu'à un temps récent des pensions jusqu'à leur mort.

« *Nous sommes comme des anciens combattants. Tu verras l'issue de notre procès* » (Entr. Z, 2016), me renchérit un de mes interlocuteurs dans la zone pétrolière.

Avec la période de la tourmente, les imaginaires positifs autour du pétrole qui se déclinaient en promesse de développement, promesse d'accumulation d'argent, s'estompent. Dépossession, appauvrissement restent les caractéristiques visibles de l'exploitation pétrolière expérimentées par les ex-employés des chantiers pétroliers dans les zones pétrolifères.

Les espoirs et rêves ont été brisés pendant la période de tourmente et s'est installée la dystopie au sein des communautés locales comme le font remarquer Pemunta et Batenyang (2016). Désespoir et désenchantement succèdent aux rêves pétroliers dans les zones pétrolifères.
Dans le même sillage, le sentiment d'une injustice dans la distribution des avantages qu'offre l'exploitation pétrolière aux populations locales, aux pétroliers et à l'État tchadien est partagé au niveau local. Les symboles mobilisés pour traduire cette injustice rappellent évidemment les déceptions et les imaginaires des parties prenantes locales par rapport aux profits engrangés par les autres parties prenantes du réseau pétrolier ou de la chaîne de valeur globale. Ainsi, elles se réfèrent aux conséquences fâcheuses laissées par l'exploitation pétrolière « comme la teigne qui laisse une trace indélébile dans la zone pétrolifère » où en parlant de l'éléphant blessé au Tchad qui est parti mourir au Cameroun (Yorbana, 2017). Le Cameroun fait partie de l'ailleurs, - en dehors de la région productrice- et les étrangers qui profitent du pétrole tchadien à travers la chaîne de valeur extractive à Douala, Kribi, Houston, et partout dans le monde.

7 .4. DISCOURS ET IMAGINAIRES PROSPECTIFS SUR LE PETROLE

Une décennie après son avènement, l'exploitation pétrolière a déjà produit ses effets sur la population tchadienne. On voit apparaître clairement les gagnants et les perdants de l'aventure d'exploitation pétrolière. Et selon qu'on soit d'un camp ou d'un autre, les imaginaires sur le futur du pétrole sont différents. Les discours qui accompagnent ces imaginaires, selon différentes parties prenantes aux projets extractifs renvoyent pour les unes et les autres aux désillusions des rêves pétroliers, aux camouflages des réalités des dommages sociaux et environnementaux, sinon aux fuites vers les politiques prospectives de diversification de l'économie, de désinvestissement dans les industries fossiles, etc. Des imaginaires sont aussi variables selon la place et les pouvoirs des parties prenantes dans l'arène pétrolière.

7.4.1. Dans les régions productrices

Les bénéfices réels des projets pétroliers se résument dans les zones productrices à travers quelques emplois pourvus par le secteur pétrolier, les compensations individuelles qui sont constitués de capitaux financiers pour une minorité de la population, les compensations des communautés souvent captées par l'élite locale et politisée, des entrepreneurs ayant gagné quelques marchés avec les entreprises pétrolières pour la fourniture de services relatifs au transport, la construction, l'alimentation, etc. Mais le plus souvent, les communautés locales jugent ces bénéfices misérables comparés à ce que gagnent les sociétés pétrolières et l'État. La période de turbulence induite par la fluctuation des prix du brut a sonné le glas des rêves de l'eldorado pétrolier dans les contrées des projets pétroliers. Les imaginaires de cette population sur le devenir du pétrole au Tchad sont animés de craintes pour l'avenir et de désillusions. Et ces communautés ont réalisé leurs désillusions quant aux rêves pétroliers, après les tristes réalités ayant marqué l'exploitation pétrolière dans les zones pétrolifères de Doba à Badila, Mangara en passant par Koudalwa. Il s'agit entre autres :

- des conflits fonciers : les conflits fonciers dans les zones pétrolifères à l'ère pétrolière ont donné lieu à des guerres fratricides dans les familles. La terre qui généralement était considérée comme un bien collectif pour les cultures vivrières mais aussi pour la culture de rente par l'exploitation du coton dans de nombreuses familles du village a dû se transformer en bien individuel pour le motif de compensation. Certains membres de famille se sont divisés sur la répartition des terres familiales pour le besoin des compensations, ou se sont combattus pour bénéficier de la manne une fois que leurs terrains ont été compensés. Et dans les contrées pétrolifères, on constate que les conflits ne font qu'augmenter avec la présence des multinationales dans ces localités car on leur associe souvent le vocable de compensation et de distribution d'argent dès qu'elles posent leurs outils d'exploration pétrolifère dans un champ, fût-il en jachère ou non. Et dans l'imaginaire des communautés locales, les villages sont situés sur le pétrole et tôt ou tard, ils seront déplacés pour permettre son exploitation. A ce moment-là, du point de vue des communautés locales, les compensations financières et communautaires pleuvront.

Néanmoins, pour elles, leurs futurs continuerons d' être conflictuels vu les perspectives positives de découvertes de réserves pétrolières à venir dans leur sous-sol.

- les dégâts socio-économiques provoqués par la présence des multinationales dans les régions productrices. Ils sont nombreux, et concernent entre autres : la cherté de vie dans ces localités (hausse du prix des denrées alimentaires), la course pour l'appropriation de terres par les locaux et les migrants, la ruée des migrants/es dans lesdites zones, l'alcoolisme et la vie de débauche dus au pouvoir d'achat des pétroliers, la propagation des maladies sexuellement transmissibles dans les zones pétrolières.

Des rapports et des films font écho de la désillusion des communautés riveraines des projets pétroliers que nous rapportons ici :

« *Tchad : main basse sur l'or noir* » (Jaillard, 2005), un documentaire sur le projet de Doba, cinq ans après les travaux, montre les limites du projet dans les réalisations de promesses de développement face aux réalités locales de terrain. Démobilisation des travailleurs, dégradation environnementale dans la zone pétrolière, mauvaise utilisation des revenus pétroliers, ce sont des maux qui annoncent le désenchantement des populations locales face à leurs attentes et aux promesses qui leur ont été faites par les parties prenantes au projet pétrolier.

Même illustration dans un rapport de chercheurs (BICC, 2010) qui met sur sa page de garde un titre parlant sur la question pétrolière au Tchad : *« On nous a promis le développement- la misère est tout ce que nous avons ». In* L'impact du pétrole sur les dynamiques de conflit au Tchad. Claudia Frank Lena Guesnet. [88]

Dans un autre film de Danya Abt produit en 2007 sur le projet pétrolier Tchad Cameroun-, intitulé *Quel souvenir du projet de pipeline Tchad-Cameroun ?*[89], le producteur fait un bilan mitigé dudit projet mettant en exergue le fait que le projet a permis à l'État et aux sociétés pétrolières de faire des profits, la Banque mondiale s'est fait rembourser sa dette et s'est retirée du projet, tandis que les populations riveraines sont laissées dans le désarroi de la promesse du développement. Ces dernières se posent la question de savoir si leur terre est riche, pourquoi elles sont si pauvres. Ce sont là des questionnements qui corroborent la thèse défendue par

[88] Ainsi les propos issus d'une entrevue avec les populations riveraines des projets pétroliers au Tchad ont constitué le titre de ce rapport produit par un groupe de chercheurs d'une ONG allemande sur le Tchad en 2010. Rapport disponible sur le lien https://www.bicc.de/uploads/tx_bicctools/brief41_fr.pdf. Consulté le 20 Juillet 2019.

[89] https://savevirunga.com/2013/12/15/what-happened-when-chad-found-oil-quel-souvenir-a-documentary/.

Wengraf (2018) pour qui, avec la ruée vers les ressources naturelles en Afrique, les multinationales extraient des profits sans une répartition équitable de ces derniers avec les communautés locales, créant une situation de misère, d'injustice environnementale et de dépossession d'une richesse valorisée sur le marché mondial. Et à ce propos, un de mes interlocuteurs lors d'une entrevue nous dit ceci :

« *Le bilan après une décennie d'exploitation pétrolière est que le Tchad est devenu le cimetière des travailleurs pétroliers. Ceux qui ne sont pas morts ont fini par le divorce ou la clochardisation. Beaucoup d'entre eux n'imaginaient pas une telle récession due à la fluctuation du prix du pétrole. L'ère de l'embellie pétrolière est terminée, c'est la fin du rêve de l'Eldorado pétrolier. Ça a duré moins de dix ans et les dégâts sont énormes* » (Entr. B, 2016).

Cette situation touche plus les travailleurs des entreprises de sous-traitance qui ont tous fini par être licenciés vu la baisse des activités sur les sites pétroliers. Mais pour les quelques travailleurs des sociétés mères (Esso, CNPCIC et Glencore) et leurs sous-traitants, qui ont eu la chance de continuer à travailler, la période de récession est passagère. Pour ces derniers, qui ont bien profité de l'ère pétrolière avec un salaire « exagérément » supérieur à celui de la fonction publique, et ont été prévoyants, il y a un bel avenir du pétrole au Tchad car dit-on, le pays est assis sur d'énormes réserves comme l'illustre le cadastre pétrolier du Tchad. Il suffit que le prix du brut monte pour que les entreprises investissent normalement dans ce business ayant un avenir. Cette représentation de l'avenir du pétrole se confirme par les pratiques des multinationales qui mettent en place des politiques allant dans ce sens : la CNPCIC et Glencore continuent les travaux d'exploration pétrolière, tandis qu'Esso pour augmenter la productivité des puits en opération et qui s'épuisent, a opté pour un projet appelé projet Polymère. Ce projet consiste en une technologie d'injection de produit Polymère dans les puits dont la production est en baisse afin d'en augmenter la productivité. Et cette innovation technologique a été jugée adaptée pour le bassin de Doba (EEPCI, 2019).

Sur le plan social, les travailleurs des sociétés mères ont un statut social assez apprécié dans la société tchadienne dû aux avantages que leur procure le fait de travailler avec les multinationales pétrolières (salaire au-dessus de la norme, plan de carrière, etc). Pour cette élite pétrolière, la fin du pétrole n'est pas pour demain, la crise est passagère.

Les conséquences environnementales : Pour bon nombre des populations riveraines, les dommages collatéraux environnementaux des multinationales pétrolières sont légion dans les zones productrices : les animaux piégés dans les carrières mal restaurées ou non surveillées, des

noyades d'enfants à Badila, Koudalwa, les eaux polluées impropres à la consommation et source de maladies (dysenterie, maladie de la peau, etc.), la pollution de l'air due au torchage de gaz par les entreprises pétrolières. Aussi, les conséquences des travaux des multinationales touchent la destruction des sites sacrés (lieux de cultes traditionnels, forêts sacrées, arbres fruitiers détruits, etc.) qui révolutionnent ainsi les pratiques culturelles des dites localités, entraînant la fin des pratiques ancestrales et de changement social. A titre d'illustration, les travaux d'exploration de Glencore et de ses entreprises de sous-traitance dans le cadre du projet dans le Bassin pétrolier de Borogop-Dosseo furent aux origines de mauvaises pratiques telle la destruction des aires protégées, notamment la forêt communautaire de Bemoul kembita et de ses sites sacrés (lieux d'initiation culturelles des hommes), provoquant un conflit avec les communautés locales (Hoinathy et Kemsolbaye, 2015).

Des désastres environnementaux aux conflits socio-économiques, le bilan mitigé de l'exploitation pétrolière amplifié avec la fluctuation du prix du brut sur le marché mondial fait dire à une partie des communautés locales que les activités extractives n'ont pas respecté les règles et logiques locales (violations des sites sacrés, compensations misérabilistes comparées aux gains et ressources des compagnies pétrolières) et avec la cupidité des multinationales, elles ont attiré la malédiction du pétrole. Toutes les situations de désillusion vécues par les populations locales, disent-elles, traduisent la colère et la vengeance des ancêtres et que le pire est encore à venir. De cette perspective, la colère des anciens pourrait se réaliser par l'avènement de punitions d'une sévérité comparable à la destruction dans la bible de « Sodome et Gomorrhe », voire des tremblements de terre dans le futur proche ou lointain, serait-on tenté de croire.
« *Avec les puits de pétrole qu'elles creusent partout, un tremblement de terre n'est pas à exclure dans l'avenir* », me rapporta un interlocuteur à ce propos (Entr. M, 2015).

Tous ces discours renvoyant à l'approche spirituelle mais aussi économique autour d'une ressource considérée par les uns comme objet mythique et par les autres comme un objet stratégique ayant une valeur ou un pouvoir économique dans la chaîne de production globale. Les imaginaires décrits font du pétrole une ressource fétiche tiraillée entre les représentations culturelles locales et les idéologies globales de la mondialisation économique et politique (Watts 2009, Yorbana 2017, Coronil 1997). Les imaginaires autour du pétrole naviguent entre des représentations et croyances locales et les mythes de rationalités globales. Les conséquences

de l'exploitation pétrolière peuvent être dévastatrices pour les unes (communautés locales, régions productrices) mais aussi d'énormes sources de pouvoirs économique, social et politique pour les autres (États, multinationales, élites locales).

7.4.2. L'État et le futur du pétrole

Depuis 2003, l'année d'entrée du Tchad parmi les nations productrices de pétrole dans le monde, le pays a fait son petit bout de chemin dans l'univers des Etats pétroliers. Selon (ITIE, 2016), le secteur extractif au Tchad est fourni d'une vingtaine d'entreprises. Ces dernières exercent dans les différentes rubriques de la chaîne de valeur de production extractive. Mais la fluctuation des prix du brut a des effets sur l'avenir du secteur pétrolier au Tchad. Cet état des choses marque les imaginaires de l'État et cela influe aussi sur les politiques du secteur.

Sur le plan institutionnel, comme mentionné dans le chapitre précédent (cf. 6.2.1), le Ministère du Pétrole est en charge de la conception, de la coordination, de la mise sur pied et du suivi de la politique du Gouvernement relative aux énergies et hydrocarbures. Pour ce faire, il assure non seulement la coordination des activités du secteur mais est aussi censé donner le cap de la politique énergétique du pays. Sa direction des énergies nouvelles et renouvelables pourrait se charger des politiques alternatives aux hydrocarbures et promouvoir le désinvestissement dans le secteur extractif. Mais à la vue des réalités de terrain, l'heure n'est pas encore au Tchad à la transition énergétique, aux énergies renouvelables (même s'il y a des directions dédiées à ces causes au ministère du pétrole). Si ces mots sont dans les discours des institutions publiques, celles-ci sont loin de changer les pratiques extractives qui s'affichent par la promotion d'investissement dans le secteur vu le nombre important des entreprises dans la chaîne de valeur extractive et la promotion des projets pétroliers au Tchad par ledit Ministère dont le dernier en date fut l'inauguration du projet pétrolier des champs de Daniela en 2019 dans le bassin de Bongor. Aussi, le nombre des permis de recherche et d'exploitation pétrolière octroyé est en hausse (ITIE 2018 : 131-132). Tout se passe comme si le changement climatique, dont les aspects visibles au Tchad sont le phénomène de désertification, l'assèchement du Lac Tchad avec son lot de réfugiés climatiques, les inondations et sécheresses permanentes n'étaient qu'éphémères face aux capitaux et emplois que procure la rente pétrolière aujourd'hui, aussi modeste soit-elle en temps de prix bas du brut.

Mais *realpolitik* oblige, face aux pressions internationales et aux contraintes d'accès aux capitaux internationaux, une stratégie de captation de la rente permet à l'État de tenir un double discours. Tantôt le secteur pétrolier est décrié pour ses dommages collatéraux mais paradoxalement on continue à accueillir les nouveaux investisseurs, tantôt on prône la diversification de l'économie tchadienne en appelant les entreprises à promouvoir les secteurs hors industries extractives que sont l'agriculture, l'élevage, l'artisanat, etc. Nous évoquions dans la première partie de ce chapitre la propagande menée pour vendre les projets extractifs au Tchad comme l'évoquait le slogan : « *Le pétrole, c'est notre avenir* ». Aujourd'hui, soit une décennie après, les discours contrastent avec cette vision d'appel à la diversification de l'économie. En guise d'illustration de ces double-discours, voici rapportés les propos du président de la République dans son allocution du 31 décembre 2018 à la nation tchadienne concernant la politique économique du pays (Ngardiguina 2019 : 32-35) :

« *Au plan économique, l'année qui commence sera une année charnière pour la bataille de la transformation structurelle de notre économie. Au demeurant, la diversification de l'économie doit être une réalité dans l'optique de doper notre croissance qui connaîtra, au cours de l'année nouvelle une évolution de l'ordre de 6, 9%* ».

Et dans la même perspective, un autre rapport de la Banque mondiale fait remarquer que *« le pétrole a rendu l'économie tchadienne moins compétitive et plus vulnérable aux chocs »*.

Par ces discours, on remarque que le secteur pétrolier est désigné comme responsable de la crise sociale, politique et économique que traverse le pays en ces temps de bas prix du brut. Les mêmes critiques lui seront-elles adressées si la période de l'embellie durait plus longtemps ? Qu'en est-il de l'avenir des multinationales pétrolières dans le contexte tchadien ?

7.4.3. Le futur des entreprises pétrolières au Tchad

Pour les entreprises, les bas prix du brut persistant depuis quelques années sont un défi à relever pour maintenir leur production. Pour ce faire, elles rivalisent d'imagination et de techniques pour maintenir cette production sans quoi leur survie est menacée. Ainsi, dans la planification de leurs activités, des innovations sont prévues dans divers domaines technique, social, environnemental et de gouvernance pour faire face aux défis auxquels elles sont présentement confrontées.

ExxonMobil Exploration and Production Chad Inc (EEPCI)

EEPCI a envisagé de renforcer en 2019, les activités dans les domaines ci-après (EEPCI 2019):

- maintenir des communications régulières avec le gouvernement du Tchad, une stratégie considérée comme contribuant énormément au succès de ses activités au Tchad ;
- maintenir une participation active à l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) ;
- maintenir sa collaboration avec le Ministère du Pétrole et de l'Energie ;
- dans le cadre de ses relations avec les communautés locales, contribuer à la mise en place des programmes intégrés de développement communautaire consistant à intervenir dans l'offre ou l'amélioration des infrastructures (eau, route, bâtiments, dotations de matériels, etc.), en agriculture (offre de formations) en éducation (renforcement des capacités), en donation (renforcement du programme de donation bimensuelle), en support aux communautés et aux publics (les initiatives de responsabilité sociétales, le marketing social sur les questions de santé dans les villages et autres) ;
- dans le domaine économique, EEPCI entend accroître les dépenses de « Contenu National » pour les gains locaux à travers la sous-traitance avec les sociétés locales.

Par ces mesures, EEPCI compte se projeter comme le leader et le modèle en matière de développement de la main-d'œuvre locale, mais aussi dans les communautés locales et des sous-traitants.

- sur le plan technique, EEPCI, se contente pour le moment du projet Polymère pour l'amélioration de la productivité des puits. Ce projet, dit-on, permettra de redynamiser une société touchée par la baisse d'activité provoquée par la volatilité des prix du pétrole sur le marché mondial et aussi de garder le leadership dans le recrutement, le renforcement des capacités et des compétences de ses employés au niveau local.

Les entreprises pétrolières pendant la phase pré-exploitation sont des vendeuses d'espoir et sans doute de poudre aux yeux. A travers leurs discours, à travers leurs stratégies de propagande, à

travers leurs slogans, elles vendent l'espoir du développement, l'espoir de la croissance économique à l'État, donc les rêves d'accès à une meilleure vie aux populations locales, l'espoir de sortir de la pauvreté aux communautés riveraines des champs pétroliers.

Quand vient la période de turbulence, elles fuient leurs responsabilités se camouflant derrière la philanthropie, ou rejetant la responsabilité d'accomplissement des rêves sur l'État. Mises face aux réalités de la période de turbulence produite par une chute brutale de prix du brut et des bénéfices, les promesses de lutte contre la pauvreté et de développement s'éloignent des plans de structuration des entreprises. La dé-responsabilisation des entreprises se traduit par une culpabilisation de l'État riche en ressources naturelles en Afrique comme incompétent, gourmand ou infâme, mais aussi comme exploiteur et mauvais gestionnaire des intérêts locaux et par conséquent à la base des souffrances des communautés locales. La réification de l'État africain comme incapable de servir les intérêts des communautés locales légitime les idéologies d'interventions coloniales (ré-appropriées par les entreprises), qui, de ce fait, oriente les futures politiques extractivistes nous fait remarquer Murrey & Jackson (2019 : 19).

Glencore et la CNPC continuent d'investir dans l'exploration et la production par ce qu'elles veulent encore gagner du terrain afin de continuer leurs affaires. Pour ces deux entreprises dont les ambitions sont de s'implanter à long terme au Tchad pour faire des affaires, les mesures de restructuration face à la crise sont restreintes et elles adoptent une stratégie de gestion du personnel qui leur permette de libérer les travailleurs « expats » et locaux qui leur reviennent cher en termes de salaires. Pour elles, la crise est passagère et l'avenir sera radieux.

La China National Petroleum Corporation International Chad (CNPCIC).

Dans la planification de ses travaux, la CNPCIC note que son principal défi à relever demeure celui imposé par une perpétuation d'un bas prix international du brut et que la stratégie de l'entreprise consiste à apporter des solutions de minimisation des dépenses.
La CNPCIC doit aussi faire face au défi de la pression des champs pétroliers dont le taux de production est en diminution constante.

En dépit de ces défis, la CNPCIC dit vouloir continuer à investir pour la protection de l'environnement, contribuer au maintien d'un niveau assez élevé de contribution sociale, promouvoir l'emploi local et ainsi participer au développement de l'économie tchadienne à l'avenir.
Les efforts de la CNPCIC ont abouti à la mise en production d'un nouveau projet pétrolier en 2019, le projet Daniela dans les champs du Bassin de Bongor. Et dans ses revues annuelles, la CNPCIC ne cesse d'insister sur son plan de contribution active aux relations publiques harmonieuses avec les communautés locales et le gouvernement mais aussi d'améliorer sans cesse son système de gestion HSE, son système de protection environnementale et sociale au Tchad (CNPCIC, 2014, 2015).

Glencore

Glencore, dans le même sillage de planification de ses activités futures au Tchad, mobilise des solutions techniques et managériales au niveau local pour maintenir sa production et relever le défi de la baisse du prix du brut. Dans le domaine technique, des études relatives aux perspectives de modélisation de réservoir et de planification de l'exploitation des gisements de Badila et Mangara ont été réalisées, ceci dans le but d'améliorer la productivité des puits de pétrole en cours de production. A la suite des études, il a été suggéré des nouvelles techniques de fracturation pour maintenir la production du brut en 2017 par exemple (Glencore, 2016). Et les travaux d'exploration continuent avec des renouvellements de permis pour DOH ou des prospections dans les bassins de Doba et Doseo et dans différentes localités : Beongo, Baounda Est, Borgoto, Yei, Damalla, etc. (Glencore, 2016, 2017). Les rapports font écho des efforts de Glencore pour l'amélioration de ses performances en techniques, en protection de l'environnement, de la responsabilité sociale envers les communautés locales et de bonne collaboration avec le gouvernement. Dans la même perspective, d'autres initiatives se sont multipliées chez Glencore. Ainsi, suite à une fuite dans un bassin d'épuration de l'entreprise Glencore au Tchad ayant eu des conséquences dramatiques pour la population locale, cette dernière dit avoir réagi immédiatement. Ses réponses à l'incident ont consisté à l'arrêt immédiat de l'utilisation du bassin et la prise de contact avec les communautés locales impactées qui lui ont permis de recevoir plus d'une centaine de plaintes en 2018[90]. Un accord sur le rééchelonnement de la dette entre le

[90]https://www.lematin.ch/economie/fuite-due-glencore-aurait-brule-enfants/story/12748463.

gouvernement du Tchad et Glencore suite à un prêt gagé sur le pétrole brut est survenu aussi en 2018[91]. Ces initiatives font partie de la volonté des parties de poursuivre leur collaboration pour la continuité de l'aventure extractive du Tchad dans les années à venir.

Sur le plan institutionnel, le désaccord survenu entre la Banque mondiale et l'État tchadien en 2005 concernant l'utilisation de la rente pétrolière, a fait voler en éclat le modèle de management responsable du secteur pétrolier prôné par cette institution internationale et a eu deux conséquences majeures :

- la révision de la Loi n°001 portant gestion des revenus pétroliers, avec un changement important, la suppression des Fonds des Générations Futures (FGF) ;
- le retrait de la Banque mondiale des projets pétroliers au Tchad.

Ces deux éléments traduisent l'échec de réalisation d'un projet basé sur un modèle importé dont l'implémentation s'est heurtée aux réalités locales, à savoir les normes pratiques de gestion, le néo-patrimonialisme et la personnification du pouvoir comme mode de gestion, n'ayant pas été intégrés dans le modèle à importer. Par des décrets présidentiels, le Tchad a clamé sa souveraineté en brandissant ses réponses.

Aussi, la suppression des Fonds des Générations Futures, justifiée par les impératifs de satisfaire prioritairement les besoins des générations présentes, traduit un imaginaire des politiques avides de rente pour la satisfaction de besoins immédiats au lieu d'une épargne qui reviendrait aux générations futures.

7.5. SYNTHESE CONCLUSIVE

Dans la planification de leurs futurs travaux, les multinationales pétrolières considèrent la fluctuation des prix du brut sur le marché comme un des défis à relever pour maintenir leurs productions et activités. Sont proposées des solutions techniques pour résorber les défis de la baisse progressive de la production des puits de pétrole à l'exemple du Projet polymère avec EEPCI, ou des stratégies de collaboration avec les autres parties prenantes (l'État, les communautés

[91] Voir https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/02/22/le-tchad-parvient-a-renegocier-sa-dette-avec-glencore_5260926_3212.html.

locales, les sous-traitants, les institutions financières) pour maintenir les bénéfices des projets pétroliers, (profit, contenu local, protection sociale et de l'environnement, développement local). Cela implique aussi les questions globales du développement durable, de la transition énergétique, du plan de désinvestissement dans le fuel, des stratégies de lutte contre le changement climatique reconnues du moins par les sociétés mères des dites multinationales soit comme des valeurs à défendre, soit comme des bonnes pratiques codifiées. ExxonMobil a d'abord nié la réalité de la problématique du changement climatique pendant des décennies, avant une volte-face qui lui a permis de s'engager dans la lutte contre le changement climatique. Les deux autres compagnies, Glencore et la CNPCIC mènent aussi le même combat si on se limite à leurs discours et rapports. Les codes de bonnes conduites et des valeurs souvent relayés par les sociétés présentes au Tchad dans leurs instruments de gouvernance du secteur pétrolier se déclinent entre autres en codes d'entreprise, des déclarations de valeur, les PGES, les EIES.

Des analyses faites ci-dessus, nous constatons que le pétrole est une ressource stratégique pour le monde développé et celui en quête du développement. Ces imaginaires varient selon la géographie de la ressource et en fonction du pouvoir d'action des acteurs en présence. Dans les projets pétroliers au Tchad, les imaginaires des acteurs révèlent des enjeux économiques, sociaux et culturels autour de la question de l'exploitation pétrolière. Autrement dit, dans la société contemporaine, le pétrole est considéré comme une ressource stratégique aux multiples fonctions. Les imaginaires se constituant autour du pétrole sont aussi contradictoires, traversant différentes sphères : économique, culturelle, sociale et religieuse. L'exploitation pétrolière met en jeu différentes parties prenantes avec des imaginaires différents. Ces imaginaires sont aussi provoqués par les affects résultant de l'exploitation des ressources naturelles et un système d'exploitation capitaliste sur différents sites pétroliers. Des affects qui révèlent les potentiels générateurs, sinon novateurs de l'exploitation des ressources naturelles mais aussi ceux destructeurs, fussent-ils économique, écologique, cosmologique, social, - et qui ont la capacité de soutenir et de défier l'ordre dominant (Weszkalnys 2016 : 20).

L'exemple des projets pétroliers au Tchad est révélateur des dynamiques et d'interactions causées par les imaginaires contradictoires et les attentes des acteurs que sont entre autres l'État, les multinationales pétrolières, les populations locales et le réseau de la société civile locale et internationale. Il traduit aussi l'effet de la globalisation économique au niveau local mettant en jeu l'économique, le social, le religieux, le culturel dans une dynamique de négociation et de jeu de pouvoir entre des acteurs inégaux. Et, les imaginaires sont aux sources des stratégies de

pouvoir ou d'accaparement mises en œuvre par les sociétés pétrolières pour permettre l'appropriation de la rente et l'accumulation des ressources locales. Des slogans de rêves pétroliers aux double- discours de diversification de l'économie en passant par les désillusions et le désenchantement des communautés locales, les stratégies de management des entreprises pétrolières et de leurs parties prenantes ont consisté en la manipulation des techniques de communication pour assurer le partage des bénéfices mais aussi cacher les méfaits de leurs activités extractives. Ces techniques ont oscillé, selon le fil du temps de l'activité pétrolière, entre la séduction, la persuasion, la manipulation, la coercition et la domination, pour reprendre les termes de Frederiksen et Himley (2019). Ce sont là, selon ces derniers auteurs, des stratégies de pouvoir qu'utilisent les multinationales et leurs parties prenantes dans les industries extractives pour gérer la stabilité et la continuité du secteur pétrolier, en fonction des oscillations conjoncturelles qui frappent le secteur dans le monde des affaires. Les imaginaires ayant marqué la gouvernance pétrolière au Tchad, au fil du temps, reposent sur des croyances économiques et mystiques, et des subjectivités autour d'une ressource, et sont manipulés par des stratégies de pouvoir qu'adoptent des parties prenantes dans l'arène de l'exploitation pétrolière, dans la chaîne de valeur mondiale.

Les imaginaires autour du pétrole, variables selon les parties prenantes et respectant la chronologie du cycle pétrolier, saisissent les représentations, les mythes, les symboles, les croyances mais aussi les rationalités des différents acteurs des projets pétroliers. Les analyses néo-institutionnelles ont produit des outils qui aident donc à comprendre les dynamiques causées par les normes formelles et informelles, les croyances et les mythes, sinon les imaginaires et représentations du réel et de l'irréel de la ressource pétrole par son mode de production.

CHAPITRE 8. DE L'IDEAL AU REALISME DES PROJETS PETROLIERS

Ce dernier chapitre de synthèse passe en revue en analysant globalement les politiques de la gouvernance pétrolière (8.1), les discours adoptés lors de cette gouvernance (8.2), les pratiques des multinationales au Tchad (8.3), l'expérience tchadienne de management du secteur pétrolier qui permet de vérifier les hypothèses à la base de notre recherche (8.4). Il aborde ensuite la question de la capitalisation de la thèse en évoquant et analysant successivement ses apports théoriques (8.5), les dynamiques issues du management des projets extractifs (8.6), et les recommandations (8.7) pour assurer un management responsable du secteur dans le contexte local tchadien.

8.1. DES POLITIQUES IDEALES POUR LA GOUVERNANCE DU SECTEUR PETROLIER

Dans le contexte de la gouvernance du secteur pétrolier tchadien, une décennie d'exploitation pétrolière confirme les différentes facettes de ces modes de gouvernance. Plusieurs interprétations découlent des faits qui ont été décrits, qu'il s'agisse des politiques, des discours ou des pratiques. A notre sens, la thèse a révélé les tendances qui suivent.

Les politiques proposées par les multinationales pour la gouvernance du secteur pétrolier sont les plus idéales qui puissent exister au Tchad et dans les pays d'accueil, ou dans les sociétés-mères des multinationales en exercice au Tchad. Elles respectent les principes d'évitement, de minimisation et de compensation jusque-là en vigueur dans l'industrie extractive. Ainsi au niveau local ont été réalisées les EIES, les PGE. Les principes de sécurité et de la santé au travail sont aussi clairement définis par lesdites multinationales pétrolières. Dans la même perspective s'ajoutent les plans de réinstallation des populations déplacées, les plans de restauration des terres et carrières, les plans d'intervention d'urgence.

Au regard de la chaîne de valeur de production extractive, les multinationales ont anticipé des mesures pour permettre un management responsable. Cette anticipation s'explique par le fait que dans les pays d'origine des multinationales, les normes de management responsable font partie intégrante des modes de gouvernance.

Aux États-Unis, siège d'ExxonMobil à la tête du consortium au Tchad, les normes et principes régissant le management responsable sont nombreux et font partie de la culture de l'entreprise :

- les EIES et PGE sont obligatoires et font parties des principes de base du management responsable dans l'industrie extractive ;
- les standards internationaux de sécurité et de sûreté au travail ont été adoptés par les États-Unis ;
- les conventions des Nations Unies relatives aux Droits économiques, sociaux et culturels de 1966, et aussi celle relative aux Droits civils et politiques adoptées par les E-U garantissent lesdits droits aux citoyens même si leur réalisation est imparfaite ;
- l'Agence de Protection de l'Environnement a contribué à l'élaboration des politiques nationales touchant différents aspects de l'environnement (faune, flore, biodiversité, terres) et les effets nuisibles (pollution marine, déversement des hydrocarbures, pollution de l'air, produits chimiques) ;
- la participation à l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) pour la promotion de la transparence et de la redevabilité dans la chaîne de valeur des industries extractives[92] ;
- la loi Dodd Franck act, dans son article 1502, exige aussi des entreprises étatsuniennes la transparence par la publication des rapports sur l'origine de leurs matières premières afin d'éviter les minerais issus des zones en conflit.

En Europe et notamment en Suisse où se trouve le siège de Glencore, les normes de gouvernance environnementale et sociale sont légion :

- l'adoption du Global compact pour la promotion de la transparence et du management responsable par les multinationales européennes ;
- les EIES et PGE sont aussi des normes responsables très répandues dans l'Union Européenne ;

[92] Les États-Unis se sont retirés de l'ITIE en 2017, estimant que la mise en œuvre de cette initiative ne tient pas compte entièrement du cadre juridique états-unien. Voir https://www.novethic.fr/actualite/gouvernance-dentreprise/corruption/isr-rse/matieres-premieres-les-États-unis-reculent-sur-la-transparence-des-industries-extractives-144991.html.

- la Loi britannique sur les sociétés de 2006[93], exige de la direction de l'entreprise une promotion des pratiques responsables des affaires. Ces pratiques concernent les respects des droits humains et des rapports sur les stratégies de gestion des problèmes sociaux et environnementaux ;
- en Suisse, le code suisse des bonnes pratiques et de la gouvernance des entreprises[94], communément appelé « Code Suisse » a été créé par la Fédération Suisse des entreprises « Economie suisse » en 2002, révisé en 2007, puis 2012 pour assurer une gouvernance responsable des sociétés suisses ou celles ayant leurs sièges en Suisse. Ainsi, dans son article 21, il autorise le conseil d'administration dans le cadre de la défense des intérêts de l'entreprise de créer un cadre pour le respect des droits humains, d'assurer la promotion des droits économiques et sociaux partout où l'entreprise devrait développer ses activités.

La CNPCIC dont la société-mère, la CNPC a son siège en Chine ne ménage pas ses efforts pour légiférer les normes de protection socio-environnementales et de bonnes pratiques managériales. En plus de ces normes nationales, régionales ou relatives à chaque pays en termes de management responsable, il existe aussi des normes internationales volontaires - sélectivement adoptées par les multinationales- qui font la promotion des bonnes pratiques. Il s'agit entre autres, de l'initiative des Nations Unies dite « Global Compact », le Guide de l'OCDE pour les multinationales responsables (1976, rev 2011), les Directives des Nations Unies pour les Affaires et le respect des Droits Humains (2011) et la Déclaration tripartite des principes de l'Organisation internationale du Travail sur les multinationales responsables et la politique sociale (1977, révisée 2006).

Les politiques adoptées dans l'industrie extractive sont inhérentes au système extractiviste, font partie de son mode de fonctionnement et de son identité. Les normes adoptées au niveau local et global constituent un système de gestion des risques par anticipation ou sur la base des expériences vécues et des leçons apprises. La diffusion de ces normes d'une société à une autre obéit aux logiques soutenues par les néo-institutionnalistes selon lesquelles les pressions régulatrices, normatives et cognitives expliquent les pratiques et les stratégies adoptées par les entreprises (Meyer & Rowan 1977). La TPP aussi dans ses approches descriptive et normative

[93] https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga_20060046_en.pdf

[94] https://www.economiesuisse.ch/sites/default/files/publications/economiesuisse_swisscode_f_web.pdf

soutient que les parties prenantes d'une organisation se fixent des règles, lesquelles doivent être respectées pour permettre d'atteindre les buts qu'elles se sont fixés. Les multinationales pétrolières forment des organisations qui structurent leurs activités autour de normes et des pratiques permettant de gérer les ressources humaines et matérielles. Les règles de gouvernance permettent l'extraction d'une ressource qu'est le pétrole. Les questions environnementales, sociales et sécuritaires sont ainsi abordées dans ces règles qui se déclinent en volumes de documents appelés PGE, EIES, etc. Cependant, les stratégies et discours relatifs à leur implémentation sont aussi variables, voir stratégiquement déployés d'une partie prenante à une autre.

8.2. LES DISCOURS STRATEGIQUES PAR LES MOTS DE LA GOUVERNANCE

Les discours tenus par les différentes parties prenantes de l'industrie pétrolière participent aussi au mode de gouvernance du secteur. Qu'il s'agisse de la promotion du développement durable par les entreprises, les initiatives de responsabilités sociales, la sécurité, la santé, les compensations, la lutte contre la pauvreté, la philanthropie, le management responsable, le contenu local, chaque partie prenante instrumentalise les discours pour une cause. Mais les discours sont aussi des mots porteurs des attentes sociétales des parties prenantes par rapport aux activités d'extraction. Les discours dans le secteur extractif font l'objet d'une instrumentalisation idéologique qui peut correspondre aux réalités mais demeure une représentation sinon une perception subjective des attentes des acteurs par rapport à l'industrie extractive. La divergence des attentes des parties prenantes est une bonne illustration de l'utilisation de la théorie des parties prenantes dans son approche normative (Mitchell et al. 1997) pour comprendre les enjeux dans le secteur extractif. Ce cadre permet de voir les explications des différentes pratiques des entreprises et leurs motivations aussi divergentes.

8.3. LES PRATIQUES DES MULTINATIONALES

Les pratiques des multinationales viennent infirmer ou confirmer les discours et les politiques selon les enjeux locaux et internationaux. Dans un contexte d'État fragile, les rapports de force des parties prenantes convergent pour une application au minima des politiques. Dans le contexte d'un pays aux institutions solides comme le suggère le modèle d'analyse de la chaîne de valeur extractive responsable (Mayorga, 2009), les bonnes pratiques sont privilégiées dans le mode de gouvernance tandis que dans les États plus faibles, un parallélisme de normes peut conduire à un management irresponsable comme témoignent les situations de non-conformité

sociales, environnementales et sécuritaires . Dans ce dernier cas, discours et politiques ne sont que des camouflages des réalités plus acerbes de terrain. Notre ethnographie a révélé que dans une certaine mesure, les projets pétroliers rentrent dans cette dernière catégorie de mode de gouvernance qui suivent des logiques institutionnelles plus cérémonielles et symboliques que cherchant à réellement impacter le milieu local (Meyer & Rowan , 1977). Une gouvernance qui se déploie par l'instrumentalisation des discours de management responsable, de la lutte contre la pauvreté, du développement durable et qui cache la réalité d'un enrichissement de certains acteurs par le système capitaliste incarné par l'industrie extractive et par ricochet de la chaîne globale de production pétrolière. Dans ce sens les initiatives RSE sont un des moyens d'expression d'un rapport de pouvoir (inégal) des entreprises et la façon dont il est exercé, rendu, contré ou résisté à travers les discours et les pratiques (Dolan & Rajak 2016). Aussi, les stratégies de pouvoir déployées par les entreprises sont diverses et vont de la séduction, la manipulation, la persuasion à la domination et la coercition comme le suggèrent Frederiksen et Himley (2019). Un système qui met en jeu une ressource qu'est le pétrole, et un système d'exploitation qui met en relation les multinationales, l'État et les communautés locales comme des capitaux humains et financiers. Et, les initiatives RSE sont un moyen, sinon un instrument d'expression du pouvoir des entreprises sur la société. Elles naissent en réponse à l'adversité ou face aux critiques des effets destructeurs de leurs activités par rapport à la chaîne de valeur extractive et permettent d'avoir un contrôle social et économique dans la société (Dolan & Rajak, 2016).

8.4. L'EXPERIENCE TCHADIENNE DANS LA CHAINE DE VALEUR DE PRODUCTION RESPONSABLE

Les projets pétroliers au Tchad sont apparus avec le phénomène global de mondialisation économique incarné par les multinationales pétrolières. Les modes de gouvernance du secteur pétrolier devraient respecter des logiques multiples influencées par le contexte local de fragilité et celui global mu par la globalisation. Comment les parties prenantes vont- elles intégrer ces dynamiques d'extractivisme et gérer les enjeux sociaux, économiques, environnementaux et managériaux ? Nous formulions dans le premier chapitre de ce travail quelques hypothèses qui méritent ici d'être examinées au terme de ce parcours.

Hypothèse I

Les environnements institutionnel et réglementaire lacunaires sont des facteurs aggravant les atteintes aux principes du management responsable par les multinationales. Sans des normes

contraignantes, les multinationales ont des pratiques opportunistes, nuisibles au système de management environnemental, social et de gouvernance. Leurs pratiques en matière d'exploitation pétrolière respectent d'autres logiques que le principe de la justice sociale par exemple et sont contraires aux conditions de travail décent. De ce fait, la malédiction de l'exploitation pétrolière se manifeste à cette échelle par des attentes déçues, les conflits sociaux avec certaines parties prenantes impliquées dans cette gouvernance pétrolière.

Cette hypothèse attribue l'origine de la malédiction de l'exploitation pétrolière au contexte institutionnel et réglementaire lacunaire. Autrement dit, des institutions faibles et des normes ou règles déficientes favorisent des pratiques irresponsables des entreprises (dégradations environnementales, dumping salarial, opacité du mode de gestion, instrumentalisation des pratiques et des discours, etc.). Ces appréhensions sont d'une part vérifiées dans la mesure où les entreprises instrumentalisent le contexte local et les institutions formelles pour instaurer un mode de gouvernance hybride. Leurs pratiques violent les bonnes pratiques envisagées pour une gouvernance responsable de la chaîne de valeur extractive. Dans un contexte d'institutions fragiles, des lois et normes non-contraignantes, les entreprises multinationales les mobilisent et les instrumentalisent pour leur cause, à savoir faire du profit. Ce sont ces logiques qui nuisent parfois au dispositif de management environnemental, social et de gouvernance des projets pétroliers en termes de situations de non-conformité environnementales, conflits sociaux et autres pratiques irresponsables sur les chantiers pétroliers, des pratiques qui viennent confirmer notre première hypothèse.

Hypothèse II

Le contexte biaisé de normes et pratiques locales par les multinationales de l'industrie pétrolière au Tchad n'encourage pas ces dernières à l'innovation sociale pour résoudre les insuffisances sociales, économiques et environnementales dans leurs zones d'action, notamment dans leurs régions productrices où l'État fournit de services limités.

Cette hypothèse soulève la question du manque d'innovation sociale de la part des entreprises face aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux locaux. Ce manque d'innovation est expliqué par un contexte biaisé par manque de pressions locales et d'évitement de suivi des règles formelles, la dominance des normes pratiques. Nous entendons par un contexte local biaisé, un contexte local comportant un défaut, un déficit de gouvernance. Ce défaut pourrait être la méconnaissance des droits sociaux et politiques dans les milieux riverains des projets pétroliers ou l'inaction volontaire des entreprises face à ces enjeux locaux.

Cette hypothèse se trouve infirmée parce que les controverses socio-environnementales et les tensions politiques montrent les pressions locales pour la bonne gouvernance qui existent et les acteurs avertis sont les communautés locales, l'État et les ONG. Les actions de ces parties prenantes ne trouvent pas souvent de réponses adéquates de la part des multinationales pétrolières en termes d'innovation sociale et de pratiques responsables en dehors des initiatives RSE.

Hypothèse III

Par leurs dispositifs de management environnemental, social, de gouvernance et leurs performances socio-environnementales, les multinationales pétrolières dissimulent leur but premier qu'est la recherche de la performance financière. Pour justifier leur performance sociale et environnementale insuffisantes, elles rappellent à l'État d'assumer ses responsabilités. Leurs pratiques RSE répondent aux objectifs d'amélioration de la performance financière, la recherche de la visibilité par rapport à d'autres entreprises en concurrence et répondent aux objectifs cachés fussent-ils géopolitiques ou inavoués.

Cette hypothèse rappelle l'instrumentalisation des politiques socio-environnementales et des discours des entreprises pétrolières au nom du management responsable, de la lutte contre la pauvreté, des mots qui cachent la réalité d'une exploitation capitaliste de la recherche du profit de l'industrie extractive et un discours en décalage avec les pratiques des entreprises sur le terrain. Cette hypothèse est confirmée dans cette étude par les politiques adoptées par les trois multinationales, les discours tenus au nom de la lutte contre la pauvreté alors que les pratiques sont une réalité de minimisation des coûts pour permettre de maximiser un profit induit par l'exploitation du pétrole tchadien. Et, la chaîne de production mondiale dans laquelle les multinationales sont insérées dans le cadre de leur activité extractive, est un moyen leur permettant d'assouvir leurs objectifs inavoués sinon géopolitiques .

Autrement dit, différentes logiques sous-tendent les pratiques responsables et irresponsables des entreprises pétrolières au Tchad. Une pratique stratégique guidée par la valeur ajoutée économique, pourrait justifier des approches défensives ou proactives des multinationales du système de management environnemental, social et de gouvernance.

La perspective comparative adoptée dans cette étude a révélé les similitudes des politiques, des pratiques et des discours des trois multinationales. Les théories néo-institutionnelles sont à bon escient mobilisées pour justifier ces imitations voire ces différentiations. Ces ressemblances peuvent s'expliquer par les pratiques d'importation des institutions et des structures inhérentes

aux industries extractives. Les divisions organisationnelles, les départements, les politiques environnementales, les politiques de sécurité, les initiatives RSE sont autant de similitudes qui peuvent trouver leurs explications par les théories néo-institutionnelles comme des pratiques mues par les logiques du diffusionnisme et de l'isomorphisme institutionnel. Les phénomènes d'imitation et de reproduction des institutions et des pratiques d'une multinationale à une autre sont interprétés comme des stratégies de recherche de légitimité des multinationales auprès de leurs parties prenantes, laquelle thèse est soutenue par l'approche de la légitimité des entreprises (Scott 1995). Ce dernier auteur (1995 : 45) soutient que « La légitimité est une condition reflétant l'alignement culturel, le soutien normatif, ou la consonance avec les lois et règles appropriées ». Ce qui donne à la pratique de la recherche de la légitimité par les entreprises, des stratégies d'intégration institutionnelles et normatives, voire stratégiques.

Les différences qui existent entre les multinationales pétrolières au Tchad sont plus d'ordre managérial et varient en fonction des interactions des sociétés avec les parties prenantes locales. Ainsi d'Esso à Glencore, en passant par la CNPCIC, chaque entreprise gère différemment ses rapports avec l'État, et avec les communautés locales en fonction des forces en présence et des enjeux des zones productrices. Une autre différence réside dans le capital consacré aux initiatives RSE qui est aussi variable d'une entreprise à une autre du fait de l'importance accordée à la région productrice ou des enjeux qui y sont liés.

Sur le plan théorique, il résulte de la perspective comparative, les stratégies de pouvoir adoptées par les multinationales face aux enjeux des industries extractives. Il s'agit entre autres des stratégies de séduction, de domination et de coercition, de manipulation et de persuasion observées dans les industries extractives dans le monde selon Frederiksen et Himley (2019). Nous ajoutons celle de camouflage observée aussi sur les chantiers pétroliers au Tchad.

Essochad a pris le leadership des pratiques de management responsable et irresponsable dans le secteur pétrolier au Tchad aidée par sa longue expérience de terrain dans le secteur extractif, mais aussi par sa volonté de maintenir une attitude responsable lui permettant de sauvegarder son hégémonie et sa réputation dans le secteur. Cette attitude est confirmée par Kolk & Enfant (2013) pour qui, la taille et la visibilité d'une entreprise font augmenter les pressions des parties prenantes locales sur les entreprises par rapport aux attentes locales. Les entreprises deviennent dans ce contexte la cible des frustrations et objet de colère des parties prenantes, compromettant ainsi leurs politiques de gestion des risques d'investissement et défiant la mise en oeuvre des leurs stratégies RSE. Il s'agit ici de la valorisation stratégique de la théorie des parties prenantes

dans le cadre de cette mise en relation des diverses parties prenantes autour d'une ressource (Freeman 1984).

Dans le cadre du réseau de production globale, s'agissant du secteur pétrolier, les relations de pouvoir et de dépendance, de domination sont orchestrées par des acteurs auxquels on peut attribuer des connotations géopolitiques de par leur appartenance géographique qu'il s'agisse d'ExxonMobil (États-Unis), la CNPCIC (Chine), Glencore (Suisse), l'État tchadien. Qu'est ce qui nous reste de cet analyse à la fin de cette étude ?

8.5. LES APPORTS THEORIQUES DE L'ETUDE DES PROJETS PETROLIERS

Ce travail part d'une ethnographie des trois multinationales pétrolières étrangères à la quête d'une ressource naturelle au Tchad. A partir d'une démarche de recherche multi située de suivi des politiques, pratiques et discours des trois multinationales dans leurs zones d'activités au Sud du Tchad, à la lumière d'un regard sociologique desdites multinationales et de leurs interactions, nous arrivons à saisir les implications profondes d'une activité a priori banale mettant en jeu plusieurs acteurs locaux et internationaux. L'ethnographie en réalité révèle les enjeux de pouvoir entre les acteurs, les enjeux d'application des normes du secteur extractif, les attentes sociétales parfois divergentes entre eux. Et la méthode ethnographique est pertinente parce qu'elle peut permettre de saisir ces pratiques formelles et informelles des parties prenantes (Watson 2011). L'activité extractive, notamment d'exploitation pétrolière, est au cœur des logiques de pouvoir et de gouvernance mettant en jeu des espaces physiques, des acteurs du Sud et du Nord, des discours et des pratiques, des profits et des pertes, des gagnants et des perdants. Mais tout cela est possible grâce à une logique capitaliste qui permet l'exploitation d'une ressource située dans un pays pauvre du Sud - le Tchad - par des multinationales étrangères au nom de la mondialisation et sous le prisme des discours du management responsable, chaîne de valeur extractive, lutte contre la pauvreté, responsabilité sociale des entreprises, développement durable, etc.

L'adhésion aux principes responsables par certains acteurs, contestations du système par les uns et les autres font partie des logiques d'une chaîne de valeur de production mondiale globale. Les pratiques révélées par les études de cas des trois multinationales expliquent ces logiques institutionnelles formelles et informelles, les enjeux sociaux, économiques, environnementaux, et de gouvernance qu'elles engendrent.

Au niveau local, la dominance des normes pratiques au détriment de normes officielles promues au niveau international et local par le biais des institutions ou acteurs internationaux révèle le parallélisme des logiques et l'hybridation des modes de gouvernance dits responsables. Et comme le souligne Olivier de Sardan (2019 : 7) : « *les comportements réels ne sont pas simplement des déviances par rapport aux normes officielles, ils relèvent en fait d'autres normes, non dites, (...) et ne sont pas seulement erratiques, non conformes, aléatoires, ils sont réglés par d'autres normes de fait, que l'on appellera normes pratiques* ».

Corruption, népotisme, patronage, clientélisme et opacité sont entre autres les normes non officielles, et pratiques informelles valorisées dans la gouvernance réelle de l'industrie extractive dans les contrées tchadiennes comme en témoignent les dénonciations relatives aux octrois de contrats de services aux entrepreneurs locaux, les dénonciations relatives aux attributions des gros marchés des infrastructures, les dénonciations relatives aux modes de gestion des compensations, les dénonciations relatives à la gestion des revenus pétroliers devant revenir aux communautés locales, les dénonciations relatives à la gestion des revenus pétroliers au niveau de l'État.

Le transfert des modes de gestion qui ont existé ailleurs et qui ont fait leurs preuves ne trouvent pas souvent un terrain fertile sous d'autres cieux, comme c'est le cas dans le secteur pétrolier au Tchad, pays du Sud dans lequel on a voulu transférer un modèle de gestion de revenus pétroliers efficient de la Norvège, pays du Nord. Les modes de gestion responsable, qu'ont suggéré les institutions internationales au Tchad ont certes été acceptés mais non intériorisés, voire non-adoptés. Il y a eu un mimétisme institutionnel qui s'est matérialisé par l'adoption des lois telles la Loi n°001 sur la gestion des revenus pétroliers au Tchad, la mise en place du Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus Pétroliers, l'adhésion du Tchad à la norme ITIE sur la transparence de gestion du secteur des matières premières[95], l'adoption des mesures sociales, environnementales et de sécurité qu'imposent les institutions de Bretton Woods, en l'occurrence la Banque mondiale et la Société Financière Internationale (SFI). Le mimétisme institutionnel est devenu une forme de formalisme auquel se soumettent les acteurs de la gouvernance

[95] Le Tchad a été jugé en 2014 pays conforme à la Norme ITIE, cela signifie qu'il a pu satisfaire les exigences en matière de transparence qu'impose ladite norme. Voir https://eiti.org/fr/news/tchad-reconnu-conforme-norme-itie-en-matiere-transparence.

institutionnelle qu'il s'agisse de l'État, des multinationales ou autres acteurs impliqués de près ou de loin dans le management des projets pétroliers et devant se conformer à ces normes.

Une fois le mimétisme institutionnel adopté, les institutions fonctionnent sur d'autres registres, notamment le registre de copinage ou de réseautage, de corruption ou de philanthropie, des logiques non-formelles. Cette pratique est ressortie dans les propos de notre interlocuteur rapportés ci-après :

« Au Tchad, on se connaît. On sait qui est qui. Telle ou telle personne ne devient pas directeur d'une société ou agence, ou a un portefeuille ministériel pour rien. Il est l'ami de tel ou tel autre ministre, ils sont dans le même parti, du même village que, il est de la famille de…, etc. » (Entr. K, 2016).

Ce sont là les normes pratiques dont parle Olivier de Sardan et qui sont des normes informelles, et « non-dites ». Parfois tout le monde le sait mais on n'en parle pas. Les normes informelles deviennent ainsi paradoxalement les normes de gouvernance officielle des acteurs qui fonctionnent en vase clos au grand dam des normes officiellement promues. Mais ces pratiques sont aussi possibles parce que permises par un État qu'il soit rentier, fragile, fort, riche, pauvre qui entretient par ses institutions, ses normes et ses ressources humaines ce mode de fonctionnement. Le modèle de management responsable mis en place par ExxonMobil (et répliqué par la plupart des multinationales qui l'ont suivi dans l'extraction pétrolière), n'a pas résolu les questions de déficit de gouvernance, corruption, pauvreté, et des attentes du pays (Coll 2012 : 354), aux regards des attentes d'un projet pétrolier idéal dans sa conception normative. Les raisons de telles déviances sont attribuées par les néo-institutionnalistes aux normes informelles, qu'ils définissent comme des règles s'opposant aux règles publiques et étatiques. Elles sont aussi différentes des normes informelles dans l'appréhension de North (2005) pour qui elles relèvent des conventions, des coutumes, des superstitions, des préjugés, des mythes, des croyances. Les normes pratiques en vigueur dans le cadre de la gouvernance pétrolière rentrent dans la zone d'incertitude des acteurs du complexe pétrolier.

En d'autres termes, le pluralisme institutionnel qui s'affirme à travers l'utilisation sélective des normes formelles et normes pratiques, qui respecte des logiques différentes, mais au sein du système de production capitaliste, explique les déviations aux modèles de management responsable par les parties prenantes aux projets pétroliers au Tchad. Le modèle de management responsable de la chaîne de valeur extractive suggéré par Mayorga (2009), Rios et al (2015) et les institutions internationales est normatif. Pour ce faire, son implémentation doit suivre des voies

officielles basées sur les normes de fonctionnement de la chaîne de valeur de production globale définie par le système de marché capitaliste.

Les pratiques des parties prenantes observées dans l'arène pétrolière divergent de celles prescrites et de ce fait, se situent dans la perspective des politiques, pratiques et discours irresponsables.

Au-delà de ces éléments pratiques, notre étude se situe dans le sillage des monographies sur la question pétrolière mettant en interactions des parties prenantes autour des enjeux sociaux, économiques, culturels et de gouvernance dans les pays riches en ressources naturelles. Dans ce sens, concernant la question pétrolière au Tchad, ce travail vient compléter les nombreux ouvrages sur le sujet, en sciences sociales des auteurs tels Petry et Bambe (2005), Maoundonodji (2010), Hoinathy (2013), Yorbana (2014), Léonard (2016), Mahamat (2017), Moutede-Madji (2018). Ces monographies soulèvent les questions pétrolières analysées à l'aune des normes globales et des enjeux locaux, dont le cas du Tchad dans les projets extractifs. Dans une perspective encore globale, notre étude surfe sur les questions des États rentiers (Auty 2001, Yates 1996, Ross 2012, Magrin 2013), des multinationales en interaction avec les communautés locales dans les industries (Kirsch 2014), Hofferberth 2019, Steinberg 2019) de la chaîne de valeur mondiale.

Sur le plan théorique, notre apport a été non seulement d'avoir participé à élucider les zones d'incertitudes de la malédiction pétrolière à une échelle locale dans les régions productrices de pétrole (mentalité rentière de par les croyances, normes pratiques locales en contradiction avec les règles du jeu, le culte de la personnalité et le paternalisme comme modes du management) mais aussi d'avoir participé à sa déconstruction comme phénomène pouvant être combattu par les institutions ou normes formelles dont les standards et codes de conduite ou bonnes pratiques internationales sont à importer. Ce constat pose la problématique de l'agentivité des acteurs dans l'arène pétrolière au Tchad. Cette agentivité s'exprime à travers les rapports de domination, les polémiques, les formes de résistance, de contestation et de revendication des parties prenantes des projets pétroliers. Dans la lignée de Pérouse de Montclos (2019 : 1-2) qui appelle à plus d'études monographiques pour comprendre les dynamiques d'extractivisme et déconstruire certaines idées reçues qu'imposent les théoriciens de la « malédiction pétrolière », et à « considérer la plupart des États africains comme des acteurs matures de la production pétrolière » en se basant sur l'exemple du Nigeria, notre travail trouve sa raison d'être ici. Nous espérons qu'il aie contribué modestement à la dé-construction de ces idées reçues. Néanmoins, concernant les rapports de force des parties prenantes du complexe pétrolier, les dynamiques de pouvoir sont variables selon les pays et il sera intéressant aussi de chercher à savoir si des

États matures dans le complexe pétrolier permettent de conjecturer la malédiction pétrolière qui est bien réelle dans certains États extractivistes africains.

La perspective de partir des entreprises, notamment de leurs politiques socio-environnementales pour saisir les pratiques desdites entreprises pétrolières, nous a plongé au cœur de la sociologie économique et des organisations. Des pratiques responsables et irresponsables, des rapports de pouvoir entre les parties prenantes dont l'État, les multinationales et les communautés locales, des discours des uns et des autres, les interactions et dynamiques du complexe pétrolier montrent l'enchâssement d'une activité d'extraction dans les sphères économique, sociale et politique (Polanyi 1944 (éd.1983)). Ceci a été possible en dépit d'un terrain d'étude dont l'accès aux informations est à géométrie variable.

Les monographies de ce genre peuvent aider à comprendre que les politiques des ressources naturelles pour augmenter leur chance de réussite devraient tenir compte des enjeux locaux, soient-ils culturels, sociaux ou politiques comme le soutiennent les tenants du néo-institutionnalisme historique et sociologique.

8.6. GAINS PAR LES DIFFERENTS ACTEURS ET LA DYNAMIQUE DE POUVOIR

Les discours sur la lutte contre la pauvreté et le management responsable font partie des jeux et enjeux de gouvernance des acteurs autour de la ressource pétrole. Mais le secteur extractif crée un style de gouvernance qui permet à l'État rentier de se déployer sous des formes multiples grâce à la rente pétrolière, aux multinationales d'exploiter leur pétrole et aux communautés locales de revendiquer leurs parts de bénéfices à partir des mécanismes de gouvernance locaux et internationaux. La centralité du rôle de l'État dans le réseau global de production est ici démontrée à travers son rôle dans l'organisation de l'activité pétrolière et sa structuration à travers les institutions locales ou sa participation au fonctionnement des institutions internationales ou ad hoc. Le réseau de production globale, dans le cadre du secteur extractif, crée à travers la chaîne de production globale de la rente qui est capturée par les parties prenantes du réseau à savoir les firmes, l'État, les entreprises de sous-traitance et les organisations de la société civile (Bridge 2008). Les stratégies de capture de la rente entraînent des relations de dépendance et de domination entre les acteurs du réseau tout le long de cette chaîne de production. Des stratégies sont développées, les zones d'incertitudes sont explorées et valorisées par les parties prenantes aux projets afin d'atteindre leurs objectifs. L'analyse stratégique (Crozier

et Friedberg, 1977) des acteurs de la chaîne de production mondiale du pétrole à partir du territoire tchadien a permis de saisir les rapports de pouvoir au sein de ce réseau.

L'État rentier participe à travers les projets pétroliers à préserver ces illusions qui restent dans l'ordre des discours pour justifier un système néolibéral difficilement cernable. Ces pratiques de personnalisation du pouvoir, de l'arbitraire et de favoritisme en matière de gestion de la rente pétrolière lui valent en réalité le titre d'État patrimonial[96]. Dans le contexte tchadien, l'exploitation pétrolière, au-delà des enjeux sociaux, socio-environnementaux et géopolitiques qu'elle engendre, est devenue un moyen au service de l'État. Un moyen qui participe à la formation de l'identité et de la nature de l'État au Tchad. D'une part, la gouvernance de la rente pétrolière lui permet de se déployer dans toute sa fragilité comme État failli mais aussi dans toute sa force comme État rentier, État pétro-développemental et État développementaliste. Cette ethnographie a eu le mérite de saisir les multiples imbrications symboliques mais aussi réelles entre l'exploitation pétrolière, l'État et les multinationales, les communautés locales et la chaîne globale de production capitaliste.

8.7. POUR UN MANAGEMENT RESPONSABLE DU SECTEUR PETROLIER : NOS RECOMMANDATIONS

L'étude aura mis en exergue les réalités de l'industrie pétrolière dans un pays fragile. Les enjeux d'un management responsable du secteur pétrolier pour atteindre les attentes des parties prenantes des projets pétroliers sont liés aux politiques, aux pratiques et aux discours. L'étude a révélé les défis des politiques, pratiques et discours liés aux projets extractifs en partant de la perspective des entreprises. Mais cette dynamique d'exploitation pétrolière nécessite l'interaction des plusieurs parties prenantes dont l'État, les multinationales, les communautaires et bien d'autres acteurs. Pour un management responsable du secteur pétrolier partant de l'expérience de deux décennies de management des projets pétroliers dont le Projet pétrolier Tchad-Cameroun, le projet Rônier et les projets de Badila et Mangara, des recommandations sont nécessaires pour améliorer leur gestion et ainsi créer un cadre de management responsable pour les futurs

[96] Selon le lexique de l'Atlas 2018. Espace Mondial coordonné par Durand (2018 :245), « l'État patrimonial est un État dans lequel le gouvernant s'approprie l'administration, se livre à l'arbitraire et au favoritisme. Inspirée de la notion de patrimonialisme par Max Weber, elle désigne un type de domination traditionnelle dans lequel le gouvernant détient les biens et les personnes au service du pouvoir (esclavagisme, fief, sultanat, etc…). Elle a été forgée par les analystes de politique comparée pour décrire les pratiques de nombreux États en développement dont la consolidation étatique est inachevée. Une vie politique peu institutionnalisée, l'absence de contre-pouvoirs et une société civile faiblement organisée contribuent à la personnalisation de l'autorité, à la confusion entre espaces public et privé et aux tentatives de maintien au pouvoir des dirigeants par des pratiques clientélistes ».

projets extractifs. Des recommandations relatives aux limites constatées dans les politiques, pratiques et discours peuvent être des pistes de solutions vers un management responsable effectif du secteur pétrolier.

8.7.1. Les politiques du management responsable

Les politiques pour corriger les défaillances du management actuel du secteur peuvent prendre les orientations suivantes :

- réviser le code pétrolier pour y insérer explicitement les aspects manquants tels la loi sur le contenu local, les politiques de responsabilité sociale des entreprises, etc. ;
- améliorer les capacités des agents de l'État du secteur pétrolier par des formations continues relatives au secteur ;
- renforcer les capacités des agents du Comité Technique National de Suivi et du Contrôle des aspects sociaux et environnementaux pour leur permettre d'assurer l'effectivité des dispositifs réglementaire et institutionnel en matière d'exploitation pétrolière ;
- encourager les entreprises à adopter les politiques de responsabilité sociale et environnementale et les appliquer ;
- éviter de faire du *green-washing* ;
- investir dans la diversification de l'économie locale en faisant la promotion des initiatives dans divers secteurs (agriculture, élevage, artisanat, etc.) ;
- concerter les différentes parties prenantes (État, entreprises, sous-traitants, société civile) sur certaines questions de développement local ;
- développer une stratégie de transfert de technologie et de compétences aux travailleurs locaux ;
- développer une politique de soutien des initiatives locales dans divers domaines (art, culture, etc.) ;
- développer des programmes de formation à long terme pour le personnel local ;
- développer des partenariats avec les pays ayant assez d'expériences dans l'exploitation pétrolière.
-

8.7.2. Les pratiques du management responsable

Les parties prenantes aux projets pétroliers devraient améliorer les aspects suivants de leurs pratiques dans le secteur :

- exécuter rigoureusement les dispositions de textes relatifs à la protection de l'environnement et à la protection sociale (application des textes de protection de l'environnement, les EIE, le code du travail, le code pétrolier) ;
- se conformer aux engagements et pratiques internationaux dans le secteur pétrolier ;
- créer un cadre réel de gestion de projets durables avec les fonds pétroliers ;
- réviser le code foncier pour permettre une compensation appropriée aux populations locales et régler la question du genre dans le secteur extractif;
- financer des projets qui s'intègrent dans les Plans de Développement Local ou Régional des zones pétrolifères ;
- développer un mécanisme de lutte contre la pauvreté et de la cherté de la vie ;
- développer des entreprises citoyennes qui participent au développement local par leur investissement, qui créent un cadre d'activités propices à l'épanouissement des employés ;
- exécuter les activités selon l'éthique des entreprises : en respectant les valeurs énoncées par les entreprises comme étant au cœur de leurs activités (la sécurité, le respect des ressources humaines, le développement durable, etc.) ;
- prévoir des mécanismes de résolution des conflits qui peuvent survenir entre les parties prenantes aux projets extractifs sur la base des expériences.

8.7.3. Les discours du management responsable

Les parties prenantes devraient aussi promouvoir une cohérence des discours qui peuvent prendre les formes suivantes :

- éviter le *green-washing* ;
- développer et mettre en œuvre un plan de communication pour fournir régulièrement des informations aux parties prenantes sur l'état des réalisations des entreprises et des projets ;
- développer un discours réaliste et discuter avec les parties prenantes des défis à affronter pour assurer un management responsable des activités extractives ;
- énoncer publiquement les engagements des entreprises à respecter les standards internationaux en matière de management responsable et du développement que sont : les mesures sociales et environnementales de la Banque mondiale, les normes sociales et environnementales de la Société Financière Internationale, les principes des Nations Unies pour le respect des droits Humains et des affaires, les principes de l'Équateur ou le pacte global, les normes de responsabilité sociale ISO 26 000.

8.8. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Quelques insuffisances ont été observées dans le cadre de cette thèse. Elles constituent les limitations de cette recherche sur le plan scientifique, sinon dans le domaine de la recherche en sciences sociales, mentionnons notamment:

- la qualité des données collectées : notre base de données a été le produit des entretiens auprès des informateurs-clefs, de la documentation collectée dans les entreprises ainsi que la revue de littérature sur le sujet. Il n'a pas été possible de nous entretenir avec les managers des trois sociétés pétrolières afin d'avoir une perspective managériale des politiques RSE des entreprises pétrolières au Tchad. Ceci constitue un manque important qui peut impacter sur la qualité des données s'il n'a pas pu être compensé par la littérature locale et internationale sur le sujet.
- l'étude de cas utilisée pourrait révéler un comportement isolé d'une succursale d'une entreprise internationale dans un pays dans un contexte donné. Généraliser l'étude de cas et donc les pratiques d'une succursale à toute la filière peut être excessif étant donné

que la succursale pourrait avoir des comportements isolés divergents de la philosophie et des politiques des sociétés mères. Lier les pratiques des entreprises pétrolières au Tchad aux pratiques de leurs sociétés mères par rapport à une philosophie adoptée au sein de la chaîne peut paraître une exagération voire une extrapolation des pratiques qui peuvent varier d'une entreprise à une autre selon le style de management local. L'étude de cas reconnaît aussi ses limites en termes de généralisation des résultats.

- ancien employé au sein de la société états-unienne, le chercheur que nous sommes pourrait selon la démarche scientifique adoptée, questionner sa réflexivité. Toutefois, certaines pratiques et analyses seront toujours marquées par notre subjectivité liée à notre statut d'ancien employé sur les champs pétroliers. Cela pourrait être une force de ce travail d'avoir la perspective d'un « insider » mais cela constitue paradoxalement aussi une de ses limites si on se contente du fait que le chercheur « insider » a une vision personnelle des choses. Pourtant, la posture critique adoptée dans ce travail devrait avoir permis de surmonter cette limite. La raison est donnée par Callon (1999) qui estime qu'en adoptant une posture critique, le chercheur peut mettre en place la stratégie de l'attachement et du détachement, qui l'amène à dépasser les partis pris des uns et des autres.

Au-delà de ces limites, la recherche a révélé qu'à travers la chaîne de valeur globale, les entreprises pétrolières organisent leurs activités transversalement entre les pays du Nord et du Sud et de manière globale. Or, leurs motivations demeurent dominées par la logique de maximisation des profits quelles que soient les circonstances de leurs investissements. Vu l'internalisation des multinationales par leur organisation et dans leurs pratiques (responsables et irresponsables), ne faudrait-il pas réorienter la raison d'être des entreprises vers la lutte contre les problèmes globaux que sont la pauvreté, l'injustice, le réchauffement climatique ?

L'étude du Tchad montre un bilan mitigé de la présence des multinationales pétrolières dans la lutte contre la pauvreté, cet exemple doit servir à réfléchir sur l'éthique des affaires et ses rapports avec les problèmes globaux, dans un monde devenu un village planétaire (du fait de la mondialisation).

CONCLUSION GENERALE

Cette thèse se veut une analyse critique du management du secteur pétrolier au Tchad dans ses objectifs de responsabilité environnementale, sociale, sécuritaire et de management. Les outils théoriques mobilisés vont de la théorie des parties prenantes, les théories néo-institutionnelles aux concepts des institutions, des normes pratiques, de management responsable, de développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises.

Dans une perspective pluridisciplinaire ayant pour socle la sociologie des organisations, nous avons opté pour une approche qualitative comparative de trois types de responsabilité (environnementale, sociale et sécuritaire des trois plus grandes multinationales pétrolières opérationnelles au Tchad dans leurs zones d'extraction pétrolière. Sur la base d'archives, d'entretiens et d' observations de terrain, nous avons analysé des politiques, discours et des pratiques sur plus d'une décennie pour saisir l'écart entre le cadre formel et l'application pratique sur le terrain d'un modèle idéal de gestion de projet pétrolier dans un État africain.

La thèse révèle les rapports de pouvoir entre les parties prenantes d'une activité encastrée dans la chaîne globale de valeur de production capitaliste et qui fonctionne au bénéfice des multinationales et de l'État au détriment des communautés locales. En plus de ces rapports de pouvoir asymétriques, il existe aussi des enjeux nationaux qui ont des dimensions économiques, socio-environnementales et politiques. Les entreprises pétrolières font le jeu de la globalisation et du système capitaliste en produisant des politiques dites responsables au niveau national, puis en les appuyant sur des discours distractifs. De même, les politiques socio-environnementales des multinationales sont mises en œuvre de manière sélective et instrumentalisée, dans un cadre de pratique stratégique générée par le contexte de mondialisation décliné en chaîne de valeur de production extractive. Enfin, les logiques d'actions et les postures politiques des acteurs rappellent la violence symbolique d'un système d'exploitation néo-libéral. Ce système vise à accéder à la ressource pétrole dans le Sud, située à la périphérie de la globalisation, et est instrumentalisée au bénéfice des multinationales du centre avec leurs sociétés - mères situées en Europe, Asie ou aux États-Unis à travers la chaîne de valeur mondiale. Les discours voilent mal cette instrumentalisation sous prétexte de la lutte contre la pauvreté et du management responsable qui restent souvent contredits par les réalités locales. Finalement, des actes irresponsables (dégradation environnementale, pollution, rentes corruptives, sous-traitance illégales d'activités) des entreprises cachent mal une volonté de maximisation du profit, d'uniformisation, de

standardisation qui ici apparaissent comme l'essence de l'industrie extractive. Cette logique s'exerce au détriment de la mission du management responsable qu'on voudrait bien lui attribuer dans le contexte tchadien avec le soutien du réseau international des parties prenantes que les institutions financières, les multinationales pétrolières et les organisations de la société civile.

La situation actuelle du Tchad comme État pétrolier est le résultat de pratiques plus ou moins responsables directes des parties prenantes embarquées dans le complexe pétrolier. Des études approfondies restent à faire pour comprendre les rationalités sous-tendant la valorisation des normes pratiques au détriment des normes responsables promues par les dispositifs juridiques, disciplinaires et sécuritaires relatifs au management du secteur pétrolier. La continuation de cette étude dans ce sens serait une étape importante dans la compréhension sociologique de l'extraction pétrolière dans les pays riches en ressources naturelles, notamment celles aux prises avec le phénomène de malédiction des ressources pétrolières, effective dans le réseau global de la production mondiale.

Enfin, cette étude sur les politiques, pratiques et discours des multinationales pétrolières et la question du management responsable dans le secteur pétrolier révèle les différentes facettes des modes de management impliquant l'interaction entre des acteurs aux pouvoirs inégaux sur l'échiquier international et local. Elle reflète aussi les dynamiques de pouvoir entre les acteurs et la *realpolitik* des interactions des sociétés transnationales, les États et les communautés locales sur la question du développement durable et du management responsable.

BIBLIOGRAPHIE

Acemoglu, D., Johnson, S., Robinson, J.A. (2002). « Reversal of Fortune: Geography and Institutions in the Making of the Modern World Income Distribution ». In *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117, No. 4 (Nov. 2002), pp. 1231-1294 Published by: The MIT Press Stable URL: http://www.jstor.org/stable/4132478. Consulté en 21 octobre 2018.

Acemoglu, D., Robinson, James A. (2015). *Prospérité, puissance et pauvreté : Pourquoi certains pays réussissent mieux que d'autres*. Genève : Éditions Markus Haller (Traduction Patrick Hersant, Version originale 2012).

AFNOR (2010). ISO 26 000 : *Responsabilité Sociétale. Comprendre, déployer, évaluer*. Paris: AFNOR Editions.

Africa Energy Intelligence, n°812 du 06.03.2018. « Comment le Qatar s'est invité dans le deal Glencore-Deby ? » en ligne sur https://www.africaintelligence.fr/lae/petrole/2018/03/06/comment-le-qatar-s-est-invite-dans-le-deal-glencore-deby,108297136-eve et consulté le 25 septembre 2018.

Aggeri, F., Godard, O. (2006). « Les entreprises et le développement durable ». In *Entreprises et Histoire*, N° 45, p. 6-19.

AGIR ICI-SURVIE. (1999). « Projet pétrolier Tchad Cameroun. Dés pipés sur le pipe-line ». In *Dossiers noirs de la politique africaine de la France n°13*. Paris: L'Harmattan.

Alden, C & Davies, M, (2006). «A profile of the operations of Chinese multinationals in Africa ». In *South African Journal of International Affairs*, 13 :1, 83-96, DOI:10.1080/10220460609556787. Consulté le 28 février 2019.

Amnesty International (2018). « Tchad: budgets en chute, répression en hausse: Le coût humain des mesures d'austérité au Tchad ». Disponible sur https://www.amnesty.org/en/documents/afr20/8203/2018/fr/. Consulté le 10 novembre 2018.

Andriof. J, Waddock, S. Sutherland Rahman. S, Husted. B, (2002). *Unfolding stakeholder management*. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.

Anouti, Y.; Manzano, O. E.; Tordo, S.; Warner, M. (2013). *Local content in the oil and gas sector (English).* A World Bank study. Washington DC ; World Bank. http://documents.worldbank.org/curated/en/549241468326687019/Local-content-in-the-oil-and-gas-sector.

Ansoff, I., (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Editions Hommes & Techniques.

Aoun, M. C., & Mathieu, C. (2015). *Local content strategies in the oil and gas sector. How to maximize benefits to host communities*. Paris: Institut Français des Relations Internationales IFRI.

Auty, R.M. (2001). «The Political Economy of Resource-Driven Growth ». In *European Economic Review* 45, May, 839-846.

Arndt, S. and Kierzkowski, H. (2001). « Introduction » in S. Arndt, and H.Kierzkowski (eds), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*,Oxford: Oxford University Press, pp. 1–16.

Baffes, J. Kose, M.A, Ohnsorge, F., and Stocker, M. (2016). « Great Plunge in Oil Prices: Causes, Consequences and Policy Implications ». In Policy Research Note 1, World Bank, Washington, DC.

Baglioni, E., Campling, L., & Havice, E. (2017). «The Nature of the Firm in Global Value Chains ». In G. Baars & A. Spicer (Eds.), *The Corporation: A Critical, Multi-Disciplinary Handbook* (pp. 314-325). Cambridge : Cambridge University Press.doi10.1017/9781139681025.020.

Bartley, T. (2018).« Transnational Corporations and Global Governance », in *Annual Review of Sociology Vol. 44:145-165 (Volume publication date July 2018)* First published as a Review in Advance on May 18, 2018, https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053540. Consulté le 15 Juin 2020.

Baskin, J. (2006). « Corporate social responsibility in emerging markets. *The Journal of Corporate Citizenship*. Vol 24, p.29-47.

Bayart, J.-F., Ellis, S., et B, Hibou. (1997). *La criminalisation de l'État en Afrique*. Espace international. Bruxelles: Éditions Complexe.

Beaulieu, S. & Pasquero, J. (2002). « Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negotiated order perspective ». In *Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (sous la dir.) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S.Rahman, Sheffield: Greenleaf, p.101-118.

Beblawi, H. and Luciani, G. (Eds), (1987). *The Rentier State,* New York: Croom Helm.

Becker, H. (1963). *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Éditions Métaillé.

Behrends. A & Hoinathy, R. (2014). « Does Rationality Travel? Translations of a World Bank Model for Fair Oil Revenue Distribution in Chad ». In *Travelling Models in African Conflict Management: Translating Technologies of Social Ordering*, (eds.) Andrea Behrends, Sung-Joon Park, and Richard Rottenburg, 76–91. Leiden: Brill.

Behrends, A & Hoinathy, R. (2017). « The Devil's Money: A multi-level approach to acceleration and turbulence in oil-producing southern Chad *»* in *Social Analysis: the International Journal of Social and Cultural Practice*, 61 (3):57-73.

Ben Rhouma, A.; Koleva, P. & Schaltegger, S. (2018). « RSE, management responsable et isomorphisme institutionnel : une analyse à partir des résultats d'une enquête internationale ». In *Management international*, 22(3), 65-78.

Berle, A. (1932). «For whom corporate managers are trustees: A note». In: *Harvard Law Review*, 1932, vol.45, no 8, pp.1365-1372.

Bernoux, P. (2009*). La sociologie des organisations. Initiations théoriques suivie de douze cas pratiques*. Paris : Éditions du Seuil.

BICC (2010). Brief 41« On nous a promis développement – la misère est tout ce que nous avons » L'impact du pétrole sur les dynamiques de conflit au Tchad. Disponible sur : https://www.bicc.de/uploads/tx_bicctools/brief41_fr.pdf. Consulté le 09 octobre 2018.

Blowfield, M. and Frynas, G. (2005). « Setting new agendas: Critical perspective on corporate social responsibility in the developing world». In *International Affairs* volume 81 (3): 499-513.

Boltanski, L. & Chiapello, È. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Boltanski, L. & Thévenot, L. 1987. *Les économies de la grandeur.* Paris : Presses universitaires de France.

Bosshard, P. (2008). « China's Environmental Footprint in Africa ». In *Working Paper in African Studies,* School of Advanced International Studies, Johns Hopkins University, 2008. http://www.saisjhu.edu/sebin/i/f/BosshardWorkingPaper.pdf. Consulté le 28 février 2019.

Bourdieu, P. (1989). *Le sens pratique. Paris*: Les Éditions de Minuit.

Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper & Row.

Brand, U., Dietz, K. & Lang, M. (2016). « Neo-Extractivism in Latin America. One Side of a New Phase of Global Capitalist Dynamics ». *Ciencia Política, 11*(21), 125-159

Brennan, B., Morgantini, R., Petitjean, O., Renaud, J., & Vargas, M. (2018). *Impunité "Made in Europe" : les liaisons dangereuses de l'UE et des lobbies contre un traité contraignant sur les multinationales.* Paris : Les Amis de la Terre ; Genève : CETIM ; Paris : OMAL ; Amsterdam : TNI, 2018.

Bretschger, L. et Leinert, L. (2010). « L'évolution du prix des ressources naturelles « .. ». In | La Vie économique du 01.11.2010. En ligne sur *https://dievolkswirtschaft.ch › La Vie économique › International*. Consulté le 19.07.2019.

Bridge, G. (2008). Global production networks and the extractive sector: governing resource-based development. *Journal of Economic Geography*, *8*(3), 389-419. Disponible sur www.jstor.org/stable/26161255. Consulté le 10 septembre 2019.

Brugger, F. (2013). *Extractive industries in fragile states: Fueling development or undermining the future? Assessing the impact of Western and Asian companies in Sudan and Chad*. Thèse de doctorat. Graduate Institute of Geneva (non-publiée).

Bulzomi, A. (2013). *Rendre le plaidoyer auprès de la China National Petroleum Corporation (CNPC) au Tchad plus efficace*. IPIS.Bonn 2013. Consulté en ligne le 05 janvier 2017 sur http://ipisresearch.be/wp-content/uploads/2013/12/20131231_E_OIL_Chad.pdf.

Cadet, I. (2016). « Aspects juridiques de la responsabilité sociale ». In I2D – Information, données & documents 2016/1 (Volume 53), pages 37 à 38. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2016-1-page-37.htm. Consulté le 14 novembre 2019.

Calain, P. (2008). «Oil for health in sub-Saharan Africa: health systems in a 'resource curse' environment». In *Globalization and Health*. https://doi.org/10.1186/1744-8603-4-10. Consulté le 28 fevrier 2019.

Callon, M. (1999). « Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégagé : la double stratégie de l'attachement et du détachement ». *Sociologie du travail*, XLI, 1, 65-78.

Campbell, J. (2007). «Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility». In *Academy of management review*, 32 (3): 946-967.

CAO. (2012). Rapport d'Evaluation du Médiateur sur les Préoccupations de la Communauté et de la Société Civile concernant le Projet de Développement Pétrolier et d'Oléoduc Tchad-Cameroun (# 11125) au Tchad disponible sur http://www.cao-ombudsman.org/cases/document-links/documents/CAOChadCamAssessmentReport_October2012French.pdf. Consulté le 15 juillet 2017.

Capron, M & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable Acteurs-Enjeux- Stratégies*. Paris, Edition La Découverte.

Carbonnier, G. 2007. « Comment conjurer la malédiction des ressources naturelles ? », in *Annuaire suisse de politique de développement* [En ligne], 26-2 | 2007, mis en ligne le 19 juin 2009, consulté le 30 avril 2019. URL : http://journals.openedition.org/aspd/123.

Carroll, A.B (1991). « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.

Carroll, A.B. (1999). «Corporate social responsibility. Evolution of an additional construct. In *Business and Society*, 38 (3): 268-295.

(CED/FoE, Milieudefensie., 2001 – *Promesses bafouées*. *Exploitation pétrolière* et *oléoduc Tchad-Cameroun*. *Qui payera* la *facture* ? – Yaoundé/Amsterdam. Disp». Consulté le 09. 12.2019.

Centre d'Études et de Formation pour le Développent (CEFOD), (2006) : *Recueil de textes sur le pétrole*. N'Djamena (Banque Tchadienne de Données Juridiques).

Clausen, F., and Attaran, A. (2011). « The Chad-Cameroon Pipeline Project Assessing the World Bank's Failed Experiment to Direct Oil Revenues towards the Poor, » in *The Law and Development Review*: Vol. 4: No. 1, Article 2.

CNPCIC (2014) : *CNPCIC 2013 Conférence de revue annuelle*, Documentation, N'Djamena, Tchad.

CNPCIC (2016) : *CNPCIC 2015 Conférence de revue annuelle*, Documentation, N'Djamena, Tchad.

CNUCED (2019). Examen de la politique d'investissement : Tchad. Disponible sur : https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaepcb2019d1_fr.pdf. Consulté le 11 novembre 2019.

Coleman, S. (1996). « Obstacles and opportunities in access to professional work organizations for longterm fieldwork: the case of Japanese laboratories ». *Human organization*, 55(3). pp. 334-343

Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus Pétroliers (CCSRP). (2015). *Rapport annuel de 2014*.

Coll, S. (2012). *Private empire: ExxonMobil and American power*. New York : Penguin

Collier, P., & Hoeffler, A. (2000). «Greed and Grievance in Civil War ». In *Policy Research Working Paper;* No. 2355. World Bank, Washington, DC. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/18853 License: CC BY 3.0 IGO.

Commission Européenne (COM 2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Livre vert, Emploi et Affaires sociales. (Http : // europa.eu.int). Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), Gro Harlem.

Copinschi, P. (2010). *Le pétrole, quel avenir ? : analyse géopolitique et économique*. Bruxelles: De Boeck Superieur.

Coronil. F. (1997). *The Magical State: Nature, Money, and Modernity in Venezuela.* Chicago: University of Chicago Press.

Cumbers, A. (2000). « Globalization, local economic development and the branch plant region: the case of the Aberdeen oil complex ». *Regional Studies*, 34(4): 371.

Crozier, M & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Editions du Seuil. Paris.

CTNSC (2013-2016a). *Rapports d'inspection sur Essochad* (2013-2016). République du Tchad/ Ministère/ Ministère de l'agriculture et de l'environnement.

CTNSC (2013-2016b). *Rapports d'inspection de la CNPCIC (2013-2016)*. République du Tchad/ Ministère/. Ministère de l'agriculture et de l'Environnement.

CTNSC (2013-2016c). *Rapports d'inspection de Glencore (2013-2016*). République du Tchad/ Ministère de l'agriculture et de l'environnement.

Dahlsrud, A, (2008). « How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions ». In *Corporate social responsibility and environmental management*, Vol.15, N° 1, pp.1-13.

Dames & Moore (1997). *Étude d'Impact sur l'Environnement*, Projet d'Exportation tchadien, partie tchadienne. Esso Exploration and Production Chad Inc., Houston, 1997.

Dames & Moore (1997c). *Étude d'Impact sur l'Environnement: partie camerounaise*. Esso Exploration and Production Chad Inc.: Houston, 1997.

Dames & Moore (1997d). *Étude d'Impact sur l'Environnement: partie tchadienne.*Projet d'exportation tchadien.Esso Exploration and Production Chad Inc., Houston,1997.

Danielson, D. (2015). «Beyond Corporate Social responsibility: Why a new approach to the study of corporate law is needed to address global inequality and Economic development ». In *Research Handbook on Political Economy and Law*, (Eds) Ugo Mattei and John Haskell (Edward Elgar Publishing. 2015).

Derlemari, N. (1998). *Le labyrinthe de l'instabilité politique au Tchad*: Paris ; Montréal : L'Harmattan.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). « The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». In *American Sociological Review,* 48 (2): 147-160.

Dimaggio, P-J., Powell, W.W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Dodd, E.M (1932). « For whom corporate managers are trustees: A note ». In: *Harvard Law Review*, 1932, vol.45, no 8.

Dolan, C. & Rajak, D. (2016). « Introduction: Toward the anthropology of corporate social responsibility ». In C. Dolan and D. Rajak (Eds.), *The Anthropology of Corporate Social Responsibility.* New York, NY: Berghahn Books.

Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). «The stockholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications». In *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.

Durand M.-F (dir). 2018. *Espace mondial. L'atlas 2018*. Paris : Presses de Sciences Po.

Durkheim, E. (1991), *De la division du travail social* (1893), Paris, PUF.

ECMG.(2005). *Rapport ECMG 2005* disponible sur https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5d773b804a172678af99ffdd29332b51/ECMG_12french.pdf?MOD=AJPERES. Consulté le 30 Juin 2016.

EEPCI, (2016). PROJET DE DEVELOPPEMENT TCHAD /CAMEROUN MISE À JOUR DU PROJET n° 37. Disponible sur https://cdn.ExxonMobil.com/~/media/global/files/chad cam roon/chad_cameroon_project_update_37_ye2016_rpt_french.pdf . Consulté le 04 mars 2019.

EEPCI, (2019). *Revue annuelle avec le gouvernement du Tchad pour l'année 2018*, N'Djamena.

Fligstein, N., & Freeland, R. (1995). «Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organizations ». *Annual Review of Sociology*, Vol 21, p21-43 en ligne sur : http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.000321. Consulté le 19 avril 2015.

FMI 2016a: Rapport pays (Tchad) n° 16/274 disponible sur https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Chad-2016-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-Executive-44190.

FMI (2016b) : Rapport pays (Tchad) n°16/275 disponible sur https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Chad-Selected-Issues-44191».

Ferguson, J. (2005). « Seeing like an oil company: Space, security, and global capital in neoliberal Africa ». In *American Anthropologist* 107(3): 377–382.

Ferguson, J. (2015). *Give a man a fish: Reflections on the new politics of distribution*. Durham & London: Duke University Press.

Foucault, M.(2004a). *Sécurité, territoire, population*, Cours au Collège de France, 1977-1978, Paris, Gallimard-Seuil.

Foucault, M. (2004b). *Naissance de la Biopolitique*, Cours au Collège de France, 1978-1979, Paris, Gallimard-Seuil.

Frederiksen T, Himley. M. (2019). «Tactics of dispossession: Access, power, and subjectivity at the extractive frontier. *Trans Inst Br Geogr*. 2019;00:1–15.https://doi.org/10.1111/tran.12329.

Freeman, R. E (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1970). «The Social Responsibility of Business is to increase profits ». In *The New York Times magazine*, 13 September 1970.

Gadom, G.-D, Mboutchouang, K.-A, Araar, A. (2018). «The impact of oil revenues on well-being in Chad». In *Environment and Development Economics, vol* 23, pp591–613. https://doi.org/10.1017/S1355770X18000281. Consulté le 30 mars 2019.

Gary, I. & Reisch, N. (2004). *Le pétrole tchadien : miracle ou mirage ? Suivre l'argent du dernier-né des pétro-États d'Afrique*. Baltimore : Catholic Relief Services et Bank Information Center.

Garzon, P. (2015). « Legal Manual on Chinese Environmental and Social Guidelines for Foreign Loans and Investments: A Guide for Local Communities ». Disponible en ligne par le

lien : https://bankinformationcenter.cdn.prismic.io/bankinformationcenter%2F59b84fe3-3fa8-4fd8-8a1e-b91f07271b77_manual-chino-2015-english-version-final.pdf.Consulté le 6 septembre 2017.

Gereffi. G, Korzeniewicz, M. Korzeniewicz, R.P. (1994). « Introduction: Global commodity chains » in Gereffi, G, Korzeniewicz, M (eds. 1994). *Commodity chains and global capitalism*. Praeger Publishers: Westport, Connecticut London, USA.

Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). *Global value chain analysis: A primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University, North Carolina.

Glencore (2016). *Glencore annual report* 2016 disponible par le lien https://www.glencore.com/dam/jcr:79d87b60-d53a-4f1a-9dbe-4d523f27de83/GLEN-2016-Annual-Report.pdf. Consulté en mai 2017.

Glencore (2016b). *Revue annuelle 2015*. N'Djamena.

Glencore (2017). *Revue annuelle 2016*. N'Djamena.

Gond, J-P., Mercier, S., (2005). « Les théories des parties prenantes. Une synthèse critique de la littérature ». Toulouse : In *LIRHE,* Université des sciences sociales de Toulouse en ligne sur https://docplayer.fr/4313920-Les-theories-des-parties-prenantes-une-synthese-critique-de-la-litterature.html. Consulté le 15 octobre 2018.

GRAMPTC (2013). *Rapport des dix ans de l'exploitation du pétrole au Tchad : bilan des réalisations, leçons apprises et perspectives*. N'Djamena. Tchad.

Granovetter, M. (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness». In *American Journal of Sociology*, 91(3): 481–510.

Granovetter, M. (2008). *Sociologie économique.* Paris: Éditions du Seuil.

Grant, J.-A, Compaoré N, W.R., Mitchell, M., I. (2015). *New approaches to the governance of natural resources: insights from Africa*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York, NY: Palgrave Macmillan.

Grawitz, M. (2001). *Méthodes en Sciences Sociales*. Paris : Dalloz (11ème Edition).

Geenen, Sara (2019). » Gold andgodfathers: local content, politics, and capitalism in extractive industries ». *World Development 123*. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.06.028. Consulté le 18 juin 2019.

Haggar, (Adoum, Bakhit), H. (2015). *Le Tchad et son pétrole : Défis politiques et enjeux géostratégiques.* Editions Veritas: Douala.

Hall, P.-A., Taylor, R. C. R. (1997). « La science politique et les trois néo-institutionnalismes ». In: *Revue française de science politique*, 47e année, n°3-4, 1997. pp. 469-496.

Hall, P.A., & Soskice, D. (2001). «An introduction to the varieties of capitalism ». In P.A. Hall & D. Soskice (eds.), *Varieties of capitalism: The institutional foundation of comparative advantage*. New York: Oxford University Press, pp.1-68.

Hansen, K. F. (2015). *Chad*, [in:] A. Mehler, A. Melber, H., Walraven, K. v. (Eds.), *Africa Yearbook. Politics, Economy and Society South of the Sahara in 2014*. Vol. 11, Leiden 2015.
Hansen, K. F.(2017a). « *Oil for Education in Chad* », [in:], Holtedahl. L, & Djesa. R, (eds.), *Savoir et Corruption*, Paris-Karthala.

Hansen, K.F. (2017b). « Regime security in Chad. How the western war on terror saved the Chadian dictatorial regime» (in) *Ante Portas – Studia nad Bezpieczeństwem"2017, No 2(9)* Security Issues in Sub-Saharan Africa | 55-69, en ligne sur http://anteportas.pl/wp-content/uploads/2018/08/AP.IX_.pdf Consutlé le 25 février 2019.

Harvey, D. (2004). « The "new" imperialism: accumulation by dispossession ». *Socialist Register* 40: 63-87.

Harvey, D. (1990). *The condition of postmodernity.* Oxford: Basil Blackwell.

Havard, H.; Lokanc,M.; Nair, A.; Kannan,S.- P.2015. The extractive industries sector : essentials for economists, public finance professionals, and policy makers (English). A World Bank study. Washington, D.C. : World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/551321467999107015/The-extractive-industries-sector-essentials-for-economists-public-finance-professionals-and-policy-makers.Consulté le 20 juin 2020.

Hicks, C. (2015). *Africa's new oil. Power, pipelines and future fortunes*.London: Zed Books.

Hofferberth, M. (eds. 2019). *Corporate Actors in Global Governance. Business as Usual or New Deal?* Lynne Rienner Publishers: Boulder.

Hoinathy, G. et Kemsolbaye, Y. (2015). *Aires protégées et exploitation du pétrole. Destruction de la forêt communautaire de Bemoul-Kembita (*Canton Balimba). Rapport du RESAP. Sarh-Tchad.

Hoinathy, R. (2013). *Pétrole et changement social au Tchad : rente pétrolière et monétisation des relations économiques dans la zone pétrolière de Doba*. Paris : Karthala.

Hoinathy, R. (2018). « La transparence: un débat d'experts? » *Cahiers tchadiens* : *Archéologie, Anthropologie, Sociologie*, n° 1, 2017. URL: http://catchas.mmsh.univ-aix.fr/n/Pages/n01/03.aspx .Accès le 19 août 2018.

Hönke, J. (2013). *Transnational Companies and Security Governance: Hybrid practices in a postcolonial world.* London and New York, NY: Routledge.

Hopkins. T & Wallerstein, I, (1994) « Commodity Chains: Construct and Research», in *Commodity chains and global capitalism* (G, Gereffi et M. Korzeniewicz, eds.), Praeger, CT: Westport.

Houzibé, O. K. (2016). *L'impasse du processus démocratique en Afrique noire francophone : le cas du Tchad. Les dimensions juridiques, politiques, institutionnelles de la démocratisation en Afrique subsaharienne.* Paris: L'Harmattan.

Horner, R., & Alford, M. (2019). *The roles of the state in global value chains: an update and emerging agenda.* (pp.1-26). (Global Development Institute Working Paper Series; No. 2019-036). Manchester.

Humphreys, M,; Sachs, J & ,Stiglitz, J. 2007 (Eds.), *Escaping the Resource Curse*. New York: Columbia University Press.

Initiatives pour la Transparence dans les Industries Extractives au Tchad (ITIE, 2018), *Rapport ITIE Tchad, année 2016.* Disponible sur : http://itie-tchad.org/wp-content/uploads/2018/08/Rapport-de-conciliation-ITIE-Tchad-2016-1.pdf. Consulté le 8 août 2018.

Initiatives pour la Transparence dans les Industries Extractives au Tchad (ITIE, 2016). *Rapport ITIE Tchad, année 2014.* Disponible sur : http://itie-tchad.org/wp-content/uploads/2018/04/Moore-St-ITIE-Tchad-Rapport-2014.pdf. Consulté le 4 avril 2018.

Initiatives pour la Transparence dans les Industries Extractives au Tchad (ITIE, 2016), *Rapport ITIE Tchad, année 2013*. Disponible sur : http://itie-tchad.org/rapport/fair-links-itie-tchad-rapport-2013/. Consulté le 15 novembre 2018.

International Advisory Group (IAG, 2009). Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun. *Rapport final 2009***.** Disponible sur : *http://web.worldbank.org/archive/website01210/WEB/0__CO-32.HTM* Consulté le 12 septembre 2018**.**

INSEED (2007). *Profil de la pauvreté au Tchad. Deuxième Enquête sur la Consommation et le Secteur Informel au Tchad* - ECOSIT 2, N'Djaména.

INSEED (2009). *Deuxième Recensement Général de la Population et de l'Habitat.* N'Djamena.

INSEED. (2011). *Troisième enquête sur la consommation des ménages et sur le secteur informel au Tchad* (ECOSIT III).

INSEED. (2015). *Rapport de recensement général des entreprises au Tchad*. N'Djamena.

Jaillard, N. *(2005). Tchad: main basse sur l'or noir. Film* DVD 53mn.

Jamali, D. et Neville, B.(2011). « Convergence versus divergence of CSR in developing countries: an embedded multi-layered institutional lens ». *Journal of Business Ethics*, 102 (4), p.599-621.

Jawahar. I, & Mc Laughlin. M. (2001). «Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 397.

Kallis, J. & Sager, J. (2016)**. «** Oil and the economy: A systematic review of the literature for ecological economists **»**, In *Ecological Economics Volume 131*, January 2017, Pages 561-571.

Karl, T. L., (1997). *The Paradox of Plenty: Oil Booms and Petro-States*, Berkeley: University of California Press.

Kirsch. S., (2014). *Mining Capitalism: The Relationship between Corporations and Their Critics*. Berkeley: University of California Press.

Kirsch, S. (2016). *Virtuous language in industry and the academy*. In C. Dolan and D. Rajak (Eds.), *The anthropology of corporate social responsibility.* New York, NY: Berghahn Books.

Kohli, A. (2004). « Tchad. L'or noir enflamme les Tchadiens ». In Courrier international du 27.01.2000. En ligne sur : https://www.courrierinternational.com/article/2000/01/27/l-or-noir-enflamme-les-tchadiens. Consulté le 12. 09.2019.

Kolk, A & Lenfant, F. (2013). « Multinationals and CSR and partnerships in Central African conflict countries ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* vol 20. pp.43-54.

Kummer, L. & Urech. F, (2017). *Tchad.SA* sur : https://www.swissaid.ch/sites/default/files/glencore-response-fr.pdf. Consulté le 15 juin 2018.

Lauriol, T., & Raynaud, E. (2016). *Le droit pétrolier et minier en Afrique*. Paris : LGDJ, Droits africains.

Le Anguidé, J.-N (2017). *Sur la route de Komé.* Paris: Edilivre.

Leonard, L. (2016). *Life in the Time of Oil: a pipeline and poverty in Chad*. Bloomington IN: Indiana University Press.

Le Texier, T. (2011). « Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernementalité managériale ». *Revue de philosophie économique*, vol. 12(2), 53-85. doi:10.3917/rpec.122.0053.

Li, T. M. (2009). « To make live or let die? Rural dispossession and the protection of surplus populations ». *Antipode*, 41, 66–93.

MacEachern, S. (2010). « Seeing like an oil company's CHM programme: ExxonMobil and archaeology on the Chad Export Project ». *Journal of Social Archaeology*, *10*(3), 347–366. https://doi.org/10.1177/1469605310378801.

Magrin, G. (2003a). *L'or noir dans les savanes cotonnières du Tchad : premiers impacts et perspectives.* Jean-Yves Jamin, Lamine Seiny Boukar, Christian Floret. 2003, Cirad - Prasac, 8 p., 2003. <hal-00131523>.

Magrin, G. (2003b). « Le pétrole contre l'enclavement : un enjeu de la mondialisation au sud du Tchad », *Labyrinthe* [En ligne], 16 | 2003, mis en ligne le 06 juin 2008, URL : http://journals.openedition.org/labyrinthe/308 ; DOI : 10.4000/labyrinthe.308. consulté le 12 septembre 2019.

Magrin, G. (2001). *Le sud du Tchad en mutation, des champs de coton aux sirènes de l'or noir*. CIRAD – PRASA.

Magrin, G. (2013). *Voyage en Afrique rentière. Une lecture géographique des trajectoires du développement*, Publications de la Sorbonne, Paris, 2013.

Mahamat N, H. (2017). *Dispositions et normes environnementales des lois pétrolières en Afrique centrale. Projets d'exportation du brut tchadien et du pipeline Tchad-Cameroun*. Paris: L'Harmattan.

Maignan, I., & Ralston, D.(2002). « Corporate social responsibility in Europe and the US : Insights from businesses' self-presentations », *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 3, third quarter, 2002.

Maoundonodji, G. (2010). *Les enjeux géopolitiques et géostratégiques de l'exploitation du pétrole au Tchad*. Presses universitaires de Louvain.Thèse de l'Université catholique de Louvain.

Marcus, G. E. (1995). « Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multisited Ethnography », In *Annual Review of Anthropology*, vol. 24, pp. 95-117.

Matten, D. & Moon, J. 2008.« 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility ».In *Academy of Management Review* Vol. 33, No. 2.

Mayorga, A, E., (2009). *Extractive Industries Value Chain; Extractive Industries for Development* Series #3; Africa Region Working Paper Series #125; The World Bank: Washington D.C: March 2009. http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/ei_for_development_3.pdf. Consulté le 16 Juin 2016.

Mehlum, H., Moene, K, -O & Torvik, R. (2003). *Institutions and the resource curse*. Mimeo, University of Oslo & Norwegian University of Science and Technology.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology,* 83(2), 340–363.

Meyer, E., Ashleigh, M., George, M.J., Jones, R.G. (2007). *Contemporary management:* European edition. London: McGraw-Hill Education.

Meyer, John.W. (2008). « Reflections on institutional theories of organizations » in Greenwood Royston, Olivier Christine, Sahlin Kerstin, Suddaby Roy., (eds). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London/ California/ New Delhi/ Singapore: Sage.

Mitchell, R., Agle, B. and Wood, D. (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts ». *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886. Available at: https://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425%28199710%2922%3A4%3C853%3ATATOSI%3E2.0.CO%3B2-0. Consulté le 6 mai 2018.

Moscarola, J. 2018. *Faire parler les données : Méthodologies quantitatives et qualitatives*. Paris : Editions EMS.

Moutedé-Madji, V. (2018). *Exploitation pétrolière et mutation spatio-économiques dans le Logone oriental (Tchad)*. Paris: L'Harmattan.

Multiwatch (Eds), (2015). « Billions from the Exploitation of Raw Materials –the Swiss multinational corporation, Glencore Xstrata ». En ligne sur : https://multiwatch.ch/content/uploads/2017/10/mw-buch-milliarden-mit-rohstoffen-en.pdf. Consulté le 2 Mars 2019.

Müftüoglu, I. B. Knudsen, S. Freng, D. Ragnhild, E, O. Rajak, D. and Lange, S (2018). Rethinking access: key methodological challenges in studying energy companies. *Energy Research & Social Science*, 45. pp. 250-257.

Murrey, A. & Jackson, Nicholas A. (2019): « A Decolonial Critique of the Racialized "Localwashing" of Extraction in Central Africa », *Annals of the American Association of Geographers*: https://doi.org/10.1080/24694452.2019.1638752. Consulté le 10 novembre 2019.

Nedelcu, M., & Hainard, F. (2006). *Pour une écologie citoyenne. Risques environnementaux, médiations et politiques publiques.* Paris: L'Harmattan.

North, D.-C., (1991). « Institutions », *Journal of Economic Perspectives*, Vol.5, n°1, pp.97-112.

North, D.C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Norris, P. (2009). Petroleum Patriarchy? A Response to Ross. *Politics & Gender,* 5(04)553-560.

Ngardiguina, A. (2019). *Tchad. La 4ème République en marche.* Paris : L'Harmattan.

Nilani, L & Jackson, N. (2013). *Planet, people and profit: Striking a balance*, Stockholm: Nordic ePublisher.

Obi, C., (2010). « Oil as the 'curse' of conflict in Africa: peering through the smoke and mirrors». In *Review of African Political Economy*, 37: 126, 483 — 495 URL: http://dx.doi.org/10.1080/03056244.2010.530947. Consulté le 14 novembre 2019.

OCDE, BAfD, PNUD (2017). *Rapport sur les perspectives économiques en Afrique* (pays Tchad) en ligne sur http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/notes-pays/tchad.Consulté le 16 novembre 2018.

Olivier de Sardan, J.-P. (2019). « Preface. Sur le concept de normes pratiques, son histoire et son utilité » in Ayimpam, S., (dir). 2019. *Aux marges des règles et des lois. Regulations informelles et normes pratiques en Afrique.* Louvain-la-neuve : Academia-L'Harmattan.pp7-14

Olivier de Sardan, J-P. (2019). « Industrie du développement : les mésaventures des modèles voyageurs » (texte paru dans Analyse Opinion Critique le 25/09/2019. Disponible sur : https://www.academia.edu/41021307/Industrie_du_d%C3%A9veloppement_les_m%C3%A9saventures_des_mod%C3%A8les_voyageurs?email_work_card=thumbnail-desktop. Consulté le 30 novembre 2019.

Olivier de Sardan, J.-P., (2008). « A la recherche des normes pratiques de la gouvernance réelle en Afrique ». *Discussion Paper No. 5* December 2008, du programme « Afrique: pouvoir et politique » par le Overseas Development Institute, 111 Westminster Bridge Road, London

SE1 7JD, UK (www.odi.org.uk). Disponible sur https://docplayer.fr/284692-A-la-recherche-des-normes-pratiques-de-la-gouvernance-reelle-en-afrique.html. Consulté le 28 octobre 2018.

Ost, F., (1995). « Responsabilité, après nous le déluge ? », in *La nature hors la loi, l'écologie à l'épreuve du droit, Paris* : La découverte (éd.1995).

Palazzo, G. & Wentland, M. (dir), (2011). *Pour un management responsable au XXIème siècle*. Paris, Pearson Education France.

Pasquero, J. (2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique » dans M.-F. Turcotte et A. Salmon (sous la direction de), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 83-111.

Pasquero, J. (2007). « Ethique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau », in *Revue internationale de gestion*, Vol 32 (1), pp.112-114.

Passet, R. 2010. *Les grandes représentations du monde et de l'économie à travers l'histoire*. Paris: Les liens qui libèrent.

Pegg, S. 2005. Can policy intervention beat the resource curse? Evidence from the Chad–Cameroon pipeline project. In *African Affairs* 105 (418).

Pemunta, N. and Tabenyang, T. (2016). « From hope to dystopia », *International Journal of Development Issues*, Vol. 15 No. 1, pp. 35-50. https://doi.org/10.1108/IJDI-09-2015-0056. Consulté le 4 décembre 2019.

Pérouse De Montclos, M.-A, 2019. Au-delà des stéréotypes : la culture politique du pétrole et l'État en Afrique. *Esquisses | Les Afriques dans le monde* [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://elam.hypotheses.org/2090. Consulté le 5 décembre 2019.

Petry, M & Bambé, N. 2005. *Le pétrole du Tchad, rêve ou cauchemar pour les populations* ? Paris : Karthala.

Peyer, C., Feeney, P., Mercier, F., (2014). « Réel progrès ou culture de l'image? La responsabilité d'entreprise de Glencore en République Démocratique du Congo». Juin 2014. Pain pour le prochain Action de Carême et RAID. En ligne sur : https://painpourleprochain.ch/content/uploads/2016/03/2014_11_26_Étude_Glencore_fr.pdf. Consulté le 02 mars 2019.

Pissaloux, J.-L. (dir.) (2017). *Dictionnaire. Collectivités territoriales et développement durable*. Paris : Lavoisier.

Polanyi, K.1944 (1983). *La grande transformation*, Gallimard, Paris.

Porter, M,-E & Kramer, M.R.(2006). « Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», In *Harvard Business Review*, Vol. 23, No. 5 (2006), pp. 78–93.

Porter, M.-E, & Kramer, M.R. (2011). «Creating shared value». In *Harvard business review* 89(1/2): 62-77.

Pratt, Joseph. A. (2012). « ExxonMobil and the Control of Oil » in *Journal of American History*, Volume 99, Issue 1, June 2012, Pages 145–154, https://doi.org/10.1093/jahist/jas149. Consulté le 20 septembre 2019.

Poupeau, F-M., (2017). *Analyser la gouvernance multi-niveaux. Grenoble* : Presses Universitaires de Grenoble.

Rajak, D. (2011). Theatres of Virtue: Collaboration, Consensus and the Social Life of Corporate Social Responsibility. In Focaal (60). pp. 9-20. *https://www.berghahnjournals.com/view/journals/focaal/2011/60/focaal600102.xml. Consulté le 10 Octobre 2019.*

RAID, (2020). *Glencore's oil operations in Chad. Local residents injured and ignored*. Rapport disponible par le lien :https://www.raid-uk.org/sites/default/files/raid_report_glencore_chad.pdf. Consulté le 18 mars 2020.

Renouard, C., (2013). « La diplomatie d'entreprise au service de la responsabilité sociétale et politique de l'entreprise ? ». In *Rapport mondial sur l'argent dans le monde*. L'entreprise responsable. Association d'économie financière. Paris, pp.117-126.

Renouard, C., (2015). « De la contribution de l'industrie extractive au développement socio-économique des populations riveraines. Le coq, la papillon, l'écureuil et la fourmi», in A. Ngwanza et G. Lhuilier (dir.), *Le contentieux extractif, Chambre de Commerce Internationale* (ICC), 2015, pp.96-105.

Ríos, Mauricio O.; Bruyas, F.; Liss, J. 2015. « Preventing conflict in resource rich countries: the extractive industries value chain as a framework for conflict prevention (English) ». Document Type *Working Paper;* Report Number 104022 , June 2015. Washington, D.C: World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/873671468000627354/Preventing-conflict-in-resource-rich-countries-the-extractive-industries-value-chain-as-a-framework-for-conflict-prevention. Consulté le 15 septembre 2018.

Ritu, K., David, F, Murphy, Viraal Balsari (2001). «Understanding and encouraging corporate responsibility in South Asia: update one. Altered Images: the 2001 state of corporate responsibility in India poll », *Tata Energy Research Institute*, New Delhi, India.

Robbins, S., Judge, T., Tran, V., 2018 (2007). *Comportements organisationnels. Paris* : Pearson Education, traduction Sébastien Marty (2014).

Roitman, J. (2004). « Les recompositions du bassin du lac Tchad ». *Politique africaine*, 94(2), 7-22. doi:10.3917/polaf.094.0007.Consulté le 14 février 2016.

Ross, M. (2012). *The Oil Curse: how petroleum wealth shapes the development of nations* (Princeton: Princeton University Press, 2012.

Rosser, A. (2006). *The political economy of the resource curse: a literature survey*. Working paper series, 268. Brighton: IDS.

Rottenburg, R. 2007. *Far-Fetched Facts. A Parable of Development Aid*. Cambridge: MIT Press.

Sachs, J. and Warner, A. (1999). « The big push, natural resource booms and growth ». *Journal of Development Economies*, 59: 43–76.

Sachs, J.- D., and Warner.A.-M 1995. « Natural Resource Abundance and Economic Growth » NBER Working Paper 5398.

Sappington, (David E.)(1991I. « Incentives in Principal-Agent Relationships », *Journal of Economic Perspectives*, 5 (2), 1991, p. 45-66.

Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2008). Globalization and corporate social responsibility. In A. Crane et al. (Eds.), *Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 413-431). Oxford, UK: Oxford University Press.

Scott, R., (1995). *Institutions and Organizations*. California: Sage Publications.

Scott, S. (2007). « Corporate Social Responsibility and the Fetter of Profitability», *Social Responsibility Journal*, Vol. 3 Issue: 4, pp.31-39, https://doi.org/10.1108/17471110710840215. Consulté le 08 Janvier 2019.

Seignobos, C. & Madjigoto, R. (2005). « Le prix des « arbres sauvages »: petite chronique des compensations du Consortium Esso aux paysans tchadiens », *Annales de géographie 2005*/6 (n° 646), p. 643-663.DOI 10.3917/ag.646.0643 consulté le 29.10.2017.

Steinberg, J. (2019). *Mines, Communities, and States: The Local Politics of Natural Resource Extraction in Africa.* Cambridge: Cambridge University Press.

Steinmo, S., Thelen K., Longstreth, (eds).1992. « *Structuring politics. Historical institutional ism in comparative analysis. Cambridge*: Cambridge University Press.

Strange, S. & Bayley, A., (2008). *Développement durable. A la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement.* Paris : Les éditions de l'OCDE.

Streeck, W., Thelen, K., eds (2005). *Beyond Continuity. Institutional Change in advanced political economies.* Oxford: Oxford University Press.

Supran, G & Oreskes, N., (2017). « Assessing ExxonMobil's climate change communications (1977–2014) » In *Environ. Res. Lett.12 084019* on line on https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/aa815f/meta. Consulté le 28 février 2019.

Tulipe, S., (2004). « Le bassin tchadien à l'épreuve de l'or noir. Réflexions sur la « nouvelle donne pétro-politique » en Afrique centrale », *Politique africaine* 2004/2 (N° 94), p. 59-81. DOI 10.3917/polaf.094.0059. Consulté le 29.10.2017.

Urban, G. & Koh, K.N. (2013). Ethnographic research on modern business corporations. *Annual Review of Anthropology*. No 42. pp. 139-158.

Van Vliet, G. & Magrin, G. (2012 b). « L'écorce et le noyau : Les relations entre la Banque mondiale, l'État, ONG et entreprises pétrolières au Tchad » in Leloup, F. ; Brot, J. ; Gérardin, H. (dir.) 2012. *L'État acteur du développement.* Paris : Karthala. pp.59-76.

Van Vliet, G., & Magrin, G. (dir.), (2012a). *Une compagnie pétrolière chinoise face à l'enjeu environnemental au Tchad*. AFD, Quae, Focales n°9.

Venables, A.-J. 2016. « Using Natural Resources for Development: Why Has It Proven So Difficult? », in *Journal of Economic Perspectives*, 30 (1): 161-84. DOI: 10.1257/jep.30.1.161.

Visser, W. (2008). « Corporate social responsibility in developing countries ». In A, Crane. D. Matten, A. McWilliams, J. Moon and D.S. Siegel (eds), *The oxford Handbook of Corporate Social Responsibility.* Oxford: Oxford University Press. pp.473-479.

Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility.* Washington Brookings Institution Press.

Vogel, D. (2008), *Le marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises. Paris:* Economica.

Wallerstein, I. (1974). « The Rise and Future Demise of the World System: Concepts for Comparative Analysis ». *Comparative Studies in Society and History*, XVI. Janvier 1974.

Watson, T.J. (2011). « Ethnography, reality and truth: the vital need for studies of how things work in organizations and management » *Journal of Management Studies,* Vol. 48 No. 1, pp. 202-217.

Watts, M.-J. (2005). Righteous oil? Human rights, the oil complex, and corporate social responsibility. *Annu. Rev.Environ. Res.* 30:373–407.

Watts, M. (2009). *Crude politics, life and death in the Nigerian oil fields*. *Niger Delta Economies of Violence* Working Papers, no. 25. Berkeley, CA: University of California. Disponible sur le lien : http://geog.berkeley.edu/ProjectsResources/ND%20Website/Niger-Delta/WP/Watts_25.pdf. Consulté le 30 novembre 2018.

Weber, M., 1919. *Le savant et le politique.* Paris:Plon (1963).

Weber, M. 1995. *Economie et société*. 2 tomes. Paris: Agora.

Wengraf, L. 2018. *Extracting Profit: Imperialism, Neoliberalism, and the New Scramble for Africa* Chicago: Haymarket Books.

Weszkalnys, G. (2016). « A doubtful hope: resource affect in a future oil economy ». In *J R Anthropol Inst*, 22: 127-146. doi:10.1111/1467-9655.12397.

White, N.2018. « Le rôle inattendu des négociants de matières premières dans la dette croissante d'Afrique ». En ligne sur https://www.globalwitness.org/en/blog/le-r%C3%B4le-inattendu-des-n%C3%A9gociants-de-mati%C3%A8res-premi%C3%A8res-dans-la-dette-croissante-dafrique/. Consulté le 20 décembre 2018.

Wiig, A. & Ramalho, M. 2005. «Corporate Social Responsibility in the Angolan Oil Industry, » *CMI Working Papers WP 2005*: 8, CMI, Bergen, Norway.

World Bank. 2002. *Chad - Petroleum Development and Pipeline Project: Investigation Report : Chad - Projet petrolier et d'oléoduc : Rapport d'Enquete Du Panel d'Inspection* (English,French) en ligne sur http://documents.worldbank.org/curated/en/116701468743969082/pdf/23999french.pdf. Consulté le 04 mars 2019.

World Bank. 2003. « Striking a Better Balance»: Volume 1. The World Bank Group and Extractive Industries. *Extractive industries review;* World Bank, Washington, DC. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17705 License: CC BY 3.0 IGO.Consulté le 10 novembre 2018.

World bank. (2012). De la mise en œuvre de l'ITIE : un manuel pour les décideurs politiques et les parties prenantes. Implementing EITI for impact handbook background paper. Washington, D.C.: World Bank Group. Disponible sur : http://documents.worldbank.org/curated/en/267131468193772303/De-la-mise-en-oeuvre-de-l-ITIE-un-manuel-pour-les-decideurs-politiques-et-les-parties-prenante . Consulté le 18 novembre 2017.

Yates, D.A.1996. *The Rentier State in Africa: Oil Rent Dependency and Neocolonialism in the Republic of Gabon*; Africa World Press: Trenton, NJ, USA.

Yin, R.K, 2018. *Case Study Research and Applications*: *Design and Methods*. Sage Publication (Sixth édition).

Yorbana, S. 2014. *Les enjeux locaux des investissements directs chinois en Afrique : l'exemple de la China National Petroleum Corporation International Chad (CNPCIC) entre 2006-2012*. Paris: L'Harmattan.

Yorbana, S. 2017. Representations of Oil in Chad: A Blessing or a Curse? » In *Africa Spectrum*, 52, 1, 65–83.URN: http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:18-4-10212. Consulté le 12 mars 2018.

Zakariya, H. S .1983. «The Petroleum Lending Programme of the World Bank», In *Journal of World Trade*, Volume 17 Issue 6, pp. 471–495.

Zhao, J., 2014. *Corporate social responsibility in contemporary China.Corporate social responsability in contemporary China Corporations, globalisation and the law*. Cheltenham: Edward Elgar.

Zhao, J. (2012). «The Harmonious Society, Corporate Social Responsibility and Legal Responses to Ethical Norms in Chinese Company Law», In *Journal of Corporate Law Studies*, 12:1, 163-200, DOI: 10.5235/147359712800129911. Consulté le 26 février 2019.

Zoutenet, M. & Magrin, G. (2017). « Le Contenu local et la société civile dans le secteur pétrolier au Tchad: un verre à moitié plein? » *Cahiers tchadiens : Archéologie, Anthropologie, Sociologie*, n° 1, 2017. URL : http://catchas.mmsh.univ-aix.fr/n/Pages/n01/091.aspx accès en ligne le 19 août 2018.

WEBOGRAPHIE

www.globalcompact.org
www.unpri.org
www.ocde.org
www.wbcsd.org
www.un.org
www.worldbank.org
www.novethic.fr
www.gramptc.com.

ANNEXES

ANNEXE A : STRUCTURE DU GUIDE D'ENTRETIEN

(A administrer aux acteurs sur le site de chaque projet pétrolier au Tchad).

1. Aux trois entreprises pétrolières au Tchad

- L'entreprise et sa philosophie au Tchad
- Politique générale
- Existence des politiques socio-environnementales
- Philosophie derrière cette politique
- Situation du département socio-économique par rapport à l'organigramme de la société
- Stratégies de mise en œuvre des politiques socio-environnementales

2. Evaluation des performances socio-environnementales dans le cadre du projet pétrolier

2.1- Aspects sociaux

- Mouvement de la population dans la zone riveraine : Gestion de l'immigration et d'émigration, des déplacements, des camps des travailleurs du chantier, des conflits entre les groupes sociaux par rapport à l'exploitation pétrolière, la question d'inclusion sociale, démographie de la zone pétrolifère, etc.
- Infrastructure et services sociaux : infrastructures routières, intervention dans le système de santé, éducation locale (en termes des investissements, de dons ou autres), la question des logements.
- Sécurité et désordre social : Corruption, violence sexuelle, consommation de drogue, prostitution, alcoolisme
- Culture et tradition : Changement d'activité dans la communauté locale, changement de rôle, Qui travaille sur le chantier pétrolier ? Participation à des organisations locales, à des concertations locales (OSC), au syndicat, etc. Genre et l'industrie extractive.
- Santé et sécurité : Les maladies, les accidents de véhicules, la pollution, les déversements des hydrocarbures, les programmes de sensibilisation de la population locale.
- Travail: Les conditions de travail, les rémunérations, le syndicalisme, les femmes et la participation au travail, les sous-traitants, etc.
- Respects des droits humains : La multinationale, le gouvernement, les sous-traitants, programme de sensibilisation des travailleurs et des populations locales par rapport à leurs droits humains.

2.2- Aspects socio-économiques

- La rente : Les emplois, les royalties et taxes, les programmes de formation, les entreprises locales, programmes pour les populations locales, le programmes de compensation des terres et autres biens des populations locales, la gestion de l'inflation ou de la déflation.
- Les infrastructures : Accès aux infrastructures et investissements dans le domaine (eau, électricité, les routes, télécommunications, ponts, etc).

2.3- Aspects socio-environnementaux

- Environnement : Gestion de l'air, des eaux, de la pollution, des déchets, du bruit, de la circulation, la sécurité des infrastructures et des personnes

- Ressources : Gestion et accès aux eaux, à la terre, aux forêts, aux ressources culturelles, minérales

2.4- Aspect de la gouvernance.

- Consentement de la population : Les populations locales sont concertées sur certaines questions socio-environnementales ?
- Implication des populations locales : participation, consultation, respect des normes et autorités locales, communication, transparence, conflits.

3- Questions aux autres parties prenantes

3.1- État tchadien (ministère du pétrole, de l'énergie et du travail)

- Définition de la RSE selon les institutions de l'État
- Nature de relation avec les parties prenantes
- Normes de l'État tchadien relatives aux politiques socio-environnementales avec les multinationales et leurs méthodes implémentations, normes relatives à l'extraction responsable.

- Mécanisme de suivi et contrôle de la RSE

3.2- Les entreprises de sous-traitance

- Relation avec les autres parties prenantes
- Leurs politiques socio-environnementales et leurs stratégies de mise en œuvre.
-Les difficultés et conflits

- Les réalisations et défis

3.3- Les Organisations de la Société Civile (ONG, syndicats, etc.)

- Définitions de la RSE selon les OSC
- Relation avec les autres parties prenantes
- Domaine d'interventions par rapport à l'exploitation pétrolière
- Difficultés rencontrées, conflits et résolutions

3.4 - Populations riveraines et autorités locales

- Définition de la RSE selon les populations locales
- Nature des relations avec les autres parties prenantes
- Appréciation de l'implémentation des politiques socio-environnementales des multinationales

3.5- Autres acteurs dans les zones pétrolifères (Hommes de la rue et citoyens lambda, etc.)

- Discours d'appréciation de l'exploitation pétrolière au Tchad et des performances socio-environnementales des multinationales.

ANNEXE B : ELEMENTS DE CONTROVERSES FAISANT L'OBJET DE LA PLAINTE DES POPULATIONS RIVERAINES

Macroéléments	Microéléments
Expropriation de terres	• Occupation des terres pour l'exploitation de champs pétrolifères entraînant l'insuffisance des terres arables • De vastes zones de terres excavées pour l'exploitation du sol, n'ont pas été restaurées, avec enfouissement de déchets rendant le sol impropre à la culture. Stagnation des eaux pluviales – noyade de bétail et d'enfants • Des routes privées construites pour desservir l'entreprise traversent les routes traditionnelles empruntées. Transports en commun non autorisés sur les routes privées. Difficile pour les communautés d'accéder aux soins de santé. • La plupart des sous-traitants recrutés pour le projet sont des étrangers qui ne quittent pas la zone en fin de contrat. Ces gens s'installent, créent de nouveaux villages, et demandent à être reconnus comme des entités à part, distinctes des villages existants.
Dégradation de l'environnement	• Pollution de l'eau - pas d'eau potable, plus de poissons dans les rivières, maladies dues au contact de l'eau • Zones d'accumulation d'eau qui tuent les arbres • Eau tirée du forage pétrolier rejetée dans les terres • Eau prélevée dans les rivières pour les travaux de forage • Abattage des arbres dans la zone a élevé la température de la région • Les arbres fruitiers ne donnent pas de fruit, il est difficile de faire pousser des plantes productives • Préjudices causés au bétail.
Les pratiques sur l'embauche	• Afflux d'étrangers provoquant des litiges fonciers • Employés non recrutés au sein de la communauté locale • Femmes employées dans le nettoiement de la zone et payées 40.000 XAF (monnaie d'Afrique centrale) soit environ 60 euros par mois - ce qui est trop peu • Certains membres de la communauté locale formés mais sans mesures d'accompagnement appropriées visant à mettre en œuvre la formation pour qu'elle soit opérationnelle.

Sécurité	• Oléoduc protégé par des gendarmes (agents de sécurité de l'État) qui sont commandés directement par la garde présidentielle • Présence constante des patrouilles armées. Utilisation excessive de la force • Malaise au sein des villageois • Impossibilité de se déplacer entre villages de peur d'être accusé de vol. Empêche la migration traditionnelle entre villages, poussant les jeunes à prendre femme au sein même du village • Impossibilité de pratiquer la chasse • Le chef de village est arrêté si le voleur présumé vient de son village. Pression exercée sur le chef de village pour trouver le voleur • Les communautés ne sont pas impliquées dans le système de sécurité (pas de recrutement de jeunes de la région) mais la pression est exercée sur eux ou ils sont même arrêtés en cas de problème de sécurité.
Manque de services publics sociaux	• Ecoles inachevées et manque d'enseignants qualifiés • Accès limité à l'eau potable. Quelques puits ont été construits mais ne sont plus opérationnels. • Accès limité aux centres de santé • Pas d'électricité et manque de routes en bon état.
Promesses non tenues	• Pas de signes visibles de développement. Aucun avantage réel pour la communauté • Pas d'écoles, pas de centres de santé • Pas d'emploi pour les collectivités locales • Certains projets approuvés ne sont finalement pas mis en œuvre faute de fonds.
Recours	• Système déficient d'indemnisation des communautés, par exemple le fait de donner des vaches à des membres de la communauté qui n'ont n'a pas de terre à labourer • Détermination unilatérale concernant ce qui est nécessaire à titre de compensation • Chiffres gonflés attribués aux infrastructures mises en place à titre de compensation (par exemple 27 millions de francs CFA pour deux salles de classe, 11 millions CFA pour un moulin à grain) - la communauté n'a pas d'apport dans la façon dont ceci est déterminé et aucun accès aux données sur les dépenses réelles • Aucune information sur ce qui se passe ou la façon dont les choses fonctionnent • Les 5 pour cent des revenus du pétrole pour mettre en œuvre des projets de développement dans les zones productrices de pétrole sont gérés sans consulter les communautés concernées. Au lieu de cela, il semble que l'argent soit utilisé dans le développement d'autres régions et des grandes villes du Tchad.

Source : Rapport d'Évaluation du Médiateur (CAO), 2012, p.6-8.

ANNEXE C : LES ENTRETIENS RELATIFS A LA QUESTION PETROLIERE

1. Entretien A, N'Djamena, 2015 (Entr.A, 2015).
2. Entretien B, N'Djamena, 2016 (Entr.B, 2016)
3. Entretien C, Koudalwa, 2016 (Entr.C, 2016)
4. Entretien D, Komé, 2015, (Entr.D, 2015)
5. Entretien E, Bebedjia, 2015 (Entr.E, 2015).
6. Entretien F, N'Djamena, 2016 (Entr.F, 2016).
7. Entretien G, Doba, 2016 (Entr.G, 2016).
8. Entretien H, Donia, 2016 (Entr.H, 2016)
9. Entretien I, Badila, 2016, (Entr.I , 2016)
10. Entretien J, Mangara, 2016 (Entr.J, 2016)
11. Entretien K, N'Djamena, 2016 (Entr.K, 2016).
12. Entretien L, Bebedjia 2015, (Entr.L, 2015)
13. Entretien M, Koudalwa, 2015 (Entr.M, 2015).
14. Entretien N, N'Djamena 2015 (Entr.N, 2015).
15. Entretien O. Komé 2016, (Entr.O, 2016)
16. Entretien P. N'Djamena 2015 (Entr.P, 2015)
17. Entretien Q. Doba, 2015, (Entr.Q, 2015)
18. Entretien R, Komé 2016 (Entr.R, 2016).
19. Entretien S, Sarh 2016 (Entr.S, 2016)
20. Entretien T, Kyabé 2016, (Entr.T, 2016)
21. Entretien U. Badila 2016 (Entr.U, 2016).
22. Entretien V. Badila 2016, (Entr.V, 2016)
23. Entretien W. N'Djamena 2015 (Entr.W, 2015)
24. Entretien X. N'Djamena, (Entr.X, 2015).
25. Entretien Y. Koudalwa (Entr.Y, 2016)
26. Entretien Z. Doba 2016 (Entr.Z, 2016)
27. Entretien A1, Bemangara 2016 (Entr.A1, 2016)

ANNEXE D : LISTE DES NORMES NATIONALES ET INTERNATIONALES ADOPTEES PAR LE TCHAD DANS LE CADRE DU MANAGEMENT RESPONSABLE

- La loi n° 38/PR/96 du 11 décembre 1996 portant Code du Travail adopté 11.12.1996.
- La Constitution de la République du Tchad du 14 avril 1996 adopté le 31.03.1996. L'Ordonnance n° 11-014/PR du 28 février 2011 portant code de l'hygiène adoptée le 28.02.2011.
- Le Décret no 55/PR-MTJS-DTMOPS du 8 février 1969 relatif au travail des enfants adopté le 29.01.1969.
- La Loi no 7/66 du 24 mars 1966 portant code du travail et de la prévoyance sociale adoptée 04.03.1966.
- Le Décret n° 403/PR/MC/92 du 29 juillet 1992 portant modification du cadre institutionnel de l'exécution et du suivi du programme d'action et de développement social (PADS) adopté le 29.07.1992.
- La loi n°11/PR/95 du 20 juin 1995 portant Code minier. L'ordonnance n°07/PC-TP-MH du 03/02/1962 relative à la recherche, à l'exploitation, au transport par canalisation des hydrocarbures et au régime fiscal de ces activités sur le territoire de la République du Tchad a été prise par les autorités nationales. Cette ordonnance a été modifiée par l'ordonnance n°004/PR/97 portant modification du code pétrolier au Tchad.
- La Loi n°001/PR/1999 du 11 janvier 1999. La Loi n°001 sera modifiée successivement par les lois n°016/PR/2000 du 13 août 2000, n°002/PR/2006 du 11 janvier 2006 et n°002/PR/2014 du 27 janvier 2014 portant, toujours sur la gestion des revenus pétroliers

ANNEXE E : LEGISLATION TCHADIENNE POUR LA PROTECTION ENVIRONNEMENTALE ET DE LA BIODIVERSITE

- La loi N° 14/PR/98 du 17 août 1998 définissant les principes généraux de la protection de l'environnement ;
- La loi N° 14-60 du 2 novembre 1960 portant protection des monuments et sites naturels, des sites et monuments de caractère préhistorique, archéologique, scientifique, artistique ou pittoresque, classement des objets historiques ou ethnographiques et réglementation des fouilles ;
- Les lois nº 23, 24 et 25 du 22 Juillet 1967 et leurs décrets d'application n° 186, 187 et 188 du 1er Aout 1967 qui régissent les droits fonciers ;
- La loi nº 016/PR/99 du 18 août 1999 portant Code de l'eau ;
- La loi nº 14/PR/2008 du 10 Juin 2008 portant régime des forêts, de la faune et des ressources halieutiques ;
- La loi N° 009/PR/2008 du 6 Juin 2008 Portant adoption du Plan National d'Intervention en cas de Déversements Accidentels d'Hydrocarbures ;
- Le décret nº 904/PR/PM/MERH/2009 - Réglementation relative aux pollutions et aux nuisances environnementales :
- Le décret nº 630/PR/PM/MERH/10 du 4 août 2010 portant réglementation des études d'impact sur l'environnement
- Le profil national sur la gestion des produits chimiques (Troisième Edition – Septembre 2009) ;
- L'arrêté n°039/PR/PM/MERH/SG/DGE/DEELCPN/2012 portant guide général de réalisation d'étude d'impact sur l'environnement ;
- Le décret n°630/PR/PM/MEERH/2010 portant réglementation des études d'impact sur l'environnement