



COLLABORATIVE LEARNING PROJECTS

# CORPORATE ENGAGEMENT PROJECT

---

[Projet d'Engagement des Entreprises]

“De Nouvelles Activités dans un pays au Carrefour des Chemins”

## Total E & P Mauritanie (TEPM)

*Visite sur le Terrain : 28 mars – 11 avril, 2006*

Luc Zandvliet et David Reyes

mai 2006



*Corporate Engagement Project:* [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

## INTRODUCTION

Le Corporate Engagement Project (CEP), [Projet d'engagement des Entreprises] est un effort de collaboration qui inclut des sociétés multinationales ayant des activités dans des zones de conflits ou de tension socio politique. Son but principal est d'assister les gestionnaires de ces sociétés à mieux comprendre l'impact des activités de leurs organisations sur les sociétés dans lesquelles ils ou elles fonctionnent.

C'est dans ce contexte que David Reyes, un Consultant indépendant et Luc Zandvliet, Directeur de Projet de CEP ont visité la Mauritanie entre le 28 mars et le 11 avril 2006. L'équipe a été accompagnée par Hy Ould Rajel à Ouadane et à Chinguetti.

Ce voyage a débuté avec une introduction au Siège de Total à Paris. En Mauritanie, l'équipe a visité Nouakchott, Atar, Ouadane et Chinguetti ainsi qu'un nombre de petits villages et de campements nomades dans les Départements de Ouadane et de Chinguetti.

L'équipe a tenu 44 réunions avec des dirigeants syndicaux, des représentants de la société civile y compris des droits civiques, des groupes liés au développement et à la protection de l'environnement, des personnes bien informées sur les préceptes de l'Islam, des fonctionnaires du gouvernement (élus et nommés), des académiciens, journalistes, gendarmes, éducateurs, des dirigeants économiques sur le plan national et international, des membres du corps diplomatique, des sous-traitants, des juristes, des personnes travaillant dans le secteur du tourisme, des chefs de tribu, des nomades ainsi qu'un nombre d'expatriés qui vivent en Mauritanie.

Etant donné qu'une seule multinationale produit du pétrole en Mauritanie et que Total Exploration et Production Mauritanie (TEPM dans ce rapport) n'est pas encore "actif", plusieurs parties prenantes ont eu des difficultés à concevoir la notion de "meilleures pratiques à suivre", préférant se limiter à des commentaires sur ce que les sociétés *ne devraient pas faire*. Ainsi, plusieurs des options auxquelles nous faisons référence dans ce rapport sont basées sur et devraient être prises en considération avec les expériences du projet CEP ailleurs. En outre, la visite a eu lieu au moment où TEPM n'avait qu'un cadre dans le pays. Sa responsabilité principale était de mettre en route et de compléter une étude sismique à deux dimensions et, selon le résultat de cette étude, de décider si oui ou non la société devrait continuer à être présente en Mauritanie après Juillet 2008. La capacité de TEPM de mettre en exécution les options discutées dans ce rapport devrait être considérée dans ce contexte.

Ce rapport est en deux parties. La Première partie rapporte sur nos constatations au niveau national. La Deuxième partie relate les observations faites dans la région de l'Adrar ou les activités de TEPM auront

lieu. Les deux parties suivent une structure similaire, décrivant d'abord les éléments dans un contexte qui se rapporte à TEPM, suivis d'observations à caractère général et des sujets opérationnels que TEPM doit prendre en considération.

Nous invitons les commentaires aux observations faites dans ce rapport. Dans tous les efforts menés par CEP nous encourageons une collaboration entre des groupes variés avec un objectif final d'augmenter l'impact positif que des entreprises ont ou peuvent avoir sur la qualité de la vie des personnes là où ils exercent leurs activités. Le but de ce rapport est de contribuer à des discussions plus étendues au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et les participants externes sur les options qui existent pour un engagement positif de l'entreprise dans un contexte Mauritanien.

## PARTIE I: CONTEXTE NATIONAL DES OPERATIONS

### 1. Contexte pertinent à TEPM

Les éléments suivants font partie des aspects du contexte national qui ont été soulevés au cours des discussions et qui semblent particulièrement pertinents à TEPM.

- § Selon la plupart des personnes rencontrées, la Mauritanie avance de manière irréversible vers une représentation démocratique et plus de responsabilité gouvernementale. Au moment de la visite, le pays avait un gouvernement militaire de transition qui est arrivé au pouvoir dans un coup d'état le 3 août 2005. Des élections présidentielles ont été prévues pour le mois de mars 2007. Malgré le scepticisme de certains qui semblent préoccupés par le fait que d'anciennes familles dirigeantes sont toujours au pouvoir, la majorité des personnes avec lesquelles nous sommes entretenues ont confiance que la Mauritanie est entrée dans une nouvelle ère politique marquée par plus de tolérance, plus de transparence et de responsabilité. En voici certains exemples: l'interruption d'un cartel qui fixait le prix de la viande; l'élimination de "droits" sur les chauffeurs de taxis; d'avantage d'opportunités pour manifester contre et critiquer le gouvernement; l'augmentation des discours publics concernant la corruption, la libération de détenus politiques et religieux, des réformes juridiques et l'émergence d'un pluralisme politique
- § En termes généraux, la population maintient de façon tenace ses appartenances tribales et son idéal nomade. En 1960 environ 80% de la population vivait encore une vie de nomade. Certains aspects de la vie nomade continuent à être ancrés dans la société. A titre d'exemple, de nombreuses familles urbaines vont passer leurs week-ends dans le désert.
- § Un des aspects de la vie nomade qui semble être important aux yeux des mauritaniens est son ouverture. Les personnes ont tendance à être très accueillants, communicatifs et expressifs. Les notions occidentales de vie privée et d'avoir des secrets ne sont pas bien comprises. Même à Nouakchott, la capitale, on a l'impression d'être dans une petite ville où chacun se connaît, la notion de vie privée n'existe pas, et les nouvelles voyagent très vite.
- § Les donations étrangères ont suscité le développement d'une société civile jeune et dynamique. Néanmoins, il y a une variation importante en termes de qualité et d'intégrité parmi les centaines d'ONG locales. Beaucoup sont considérées comme des ONG "cartables" dont le seul but est de recevoir des fonds de donateurs tandis que d'autres sont gérées par des personnes motivées à la fois honnêtes et engagées à atteindre leurs objectifs respectifs.

- § La Géographie et l'histoire ont fait de la Mauritanie un pays partagé par des Africains noirs qui viennent du sud du Sahara et par des personnes de descendance arabe. La culture a été décrite par un Afro mauritanien comme étant “un respect pour la diversité mais non pas une culture d'assimilation.” La foi musulmane qui est nécessaire afin d'obtenir la citoyenneté est un facteur d'unité et de lien.
- § En faisant l'équilibre des obligations morales, la société mauritanienne en général donne plus de poids en faveur des membres de la famille que ne le font les sociétés occidentales.
- § La population mauritanienne contient des personnes qui parlent l'arabe, le pulaar, le oulof et le soninké. On dit que quatre familles maures de langue arabe contrôlent la plupart du pouvoir et de la richesse du pays.

## **2. Observations Générales**

- § L'équipe CDA a trouvé que les mauritaniens en général étaient optimistes et plein d'espoir concernant l'avenir proche. Les parties prenantes locales sont entièrement d'accord que le Coup d'Etat d'Août 2005 a été suivi de plusieurs améliorations dans la qualité de vie. Nous avons trouvé que les expatriés en Mauritanie étaient beaucoup plus réservés sur les conséquences de l'état actuel de la transition et si cela représentait une véritable cassure avec le passé et un changement durable vers un avenir transparent et démocratique.
- § De manière constante, les parties prenantes ont manifesté leur appréciation envers TEPM pour avoir invité l'équipe CEP à faire une évaluation avant le début de ses activités. Les groupes de société civile nous ont dit que c'était la première fois qu'on avait demandé leur opinion concernant un investissement étranger qui devrait avoir lieu. Certains ont établi une comparaison entre cette approche et celle où ils avaient été invités à un atelier où l'Etude d'impact sur l'Environnement d'une autre société avait été discutée après qu'elle ait été préparée par des étrangers. Ils ont trouvé que cette dernière approche avait utilisé leur présence comme un tampon d'approbation à l'Etude d'Impact sur l'Environnement et que ceci n'avait aucun fondement.
- § Nous avons entendu que la société était délimitée par des Maures et des Africains. Cependant au cours de nos discussions d'affaires nous avons entendu le même genre de commentaires exprimés quelque soit l'origine ethnique.

- § Il y a de nombreuses attentes concernant les avantages du pétrole et du gaz pour le pays. Plusieurs personnes, surtout les Maures se tournent vers le Moyen Orient, Dubaï et Qatar ont été cités, plutôt que vers d'autres pays africains lorsqu'ils considèrent l'impact potentiel de l'exploitation des ressources pétrolières. Ils critiquent le développement pétrolier en Afrique au Sud du Sahara en suggérant que le gouvernement et les sociétés devraient se tourner vers le Sud pour voir ce qu'il faut *éviter de faire*.
- § Presque toutes les personnes que nous avons interviewées ont parlé de Woodside – une société australienne qui fonctionne off shore et ont exprimé des soucis concernant la manière d'opérer de celle-ci. Ceci a un rapport avec TEPM parce que Woodside a eu une profonde influence sur l'opinion publique en ce qui concerne la présence de sociétés multinationales.
- § Malgré l'étendue du pays et sa faible densité de population il n'y a pas de lieu lointains en Mauritanie. Les opérations des entreprises, quelque soient leur isolation géographique, seront regardées de très près. Les activités de Woodside par exemple sont toutes off shore mais ont un profil néanmoins très visible. Même si les activités de TEPM auront lieu profondément dans le Sahara, il est vraisemblable qu'ils vont attirer le même niveau d'intérêt et d'attention du public.
- § Le fait que TEPM est une société française n'est pas perçu comme étant un problème. D'ailleurs, beaucoup de personnes ont fait savoir qu'elles se sentaient toujours proche des français et que les investissements français étaient bienvenus. Un intellectuel a remarqué que l'approche franco-allemande des affaires était préférée à une approche venant d'un "système américain" qui, aux yeux du public est perçu comme représentant des pratiques de corruption et le seul désir de maximiser les profits.

### **3. L'Environnement des Affaires**

Les parties prenantes, allant de représentants d'ONG aux hommes d'affaires, nous ont expliqué comment les entreprises les plus importantes et les mieux connues de la place avaient l'habitude de conduire leurs affaires.

- § La vie économique est dominée et contrôlée par quatre familles. Apparemment il y a de plus petites sociétés qui essaient de s'établir et de se développer mais, comme me l'a fait remarquer un représentant de société, "ce pays a été construit sur des pratiques économiques de monopole." Par exemple, un hôtel n'a pas son compte bancaire avec la banque de la "bonne" famille et, en conséquence, a des problèmes avec les autorités fiscales. D'autres sociétés

étrangères ont des difficultés à obtenir des autorisations gouvernementales étant donné qu'elles ne sont pas associées à des mauritaniens venant de la "bonne famille." L'achat de véhicules est un autre exemple où des voitures Toyota ne peuvent être achetées que par l'intermédiaire d'une seule famille.



- § En général les sociétés internationales passent par des intermédiaires pour faire leurs affaires. Ce sont des individus ou des sociétés liées à des familles influentes qui peuvent faciliter et accélérer les procédures administratives, identifier des sous traitants, et trouver des propriétés et des véhicules à louer. Des intermédiaires dans le milieu du travail, appelés "tâcherons" choisissent les demandeurs d'emploi que la plupart des sociétés recrutent pour leur force de travail. Les sociétés passent par les tâcherons parce qu'ils sont perçus comme étant plus efficaces et pour éviter les problèmes de gestion de traiter directement avec le personnel.
- § Des observateurs à Nouakchott remarquent que certaines sociétés internationales travaillant en Mauritanie ont peu de contacts avec la société civile et les communautés avec lesquelles elle travaille parce qu'ils dépendent d'intermédiaires. Plusieurs personnes à Nouakchott ont parlé de sociétés qui avaient une mentalité de "bunker" en élevant des murs et en ne faisant aucun effort pour atteindre les parties prenantes locales.
- § Le recrutement, surtout à des niveaux élevés dans les secteurs publics et privés est influencé par les relations personnelles et les liens avec des familles influentes. Les Maures et les Afro-Mauritaniens reconnaissent que cela signifie que les Maures ont le plus de contrôle. Néanmoins, les Afro-Mauritaniens entre l'âge de 35 et 50 ans sont souvent mieux éduqués que les Maures Blancs parce qu'ils considéraient que l'éducation était un moyen pour améliorer leur statut social tandis que les Maures pouvaient compter sur la structure familiale. Le résultat est qu'un Afro-Mauritanien peut avoir un statut plus élevé qui correspond à son niveau d'éducation mais il doit se soumettre ou se ranger en faveur d'un Maure Blanc qui a les bons contacts. Cette dynamique est peut être en train de changer quelque peu avec l'arabisation de l'éducation rendant plus difficile la distinction entre ceux qui, parmi ceux qui ont moins de 35 ans, sont les mieux éduqués.

§ Apparemment la corruption est largement pratiquée lorsqu'il est nécessaire d'obtenir des résultats. Mais en même temps elle est fortement condamnée car elle est interdite par le Coran. On fait souvent la distinction entre les sociétés et les individus "propres", et ceux qui ne le sont pas en exprimant une préférence pour les premiers.

#### **4. Attentes d'une société en changement**

De façon régulière, les parties prenantes venant de diverses origines ethniques, sociales et professionnelles avec lesquels l'équipe CEP s'est entretenue nous ont fait remarquer les problèmes fondamentaux de la manière dont les affaires ont été conduites en Mauritanie. La corruption, le népotisme, l'utilisation d'intermédiaires et une manière distante de conduire des affaires courantes ont été souvent citées comme étant les caractéristiques principaux du modèle actuel de gérer les affaires. Les gens critiquent cette façon de gérer des affaires parce que pour eux cela représente une manière injuste et même oppressive d'enrichir quelques familles dans un contexte d'extrême pauvreté et d'un immense besoin social. Il y a un sentiment croissant que tous les Mauritaniens ont le droit de tirer plus d'avantages des ressources du pays. Les parties prenantes sont particulièrement actives à faire entendre leurs voix et à exprimer leur point de vue a cause des développements suivants :

§ Les changements dans le contexte politique ont catalysé le sentiment que les citoyens sont en train de prendre le contrôle de l'avenir de leur pays. Tandis que par le passé les gens pensaient qu'ils n'avaient aucun contrôle sur le monde des affaires, les gens maintenant expriment le sentiment qu'ils ont le droit de se faire entendre et d'exercer un contrôle sur des décisions qui ont ou qui pourraient avoir un effet sur leurs vies.

§ Bien que de grosses sociétés comme Amoco, Arco, Shell, Texaco et Mobil ont eu une présence dans le passé, les gros investissements internationaux sont un phénomène relativement récent en Mauritanie. On en parle beaucoup dans les médias et ils sont un sujet de conversation courante. L'arrivée de Woodside a déclenché un vif débat sur les pratiques des affaires commerciales dans le pays. Ceci est en partie le résultat du fait que Woodside est la première grosse société internationale à opérer en Mauritanie (leur investissement porte sur plus d'un milliard de dollars US) et à cause de la nature de sa relation avec l'ancien gouvernement qui a été le sujet d'une dispute dont on a beaucoup parlé avec le gouvernement de transition au moment de la visite de CEP.

§ On nous fait remarquer que les ressources de la Mauritanie sont peu nombreuses et rares. Les parties prenantes ont dit de façon régulière que les licences d'exploitation des riches zones de pêche ont été données à des sociétés étrangères sans que cela ne rapporte des avantages au public. Nous avons entendu des reproches similaires concernant les revenus obtenus du fer et

d'autres activités minières qui pour la plupart ont soi-disant été utilisées pour payer les dettes nationales. La perception générale du public est que les premiers gros investissements pétroliers ont, encore une fois, profité à des individus et à des familles plutôt qu'au public en général. Une façon courante d'exprimer la frustration est "nous avons du fer mais nous n'en avons pas ressenti les avantages ; le poisson a peut-être une mauvaise odeur, mais nous ne l'avons pas senti ; on ferait mieux de voir les avantages du pétrole." Un intellectuel à Nouakchott, en parlant de l'augmentation du coût de la vie résultant des loyers inflationnistes payés par les sociétés s'est exprimé ainsi : "C'est notre argent parce que c'est notre pétrole. Ils utilisent notre argent pour nous rendre la vie plus difficile."

Ces changements dans les attentes de la population ont un rapport avec les activités de TEPM pour les raisons suivantes:

- § Les activités en aval de Total en Mauritanie (stations service) semblent être perçues comme des activités neutres et séparées des activités Exploration et Production. Ainsi la réputation des activités de Total en aval ne joue pas le rôle d'un tampon contre les attentes élevées du public. Un nombre d'intellectuels et de représentants de la société civile ont exprimé un scepticisme sur l'intention de TEPM de suivre des pratiques de société pratiquant une bonne gestion basée sur l'héritage de la société dans d'autres régions africaines (surtout l'Angola et le Gabon) ainsi qu'au Myanmar/Birmanie. Cela signifie que TEPM va devoir démontrer à certaines de ses parties prenantes qu'elle est à la fois désireuse et en mesure de maintenir le début positif de ses opérations au delà de la visite CEP.
  
- § Le contexte politique a changé en Mauritanie et les activités d'autres sociétés ont réveillé les Mauritaniens, les aidant à identifier des pratiques avec lesquelles ils ne sont pas d'accord. La façon la plus répandue de conduire les affaires est identifiée à l'ancien régime tandis que les gens s'attendent à un comportement "propre" au niveau des affaires associées au gouvernement actuel. Ceci est en partie parce que les parties prenantes espèrent qu'un gouvernement plus représentatif imposera plus de responsabilité. En d'autres termes les gens maintenant s'attendent à ce que les sociétés atteignent des standards plus élevés, pas seulement parce qu'ils vont être obligés de le faire mais aussi parce qu'ils peuvent maintenant insister sur ces exigences.

*Quelles sont les conséquences de ces développements récents sur TEPM ?*

TEPM doit répondre à deux points de repères déjà établis : L'héritage de Total et ELF ailleurs ; et les perceptions du public qui ont déjà été influencées par d'autres sociétés pétrolières travaillant en

Mauritanie. Les deux sont perçues de manière négative. En même temps, les Mauritaniens accueillent généralement de façon positive l'investissement de TEPM. S'engager à respecter les meilleures pratiques de l'industrie symboliserait, pour beaucoup de gens, une rupture avec le passé et un espoir pour l'avenir.

L'approche de TEPM ne pourra pas être perçue comme étant neutre sur le plan politique. De multiples parties prenantes disent que TEPM a essentiellement deux options concernant sa manière d'opérer : Ou bien continuer à traiter les affaires comme d'habitude ou de travailler selon un modèle d'opération qui représentera une alternative à l'approche actuelle. Si la société suit une approche de traiter ses affaires "comme d'habitude" ceci sera perçu comme une approche renforçant et favorisant l'élite politique et commerciale du passé. Le contraire, une approche "propre" sera perçue comme étant quelque peu révolutionnaire, séparée du statut quo. En adoptant cette position, celle du modèle propre, basé sur des principes comme la transparence, le mérite et l'engagement des parties prenantes (qui ont été régulièrement mentionnés comme les éléments les plus importants) donnerait l'impression que la société a les meilleurs intérêts de la Mauritanie à cœur. Une telle approche, selon les parties prenantes, justifierait que la société profite du pétrole mauritanien.

Il nous paraît peu probable que TEPM puisse faire un atterrissage en douceur, se présentant petit à petit au public en général pendant le début des activités de production, par exemple. Il est donc nécessaire de démontrer les principes de la société dès le départ. Comme nous l'a dit un homme d'affaires mauritanien, "Vous allez devoir gérer le système. Sinon c'est le système qui va vous gérer."

Plusieurs observateurs ont reconnu qu'il y avait une opportunité pour permettre à TEPM de débiter ses activités de la meilleure manière possible en Mauritanie. Ils nous ont fait remarquer que:

- § Contrairement au secteur lié à l'industrie ou aux consommateurs, étant donné que TEPM possède déjà une licence d'exploration, des "pratiques propres" ne causerait aucun désavantage compétitif (bien que cela puisse mener à un certain "retrait" de la part des dirigeants des milieux de la politique et des affaires)
- § Etant donné que la société a un intérêt à long terme, conduire ses affaires de manière propre est la meilleure façon d'obtenir et de retenir un soutien public et privé durant les changements de gouvernement et de société qui sont appelés à avoir lieu.
- § Opérer de manière propre obtiendra un soutien débordant de la part du public. Des gens nous ont fait remarquer qu'une opération propre n'est pas seulement correcte sur le plan de l'éthique, elle correspond aussi avec la moralité musulmane qui interdit la corruption.

Au grand crédit de la gestion de TEPM, il faut reconnaître que la société a déjà commencé à agir ainsi dès son arrivée. Par exemple, bien qu'un nombre de CV acceptables aient été soumis pour le poste de Secrétaire de Direction par des contacts "amicaux", la direction a fait un effort délibéré de faire paraître l'annonce du poste dans tous les journaux principaux et la direction de TEPM était directement engagée dans le processus de recrutement.

## **5. Réactions de la Société Civile à Nouakchott concernant la manière de fonctionner de la société.**

Au moment où l'équipe CEP a parlé des éléments principaux d'un modèle de fonctionnement "propre" avec les parties prenantes venant d'origines diverses, ils ont souvent et de manière répétée mentionné les facteurs suivants:

### ***Principes d'affaires spécifiques à la Mauritanie***

La plupart des personnes étaient d'accord qu'il était important pour toute nouvelle société qui vient d'arriver au pays de montrer qu'elle représente l'amélioration et le changement. On a aussi souvent mentionné qu'il était important qu'elle établisse et respecte les principes de bonne gestion des affaires.

### Réactions / Observations

- § Des groupes de la Société Civiles ont remarqué que si TEPM voulait être perçue comme étant différente, qu'elle devrait faire et être reconnue comme faisant des efforts actifs pour être transparente. Une telle approche lui permettrait de surmonter un scepticisme qui existe à propos de sociétés multinationales qui participent à la corruption des fonctionnaires ou qui sont en train de "voler" ce qui appartient aux Mauritaniens.

### Options

- § TEPM pourrait consulter des Mauritaniens bien informés afin de développer une déclaration d'objectifs et d'intentions ("Mission Statement"). Des parties prenantes nous ont fait remarquer que l'une des premières choses que TEPM pourrait faire est de publier une formulation claire et explicite des principes et des objectifs sur les lesquels elle baserait ses opérations en Mauritanie. Une telle déclaration présentée au début de ses activités servirait comme un outil permettant à la direction de réduire une pression de répondre à des faveurs. En répondant à des questions concernant la manière d'éviter la corruption, plusieurs personnes ont répondu que TEPM "ne devrait pas commencer à négocier ou à marchander ; à ce moment là il sera déjà trop tard. Expliquez simplement votre approche. Si vous êtes ouverts et transparents dès le départ vous aurez moins de problèmes." La société minière SNIM offre un exemple. Ils ont récemment publié

un document stratégique (<http://www.snim.com/strategie/strategieF.pdf>) où ils mentionnent clairement leurs objectifs qui servent de point repère pour l'industrie minière en Mauritanie.

§ Les éléments qui ont été mentionnés à plusieurs reprises et qui devraient être mentionnés dans une déclaration d'objectifs et d'intentions (Mission Statement) étaient :

- Une transparence sur deux fronts : a) Aspects financiers et b) Dialogue public et communication
- Lutte contre la corruption
- Recrutement et opportunités de sous-traitance basées sur le mérite
- Soutien de petites sociétés, et lorsque cela sera possible assurer un partage des richesses
- Des conditions de travail justes pour le personnel TEPM et sous traitants (p ex pas d'exploitation par des intermédiaires, paiement des cotisations de sécurité sociale. Que les représentants syndicaux certifient une conformité aux normes internationales)
- Encourager le contenu local
- Fonctionnement en accord avec un respect pour les valeurs culturelles et religieuses
- Maintenir un contact proche des parties prenantes et recruter du personnel local (venant du milieu lui-même et de la société civile) plutôt que de dépendre seulement de discussions avec les autorités.
- Représenter l'égalité sur le plan du genre, des tribus et des ethnies

§ Une suggestion était de recruter une personne qui vérifierait la conformité des procédures, quelqu'un d'une grande intégrité, qui pourrait s'assurer que les objectifs que TEPM veut atteindre par le biais de ses principes soient en fait réalisés et que la société arrive à obtenir et à maintenir l'approbation de la société mauritanienne sur le long terme.

§ Songer à la création d'un Comité de Conseillers composé de volontaires, ou même un groupe de conseil moins formel, composé d'une variété de personnes (pour éviter une dépendance sur un groupe restreint) qui pourraient fournir des réactions et des idées pour que la direction de TEPM puisse mieux naviguer dans le contexte mauritanien. Plusieurs personnes avec lesquelles CEP a parlé, y compris un Imam de renommée, se sont



montrées prêtes à faire partie d'un tel groupe, même sur une base de volontariat, reconnaissant qu'un investissement étranger va inévitablement avoir un impact et désirant que cet impact soit positif. En tenant compte du contexte mauritanien, un tel comité de conseil pourrait inclure des experts religieux, des sociologues, des experts de l'environnement, des observateurs politiques et des personnes ayant des connaissances sur les droits traditionnels de l'utilisation de terres et des sujets liés aux droits de l'homme ainsi que des personnes qui savent comment traiter avec les membres du pouvoir. Etant donné que le système actuel est un labyrinthe de contacts personnels il devient presque impossible de fonctionner de façon "propre" sans les conseils aux aspects multiples d'un groupe de personnes informées ayant un réel désir de changement

- § Comme exemple spécifique d'une approche transparente que à laquelle TEPM pourrait songer, certaines personnes ont suggéré que la compagnie et le Gouvernement pourraient rendre public l'accord de partage de production. Une autre possibilité serait que TEPM prennent l'initiative de contacter d'autres sociétés afin de discuter la possibilité de rendre public les contrats de partage de production de l'industrie entière.
- § Etudier la possibilité de créer un site Web pour TEPM qui expliquerait la politique et les approches de la société en publiant les succès et les difficultés de mise en exécution.
- § Un pas important serait de souscrire à la jeune initiative d'établir une association de sociétés qui luttent contre la corruption. Le dirigeant de ce mouvement, lui-même un entrepreneur connu de la place, suggère que la dimension même de TEPM ajouterait une masse critique et enverrait ainsi un message positif concernant la bonne marche des affaires en Mauritanie, augmentant l'investissement et encourageant de petites entreprises à concentrer des ressources au développement de leurs capacités à assumer des contrats plus importants plutôt que la corruption et le maintien du système actuel.
- § En ce qui concerne le recrutement pour des postes de personnel qualifié ( les parties prenantes sont d'accord que toute la main d'œuvre non qualifiée doit être recrutée localement) les idées suivantes ont été avancées :
  - S'assurer que tous les postes soient accompagnés d'annonces dans les journaux.
  - Utiliser la radio et la télévision nationale pour transmettre l'information. Apparemment ces médias sont plutôt efficaces et sont largement consultés
  - Faire passer un test aux candidats éventuels et songer à rendre les résultats publics
  - Afin d'éviter des accusations ethniques ou tribales, s'assurer que le personnel qualifié représente véritablement la composition ethnique de la société.

- Publier les CV et autres qualifications de personnes recrutées pour des postes clé afin d'éviter des critiques sur des pratiques de recrutement injustes
  - Montrer un désir d'équilibre de recrutement de femmes et d'hommes à chaque opportunité
- § L'un des sous-traitants TEPM a mentionné qu'ils sont en train de baser leur politique de fonctionnement sur seulement deux documents ; 1) le droit Mauritanien et 2) leur contrat avec TEPM. Ceci offre une ouverture à TEPM d'inclure ses principes de conduites des affaires dans tous leurs contrats (par exemple comme annexe) afin d'assurer que la conformité en relations aux relations externes reçoit la même importance que, par exemple, des sujets liés à la sécurité. Certains sous-traitants disent qu'ils apprécient cette approche car cela met leurs standards de fonctionnement plus en ligne avec les sociétés de pétrole occidentales, augmentant ainsi leurs opportunités d'obtenir des contrats à l'avenir.

### ***L'utilisation des intermédiaires***

Le souci des parties prenantes concernant l'utilisation de soi disant intermédiaires est revenu à la surface de manière fréquente et répétée. Les termes "tâcherons" et "intermédiaires" sont chargés et ont suscité de vives réactions, surtout en ce qui concerne le recrutement de personnel. Cela ne veut pas dire que les parties prenantes ont une objection à l'utilisation de tierces parties mais plutôt qu'ils acceptent mal la manière dont la plupart des intermédiaires fonctionnent en Mauritanie. De manière plus spécifique, les soucis se sont manifestés autour de deux aspects: 1) le caractère d'exploitation utilisé par les intermédiaires vis-à-vis de leur personnel et 2) le système de corruption que l'utilisation d'intermédiaires symbolise.

### Réactions / Commentaires

- § D'un point de vue symbolique, l'utilisation d'intermédiaires est particulièrement controversée parce qu'elle représente le système de corruption et de favoritisme de l'élite.
- § Des exemples sont des contrats de location de véhicules excessifs et le paiement de loyers de location de propriétés allant jusqu'à cinq fois le prix du marché (rendant ainsi les loyers trop élevés pour que les nationaux puissent vivre dans leurs propres quartiers)
- § En ce qui concerne la fourniture de logistique (logements pour le personnel, véhicules, traitement des déchets, autorisations gouvernementales, formalités douanières, etc...) plusieurs sociétés nous ont alerté aux dangers de dépendre de manière excessive sur peu d'intermédiaires. Ils nous ont fait remarquer que le système réduit la concurrence, résultant ainsi dans des produits de qualité inférieure, une diminution de qualité en termes de personnel et de services en imposant

potentiellement des limites sur la flexibilité de la société dans l'établissement de contrats à l'avenir.

- § En ce qui concerne le recrutement de personnel (chauffeurs, gardes, main d'œuvre manuelle, etc..) des intermédiaires de personnel ou des tacherons choisissent la personne qui aura du travail ce qui peut signifier que certains groupes ethniques et certaines tribus sont exclues et d'autres favorisées en ayant accès à l'emploi.
- § Pour le paiement et les avantages accordés aux employés, les intermédiaires, de manière générale paient les ouvriers seulement un tiers ou un quart de ce qu'ils reçoivent du client. La plupart du personnel est au courant de ces procédures. Et la plupart des intermédiaires de manière générale ne paient pas la sécurité sociale et n'offrent pas d'autres avantages. Au contraire, les ouvriers peuvent être renvoyés à volonté et sans recours à aucune forme de protection. L'amertume du public vis-à-vis de ce système est très développée. Comme nous l'a dit un employé de sécurité d'un hôtel, "nous détestons ce système d'exploitation." Plusieurs avocats de droits de l'homme et des intellectuels disent que ce système est une "nouvelle forme d'esclavage" en particulier parce que plusieurs "Harratines" (anciens esclaves libérés) sont sujets à travailler pour des intermédiaires prenant ainsi le risque "d'être de nouveau mis en esclavage."
- § D'un autre côté, plusieurs sociétés disent qu'ils utilisent des intermédiaires pour se protéger d'employés qui considèrent la société comme une cible de demandes et de réclamations. Les employeurs disent qu'ils se sentent mal protégés par le système légal du pays en cas de revendications excessives et justifient que l'utilisation d'intermédiaires est préférable durant le temps que le système judiciaire est encore en train d'évoluer. D'autres établissements tels certaines Ambassades sont en train de passer d'un système qui utilisait des intermédiaires à un recrutement direct.
- § Afin de faire contrepoids à l'aspect négatif de l'utilisation d'intermédiaires, certaines sociétés (Y compris TEPM) travaillent avec des intermédiaires sur la base d'une commission tout en maintenant une surveillance étroite. Par exemple, TEPM se veut directement engagée dans le processus de sélection de personnel pour des nouveaux postes (qui sont annoncés dans plusieurs journaux) et s'est mis d'accord afin que 100% des salaires payés à l'intermédiaire soient versés à l'employé et réglant une commission à celui-ci. La société contrôle ces paiements de près. En même temps, les intermédiaires sont obligés par les sociétés de payer les cotisations de la sécurité sociale et les avantages. Au cours de discussions avec les groupes de la société civile, ils nous ont dit que c'était la meilleure approche à suivre lorsque l'on utilise des intermédiaires, mais ils continuent à préférer que les sociétés recrutent directement plutôt que de

passer par des intermédiaires. Le directeur de TEPM nous fait remarquer que le personnel TEPM se limite à une personne pour le moment et que lorsque la société sera en mesure de recruter un directeur des ressources humaines qu'il n'y aura pas nécessité de passer par un intermédiaire.

#### Options

- § Les parties prenantes ont suggéré que TEPM pouvait être transparente sur la raison de ses choix concernant l'utilisation de parties tiers, dans quelles conditions elle travaille avec des intermédiaires et les gardes fous qui sont en train d'être mis en place pour éviter les problèmes associés à une approche normale
- § Essayer de s'assurer que les contrats sont basés sur le mérite et sur une procédure d'appel d'offre ouvert plutôt qu'un choix basé sur l'efficacité à court terme.
- § Essayer de s'assurer que la compagnie travaille en utilisant des canaux multiples qui peuvent fournir des services plutôt que de dépendre d'un ou d'un nombre limité d'intermédiaires.

#### ***L'engagement du Gouvernement***

#### Réactions/ Observations

- § Plusieurs disent qu'il est important pour une compagnie, mais surtout pour une qui a des intérêts a long terme, d'avoir des relations propres avec ceux qui sont au pouvoir. Certaines personnes ont noté les défis permanents auxquels font face d'autres sociétés en Mauritanie étant donné qu'elles sont perçues comme ayant profité de relations basées sur la corruption avec l'ancien gouvernement. Ils vont même plus loin en suggérant qu'ayant créé un précédent de corruption que ces compagnies ne seront jamais libres de ses demandes. D'autres montrent du doigt le Nigeria ou des étrangers (comme les sociétés pétrolières) sont tenues responsables des problèmes auxquels ils font face quand ces étrangers sont perçus comme étant de connivence avec le Gouvernement.
- § Bien que les parties prenantes disent clairement qu'il n'y a aucun sentiment d'aversion envers des sociétés françaises, certains gardaient à l'esprit que le Gouvernement Français, par le passé, a utilisé des sociétés pour faire avancer leurs intérêts politiques et que TEPM devrait éviter toute interférence politique" avec n'importe quel régime.

#### Options

- § D'anciens diplomates on suggéré que TEPM évite d'être trop proche de quel que soit le gouvernement, évitant de prendre des photos du DG de TEPM avec des personnalités mauritaniennes d'un certain parti, et d'éviter des pots de vin.

### ***Engagement de la Société Civile***<sup>1</sup>

#### Réactions des Parties Prenantes/ Observations

- § Les groupes de la Société Civile ont réagi favorablement au fait que TEPM ait invité CDA avant le début des activités et ont perçu ceci comme une reconnaissance de l'importance des aspects sociaux de l'exploration pétrolière.
- § Il y a plusieurs centaines d'ONG qui sont actives en Mauritanie. Plusieurs d'entre elles sont apparemment des ONG "cartable" créées surtout pour recevoir et acheminer l'argent des donateurs. Ceci dit, l'équipe CEP a rencontré plusieurs ONG qui sont efficaces et bien organisées. Des ONG internationales humanitaires et de développement, des agences nationales de développement et des ONG de droits de l'homme ont des organisations parapluie qui coordonnent leurs activités. Ces organisations de regroupement "parapluies" peuvent être des moyens efficaces de communication. A titre d'exemple, ayant seulement une journée d'avance pour planifier une réunion, l'équipe CEP a eu une réunion fructueuse avec un groupe de 12 ONG légitimes de droits de l'homme, de développement et de syndicats.
- § Tous les groupes de la société civile avec lesquels CEP s'est entretenue ont indiqué qu'ils seraient heureux d'avoir des discussions avec TEPM. Un représentant a remarqué que "les contrats sont toujours signé entre deux parties, le Gouvernement et la société. Mais quand il s'agit de la mise en œuvre, une tierce partie apparaît : les communautés. En conséquence les groupes de la société civile devraient toujours participer aux discussions à tout moment et avant l'exécution des opérations." Les représentants d'ONG expliquent qu'une communication ouverte plutôt que d'esquiver les contacts représentent la meilleure stratégie pour circonscrire les espoirs et les exigences.

#### Options

- § Songer à la possibilité de rencontrer de manière régulière différents groupes de la société civile. Un premier pas serait peut être d'assister à des réunions d'organisations "parapluie" où plusieurs ONG se retrouvent. Le DG de TEPM pourrait par exemple rencontrer la personne qui préside

---

<sup>1</sup> Des dirigeants syndicaux pensent qu'en Mauritanie le concept de société civile n'inclut pas toujours leurs organisations. Toutefois, leurs points de vue et leurs soucis étaient semblables à ceux exprimés par des représentants d'ONG de droits de l'homme, de développement, de l'environnement ainsi que d'autres personnes. Dans ce rapport nous ne faisons aucune distinction entre les syndicats et le reste de la société.

l'organisation de regroupement afin d'explorer la possibilité de discuter les plans de TEPM à une réunion régulière ONG.

- § Ou bien, le représentant d'un groupe de protection de l'environnement a suggéré que TEPM pourrait organiser un atelier afin de présenter un plan d'action et d'y inviter la presse et des ONG. Cet atelier servirait deux buts : 1) il servirait comme lieu de dissémination de la politique de la société et ; 2) il permettrait l'identification de groupes potentiels avec lesquels TEPM pourrait agir en partenariat autour de sujets d'intérêts en commun (comme celui d'être à l'écoute de la communauté).

### ***La participation des femmes***

Plusieurs parties prenantes, (hommes et femmes) ont vivement conseillé à TEPM de reconnaître l'importance des femmes dans leurs activités. Ils ont fait remarquer que :

#### Réactions/Observations

- § Avant les Maures, les groupes culturels de la région étaient de prédominance matrilineaire. Cette histoire continue à influencer la société mauritanienne. Bien que la Mauritanie soit islamique elle est aussi très tolérante. Il y a donc de l'espace pour créer une politique de société qui permettrait l'avancement du statut des femmes sans offenser les valeurs locales.
- § Dans cette société traditionnellement nomade, les femmes ont dirigés les foyers tandis que les hommes étaient dans le désert avec leurs bêtes. Aujourd'hui environ 35% des foyers mauritaniens sont dirigés par des femmes. Dans la communauté des ONG on fait souvent le commentaire suivant : si vous voulez savoir ce que la communauté recherche, demandez aux hommes. Ils retarderont leurs réponses à plus tard après avoir consulté leurs femmes.
- § Bien que certaines personnes aient noté que les femmes Maures blanches ne travaillent pas, surtout parmi la classe moyenne, à Nouakchott on peut rencontrer de nombreuses femmes travaillant dans le secteur des services.
- § Certains disent que les femmes mauritaniennes sont traitées avec respect en les mettant sur un piédestal. Mais que, leur donner la priorité dans la circulation automobile ou leur pardonner leur retard au travail ne signifie pas l'égalité, une vraie indépendance ou le respect. Quelqu'un d'autre a fait le commentaire que jusqu'à présent le rôle des femmes dans la politique n'était que du "cinéma" pour démontrer une égalité.

- § L'accès à l'éducation pour les filles est un problème courant. Néanmoins, en Mauritanie plusieurs familles ne sont pas opposées sur le plan idéologique à l'idée d'envoyer les filles à l'école. Ce serait plutôt la "pauvreté et un mariage précoce" qui sont les principales raisons pour lesquelles les filles ne reçoivent pas une éducation. Au vu des frais, les familles ne peuvent pas souvent se permettre de garder leurs filles à l'école. En conséquence la construction d'écoles, le paiement des enseignants et offrir d'autres ressources éducatives ne sont pas des stratégies qui ont des probabilités de résoudre le problème.

#### Options

- § TEPM pourrait contacter plusieurs des groupes féminins à Nouakchott pour parler de ses préoccupations et pour s'assurer que les perspectives féminines soient représentées dans ses méthodes et procédures de fonctionnement.
- § La possibilité existe que TEPM puisse mettre en place une politique explicite d'égalité d'opportunités pour les femmes. Plusieurs parties prenantes nous ont fait savoir que TEPM pouvait soit renforcer une continuité de l'inégalité des genres ou qu'elle pourrait agir de manière proactive en préparant et en mettant en place un modèle plus équilibré.
- § Songer à un appui pour la formation et l'éducation. Une possibilité serait d'offrir un programme de bourses pour des filles ou des femmes désirant faire partie de l'industrie pétrolière (p.ex pour l'Ecole Nationale du Pétrole). Une autre possibilité consisterait à mettre en relation un projet générateur de revenus avec un autre lié à l'amélioration de l'accès des filles à l'éducation.

#### **6. Questions liées à l'avenir**

Bien que la production de pétrole / gaz n'aura pas lieu pendant encore quelques années, au cours de nos discussions deux sujets en particulier ont fait surface et qu'il nous semble important que TEPM prenne en considération pour l'avenir :

- § La transparence des recettes: La Mauritanie a récemment signé l'Initiative de Transparence des Industries Extractives (EITI) qui permet à TEPM de s'engager avec le Gouvernement sur des sujets concernant la transparence de recettes.
- § Utilisation nationale du pétrole/gaz produit par TEPM. Certaines personnes nous ont fait remarquer qu'il pourrait être important pour le peuple Mauritanien que le pétrole/gaz produit par TEPM soit utilisés pour des besoins nationaux, tenant compte des besoins énergétiques à l'intérieur du pays.



## PARTIE II CONTEXTE LOCAL DES OPERATIONS

Etant donné que les discussions que nous avons eues avec les parties prenantes dans la zone locale des opérations (des activités) étaient très différentes des discussions que nous avons eues à Nouakchott, nous parlerons ici de manière distincte des perspectives locales.

### 1. Contexte Local (Région de l'Adrar: Atar – Ouadane – Chinguetti)

- § La région de l'Adrar, lieu où TEPM a une licence d'exploration, est peuplée principalement par des Maures. C'est le domicile de plusieurs personnes riches et influentes du pays, y compris l'ancien Président. En termes d'opportunité d'y trouver ses moyens de subsistance, l'élevage (surtout des chameaux, des chèvres et des moutons) et la culture du palmier dattiers représentent les traditions les plus importantes. Les postes au sein du Gouvernement sont importants aussi. Et la plus grande mine de fer est située dans la partie Est de la région.
- § Le tourisme aussi devient un facteur dominant dans l'économie de l'Adrar. Depuis le milieu des années 90 la région est devenue accessible aux touristes. Il y a des vols toutes les semaines en provenance de France (Marseille et Paris) à destination d'Atar, la capitale régionale. Ces vols amènent environ 9000 touristes par an à la région. Tandis que les caravanes traditionnelles utilisant des chameaux pour transporter du sel et d'autres marchandises ont disparu, des troupes de chameaux sont maintenues pour servir aux touristes. A part l'impact économique, certains disent que le contact avec les touristes a eu un impact sur la mentalité de la population locale. Les intellectuels de Nouakchott disent que les gens de l'Adrar sont devenus plus ouverts d'esprit. Les nomades et les propriétaires des hôtels disent que le seul impact qu'ils ont ressenti a été financier. Cependant, certains habitants de Ouadane expriment leur préoccupation que la visite plus touristique de Chinguetti a commencé à perdre ses valeurs islamiques.

### 2. Remarques Générales

- § Le désert n'est PAS vide. Comme l'a dit un jeune nomade, "si vous ne voulez pas dormir seul, vous trouverez toujours une famille." Le style de vie nomade est vivant, il n'est pas en train de disparaître et les jeunes nomades avec lesquels nous avons parlé vivent ainsi de leur propre choix. Apparemment seule la région des dunes n'a pas d'habitants.
- § Tout terrain "appartient" à une tribu ou a une famille. Un accès sur, particulièrement aux zones de pâturage, est d'une importance certaine afin de permettre à la population nomade de subvenir aux besoins de leur existence.

- § Au moins dans la zone de Ouadane-Chinguetti les gens voyagent constamment entre leurs familles dans les villages environnant, leurs tentes dans le désert et leurs maison en ville. Ils bougent quand ils en éprouvent le besoin. A titre d'exemple, entre Ouadane et Chinguetti le CEP a trouvé un groupement de 7 villages permanents (avec des écoles en briques et des jardins de palmier dattiers) chacun d'eux consistait d'une population allant de 20 à 50 familles. Toutes les familles paraissent avoir des liens. L'implication pour TEPM est qu'il est plus sur de présumer que toutes les personnes dans la région devraient être contactées avec la même sensibilité que la population nomade plutôt que de faire la différence entre les "citadins" et les "nomades". Par exemple, les chefs des principales tribus nomades vivent dans des villes comme Ouadane et Chinguetti et dans des grandes villes comme principalement Nouakchott et Atar.
- § Les chiffres relatifs à la population de la région Ouadane –Chinguetti sont connus. Le chiffre officiel de la population du Département de Chinguetti est 5300 dont 3500 vivent en ville. Le Département de Ouadane a entre 4000 et 5000 personnes dont 50% vivent dans la région de Ouadane, 25% dans des villages entre Ouadane et Chinguetti et les 25% restant dans le désert.
- § Le désert n'est pas un endroit isolé. Nous avons été étonné de voir à quel point les gens sont bien informés. Les localités les mieux établies ont des contacts par radio deux fois par jour tandis que les nomades reçoivent des nouvelles par la radio nationale, par leurs familles en ville ou par le biais des autorités gouvernementales (souvent des chefs de tribu) qui ont souvent des contacts avec des groupes de nomades qui envoient des voitures dans le désert.
- § L'écrasante majorité des gens avec lesquels nous avons parlé dans la région de l'Adrar voient d'un très bon œil un développement pétrolier pourvu qu'une société tienne compte des éléments suivants
- L'environnement
  - Les normes et les valeurs musulmanes et culturelles
  - Travailler en passant par les autorités
  - L'emploi local
- § Les principaux avantages de la présence d'une société sont considérés comme étant l'impact du projet lui même, l'augmentation des transports vers la région et vers l'extérieur, surtout à Ouadane. Certains pensent qu'un investissement dans la région ramènerait une partie de la jeunesse qui a quitté la ville à la recherche d'opportunités d'emploi ailleurs.

- § Cependant, nous avons aussi eu un contact avec une femme semi-nomade qui était ardemment contre un investissement étranger et qui n'a pas voulu nous parler sans nous donner de raison. Lors que nous avons parlé de cela avec des experts locaux, ils nous ont dit qu'une petite minorité de la population, surtout parmi les personnes plus âgées, ont peur d'une perte des valeurs islamiques résultant d'une influence étrangère. Nous soulignons ceci parce que cela indique une sensibilité aux activités d'exploitation d'une société (et du tourisme) parmi certains éléments de la population.
- § Les attentes locales de l'exploration pétrolière sont élevées. Ceci est dû en partie parce qu'une société pétrolière qui a fait de l'exploration dans les années 1970 a créée des postes d'emploi pour environ 15 personnes de Ouadane, dont plusieurs vivent encore en ville. Il y a certaines attentes relatives aux opérations d'Exploration et de Production :
- La population de Ouadane est certaine que du pétrole a été trouvé en 1973 ; des puits ont été forés et la société avait annoncé avoir découvert du pétrole.
  - TEPM va simplement ouvrir ces puits (étant donné que l'ancien Président Taya avait annoncé qu'il y aurait des activités d'exploration et de production 12kms à l'est de Ouadane) et qu'il faut 3 à 4 mois avant de débiter la production pétrolière.
  - Apparemment la société pétrolière offrait un transport gratuit pour les civils de Ouadane en provenance de et en allant à Atar ainsi que de la nourriture pour la communauté. Les gens s'attendent à des avantages similaires de la part des sociétés qui viendraient travailler dans la région.
- § Les citoyens de la région sont très respectueux des structures de pouvoir locales. Ceci inclut le Gouverneur (Wali) au niveau régional ainsi que le Préfet ou le Hakim (qui est nommé à son poste) et le Maire (élu) au niveau de la ville
- § Les gens du désert ont une société ouverte et hospitalière ("c'est pour cela que la tente n'a pas de portes") et ils aiment savoir ce qui se passe autour d'eux. On nous a expliqué que les Mauritaniens ne comprennent pas le secret. S'ils entendent seulement une partie d'une histoire, ils inventeront le reste. Il est évident que ceci est propice à des rumeurs folles et cela justifie la nécessité pour TEPM d'être transparente dans ses communications avec les populations locales.

### **3. Questions/ Options relatives aux opérations quotidiennes de TEPM**

Basé sur les discussions avec les parties prenantes locales, les sujets suivants sont les plus pertinentes aux opérations quotidiennes de TEPM au niveau local. Nous parlerons d'abord des commentaires et des réactions des parties prenantes en ensuite offriront des options à la direction de TEPM

## ***L'environnement***

### Réactions/Commentaires

- § De façon régulière et de manière à surprendre l'équipe CEP, différents groupements de parties prenantes, allant des nomades aux fonctionnaires du gouvernement ont cité l'environnement comme étant leur principale préoccupation en relation aux opérations de société. Les sujets sur l'environnement allaient du traitement des déchets, de la pollution de l'eau et de l'air, de peur de vols résultant de l'amélioration des routes allant jusqu'à une peur des sous-produits provenant d'activités de raffinage. En expliquant l'importance relative de l'environnement, presque toutes les parties prenantes ont exprimé une forte dépendance sur la nature : Les nomades ont lié le bien-être de leurs animaux (leur moyen de subsistance et de leur nourriture) à la nature. D'autres ont fait le rapport que dans un pays où la richesse n'est pas distribuée de façon égale, "le désert est pour tout le monde." D'autres encore ont décrit le désert comme un lieu fragile ou l'équilibre délicat peut être facilement perturbé, rendant ainsi la survie humaine plus difficile.
- § Apparemment, la perception publique du manque de souci pour la protection de l'environnement a été discutée en long et en large par la presse et a renforcé le sentiment que les sociétés pétrolières poursuivent des intérêts financiers à court terme au détriment des intérêts à long terme de l'environnement. Une personne a remarqué, "si le pétrole offre des avantages à court terme mais crée des dégâts pour l'environnement, nous préférons ne pas avoir de pétrole du tout" reflète un sentiment général.

### Options

- § Réfléchir à la possibilité de travailler avec des nomades et d'autres experts locaux pour développer une politique de l'environnement. Être clair en ce qui concerne les objectifs et les faire connaître largement, tant sur le plan local que national (ateliers, presse, etc.)
- § En nous basant sur le succès d'autres sociétés qui participent au projet CEP [Corporate Engagement Project : Projet d'Engagement des Entreprises] TEPM pourrait établir un programme pour assurer le suivi de la communauté. L'entreprise pourrait se mettre en relation avec une ONG indépendante et de bonne réputation afin de former des personnes au niveau local afin qu'ils deviennent des inspecteurs de



l'environnement qui assureraient le suivi de l'impact sur l'environnement de TEPM et ses sous-traitants. Un tel programme pourrait servir les quatre objectifs suivants:

- 1) Augmenter la capacité des parties prenantes locales à développer des opinions informées sur l'impact de TEPM sur l'environnement et réduire ainsi la nécessité d'avoir des ONG pour parler "au nom de" la population locale ;
- 2) Augmenter le niveau de confiance entre TEPM et ses parties prenantes locales;
- 3) Améliorer la capacité de suivre les activités des sous traitants TEPM
- 4) Inculquer un sens d'inclusion de la communauté ou de "propriété" qui peut faire tampon si jamais un problème lié à l'environnement se présente.

- § Un Maire a suggéré que TEPM pourrait creuser des puits d'eau dans le désert et les mettre à la disposition du public. De tels puits amélioreraient la qualité de vie pour les nomades et leur bétail étant donné que les puits les plus proches de Ouadane sont à 12 et à 300 Kms plus loin. Ceci pourrait attirer plus de nomades ce qui augmenterait la surveillance de la chasse interdite.
- § Les représentants de l'autorité locale ont suggéré que TEPM pourrait soutenir les efforts des Maires dans le traitement des déchets, les campagnes de sensibilisation de l'environnement ainsi que d'autres projets de protection de l'environnement.

### ***Recrutement local***

L'emploi local est mentionné de manière régulière comme l'un des avantages clé d'une présence de l'entreprise.

### Réactions / Commentaires

- § Toutes les parties prenantes qui ont eu des discussions avec l'équipe insistent que des personnes locales devraient être employées pour des postes qu'ils peuvent remplir et ils n'accepteront pas que des personnes qui ne soient pas originaires de la région prennent ces postes.
- § Les "locaux" sont en général définis comme étant les habitants du village (Chinguetti, Ouadane) ou ceux qui viennent du Département. Tous les autres Mauritaniens, même ceux qui viennent de la même région mais en dehors du département sont considérés comme des étrangers. Les parties prenantes ont aussi fait comprendre que la préférence devait être accordée aux Mauritaniens plutôt qu'à des étrangers venant du Mali, du Sénégal et d'autres pays qui pourraient être mieux éduqués ou dont les prestations pourraient être moins chères.

- § Au cas où TEPM aurait des opérations entre les villes, les parties prenantes pensent qu'il serait juste que les opportunités d'emplois soient partagées.

**Négociations basées sur des critères mutuellement acceptables**

Un fonctionnaire du gouvernement de Chinguetti nous a dit que la ville avait récemment eu des problèmes lorsqu'elle a essayé de distribuer de l'emploi non qualifié entre des tribus locales en se basant sur des chiffres de populations tribales pour un projet financé par l'Union Européenne. C'est devenu un problème à partir du moment où les tribus se sont disputées concernant la taille relative des populations.

Le problème a été résolu lorsque les critères de sélection sont passés de "appartenance tribale" à la notion de "familles dans le besoin" qui était un critère sur lequel toutes les tribus pouvaient se mettre d'accord étant donné qu'il existe dans le Coran. Malgré le fait que certaines tribus ont eu plus d'emplois que d'autres, il n'y a pas eu de plaintes car il serait honteux pour des chefs de favoriser des personnes de leur propre tribu alors qu'il y avait des personnes qui étaient plus dans le besoin dans d'autres tribus.

- § Au sein des catégories de "local" et "étranger" les gens parlent d'une hiérarchie. En ce qui concerne les locaux les gens disent qu'une préférence devrait être accordée à ceux qui sont restés toute leur vie et ont souffert dans des endroits comme Ouadane et Chinguetti. Ce raisonnement a pour origine partielle une frustration que ceux qui restent font face à de grandes difficultés pour maintenir leurs villes et leurs villages en vie. Entre-temps, les étrangers et ceux qui sont partis sont libres de poursuivre un gain personnel sans faire face à des difficultés similaires. À Chinguetti en particulier il y a un degré de rancune parmi la population autochtone qui n'a pas eu l'argent pour investir dans le secteur du tourisme et ne tire que quelques bénéfices en vendant des souvenirs tandis que des étrangers qui pouvaient se permettre d'investir plus en retirent les plus grosses récompenses. Les habitants de la région veulent éviter des situations comparables où des étrangers et ceux qui reviennent à leurs communautés traditionnelles profitent le plus du développement pétrolier.
- § Sur le plan technique, des questions d'emploi doivent passer par le Hakim après avoir été à l'Inspection du Travail, un bureau du gouvernement responsable de maintenir une liste des chercheurs d'emploi et pour coordonner le recrutement d'employés. Toutefois, tandis que le Hakim et le bureau du Maire ont proposé leur assistance à TEPM en annonçant les postes à pourvoir sur le plan local et en sélectionnant des candidats en se basant sur leur antécédents et leur comportement, ni l'un ni l'autre n'ont mentionné l'inspection du travail. Après avoir reçu plusieurs comptes rendus de procédures de recrutement il paraît clair que ce mécanisme n'est pas d'usage courant. S'ils participaient aux procédures de recrutement, les autorités ont aussi indiqué qu'ils pourraient aider à expliquer aux communautés que certaines qualifications requises dépassent celles des personnes disponibles localement.

## Options

- § Au vu de l'importance d'un nouvel employeur dans des communautés pauvres et parce qu'il y a peu de clarifications sur les manières correctes et légales de l'embauche, il serait peut être bien avisé d'obtenir une clarification d'un expert en droit du travail ainsi que de la part des homologues au Ministère afin d'éviter des disputes potentielles concernant les pratiques de recrutement.
- § Faire des efforts pour s'assurer, tant que possible, que toute la main d'œuvre non qualifiée est locale. S'assurer que le personnel TEPM est, et est perçu comme étant, directement engagé dans la procédure de sélection plutôt que de transférer cette responsabilité à des étrangers ou des intermédiaires.
- § Accentuer la formation. On nous a dit que TEPM a le temps nécessaire pour former des locaux afin qu'ils deviennent des ouvriers qualifiés permettant ainsi à une plus grande partie de la force de travail d'être de la région plutôt que de recruter des ouvriers déjà qualifiés. TEPM pourrait aussi initier une collaboration avec l'école afin de fournir des possibilités de stages qui feraient partie du programme d'enseignement du centre de formation. En ce moment la plupart des stagiaires finissent chez SNIM.
- § La région de l'Adrar a un Centre de Formation Professionnel qui se trouve à Atar. Le Directeur de l'école a indiqué que le Centre serait disposé et prêt à débiter un programme qui pourrait répondre aux besoins en personnel de TEPM. Quand le CEP a demandé si la jeunesse de Chinguetti/Ouadane pourrait avoir des difficultés à financer une formation à Atar, il a indiqué que ce serait possible pour l'école d'organiser des classes localement les rendant ainsi accessibles à un plus grand nombre de la jeunesse locale
- § A court terme, TEPM et ses sous-traitants pourrait aussi avoir accès aux listes des anciens étudiants de l'école qui est entretenue pour des analyses de statistique. **Remarque** : Plusieurs personnes associées à d'autres compagnies nous ont fait savoir que TEPM pourrait recruter du personnel qualifié à partir d'autres industries, réduisant ainsi les avantages pour le pays du développement pétrolier. Ceci pourrait être réfuté en agrandissant le pool de travailleurs qualifiés en soutenant des activités de formation.
- § Certains diplomates et représentants d'ONG disent que la pauvreté en Mauritanie est largement le résultat d'un système d'injustice sociale. Leur argument est que la pauvreté n'est qu'un symptôme et, en conclusion, un investisseur comme TEPM ne devrait pas se focaliser sur la réduction de la pauvreté en tant que tel, mais plutôt devrait se concentrer sur la justice sociale en travaillant pour une plus grande distribution des richesses et pour l'élimination de facteurs

systematiques qui empêchent les personnes à améliorer leur propres vies. A titre d'exemple ceci inclut la possibilité de confier des contrats à de plus petites sociétés, les permettant ainsi de se développer et en aidant à éliminer les limitations sur les opportunités offertes aux plus pauvres d'avoir un accès à l'emploi.

### **Rendre les réactions théoriques des parties prenantes pratiques; un exemple**

Les observations faites dans ce rapport sont destinées à être des éléments permettant le développement des approches et des procédures TEPM. Etant donné que l'entreprise n'était installée dans le pays que depuis 2 mois au moment de la visite CEP, certaines remarques de ce rapport peuvent sembler au départ comme étant "théoriques" bien qu'elles aient été faites après discussion avec les parties prenantes.

Un exemple de comment les perceptions des parties prenantes se mêlent aux procédures opérationnelles quotidiennes a eu lieu lorsque le personnel TEPM et le sous traitant pour les activités sismiques ont parlé des contraintes d'embauche du personnel local. Tout le personnel serait sélectionné, passerait leur visite médicale et serait formé à Nouakchott. L'idée originale était de recruter du personnel non qualifié en utilisant des intermédiaires à Nouakchott rendant ainsi peu probable que du personnel de l'Adrar trouverait un emploi. D'autres pensaient que des disputes entre les communautés sur des quotas par Département créeraient plus de difficultés pour TEPM. Le recrutement de personnel de la région de Nouakchott éviterait de tels problèmes.

Après avoir parlé des attentes et des perceptions locales, le personnel TEPM a suggéré qu'ils retardant une caravane prévue afin de rencontrer le Wali (Gouverneur) et les différents Hakims afin de parler de l'intention de TEPM de recruter du personnel local. L'idée était de demander aux autorités locales de 1) se mettre d'accord sur une formule ou un quota par communauté et 2) de demander l'assistance des autorités dans la distribution les critères pour des chercheurs d'emploi dans leurs communautés. Si les chercheurs d'emploi locaux pouvait se rendre à Nouakchott le jour du recrutement et s'ils étaient suffisamment qualifiés, TEPM et son sous traitant donneraient préférence aux personnes en provenance de Ouadane, Chinguetti et Tidjikja. Le personnel TEPM songerait aussi à la possibilité d'offrir un soutien à ces postulants en termes de transport aller retour à Nouakchott étant donné que la plupart de ceux à la recherche d'emploi auraient des difficultés à se rendre à la capitale.

## **Contrats Locaux**

### Commentaires/ Observations

- § Les fournisseurs locaux et les chefs de tribus ont dit qu'ils s'attendaient à pouvoir traiter en affaire avec TEPM et que la préférence devrait leur être accordée étant donné que TEPM travaille dans leur région. Ils disent que, s'ils sont suffisamment prévenus à l'avance, ils peuvent fournir des matériaux comme le ciment, des produits alimentaires et d'autres articles. Néanmoins ils sont réalistes et disent qu'ils pourraient comprendre de ne pas avoir eu de contrat pour des raisons relatives à des problèmes de capacité ou de coût mais ils voudraient avoir une opportunité de faire une offre en libre concurrence.

- § Semblable à la logique concernant les pratiques de recrutement, des fournisseurs locaux ont demandé que TEPM ne se ravitaile pas ailleurs si les fournisseurs locaux ne peuvent pas répondre à leurs spécifications. Au lieu de faire cela, l'Entreprise pourrait aider des fournisseurs locaux à atteindre les normes et spécifications requises surtout parce que le commerce dans la région existe dans une économie informelle qui n'a pas des normes similaires.

#### Options

- § Songer à faire une étude des marchandises et des services que l'on peut obtenir localement (en établissant des définitions départementales, régionales et nationales respectivement) pour établir des relations commerciales avec le plus grand nombre de sous traitants et fournisseurs que possible. Un représentant d'une société internationale en Mauritanie a souligné l'importance d'être perçu comme ayant donné l'opportunité aux fournisseurs locaux ou nationaux avant de se positionner pour acheter au niveau international.
- § Afin de pouvoir suivre cette étude, TEPM pourrait aussi organiser un atelier de pré qualification pour les sous traitants et les fournisseurs en expliquant les besoins de TEPM, les procédures et les démarches à suivre pour les sous traitants s'ils veulent être considérés par TEPM.
- § A Nouakchott TEPM a l'occasion de former l'industrie sur la manière de répondre à des appels d'offre sur des bases commerciales plutôt qu'en se basant sur des relations.

#### ***Droit de Propriété des terres***

#### Remontée d'informations / Observations

- § Selon une loi de 1983 abolissant le régime foncier traditionnel, toute terre non productive appartient à l'Etat. Mais ceux qui peuvent rendre cette terre productive peuvent la posséder. L'Etat peut prendre ces terres s'il en a besoin pour des raisons d'intérêt national. Dans ce cas, l'Etat peut saisir les terres productives et ne doit faire des compensations que pour des immobilisations comme des bâtiments permanents.
- § Cependant, les locaux continuent à dire "vous ne trouverez pas de terre qui n'a pas de propriétaire" même quand elle n'est pas utilisée de manière productive. Ceci est une indication d'une reconnaissance qui subsiste de la propriété coutumière avec des limitations bien connues établies durant des siècles d'utilisation. Maintenir l'accès, particulièrement aux pâturages, est d'une importance capitale pour que les nomades puissent se sustenter. Et c'est aussi d'une importance psychologique pour des Mauritaniens plus stationnaires qui continuent à se considérer comme des nomades et qui reviennent au désert dès qu'ils en ont l'occasion. Les

gens peuvent utiliser les terres des uns et des autres mais ils n'ont pas le droit de la cultiver ou d'y construire des immobilisations permanentes qui pourrait fournir une base légale à la propriété.

- § On dit de façon générale que le Gouvernement peut prendre toute terre si c'est nécessaire pour les besoins de "l'intérêt national" qui peut inclure des activités pétrolières et minières. En contrepartie on s'attend à ce que des terres de remplacement soient disponibles. C'est pour cela que personne n'a exprimé un souci ou une opposition à ce que TEPM utilise ou prenne leurs terres. Nous traitons néanmoins du sujet parce que dans d'autres contextes étudiés par CEP, des entreprises on présumé, à tort, qu'il n'y avait pas de demandes conflictuelles de terres et se sont retrouvées dans des controverses qui n'en finissaient plus.

### Options

- § Etant donné que le bloc d'exploration n'est pas vide et en fait a de multiples propriétaires traditionnels, il faudrait peut être songer à faire une étude pour identifier les propriétaires et établir une carte des limites traditionnelles.
- § Considérer les propriétaires terrestres comme étant un groupe d'intérêts particulier parmi les parties prenantes. S'engager à les informer concernant les activités qui ont été programmées. Etant donné que l'Etat peut déclarer qu'il est de leur devoir d'établir la liaison avec les propriétaires des terres, TEPM pourrait expliquer que les parties prenantes internationales de l'Entreprise s'attendent à un tel engagement de la part de l'entreprise.
- § Parler avec les propriétaires sur les arrangements possibles qu'ils considéreraient comme acceptables ou même bénéfiques d'avoir des immobilisations appartenant à TEPM sur leurs terres. A titre d'exemple, TEPM pourrait équilibrer l'utilisation des terres avec la construction de puits d'eau sur d'autres sites appartenant à la tribu.
- § Il y a de nombreux symboles sur la terre qui sont importants aux personnes de la région. Dans son engagement, TEPM doit être au courant de l'importance et de la signification de ces symboles en les mettant par exemple sur leurs cartes et en s'assurant qu'il soient pris en compte de manière culturellement appropriée.

### ***Normes et Valeurs – L'engagement des parties prenantes locales***

#### Remontée d'informations /Observations

- § L'autorité civile locale (le Hakim – qui "n'est pas élu mais accepté" et le Maire) est puissante. Ceci est en contraste avec la confiance diminuée que les nomades ont pour le gouvernement national.

Ils disent que les affaires liées à Woodside ont rendu le gouvernement national moins crédible. Toutefois, presque tout le monde, y compris les nomades, considère que le Hakim représente leurs intérêts. Au moment où nous entrions sous leur tentes, la première question que nous ont posées plusieurs nomades était si l'équipe CEP avait été présentée et avait reçu l'approbation du Hakim.

- § En même temps la direction des tribus joue un rôle très important. Les chefs de tribu sont, de manière générale, basés dans des villes comme Ouadane et Chinguetti. Toutes les tribus se retrouvent dans les villes principales au moment des festivités religieuses offrant ainsi une occasion d'identifier et de communiquer avec la direction des tribus.
- § TEPM a déjà dirigé un atelier à Atar et à Tidjikja pour les autorités et des groupes de la société civile. Ces ateliers ont été bien accueillis mais se sont concentrés essentiellement sur les groupes de la société civile d'Atar étant donné qu'il y en a peu à Chinguetti et à Ouadane. En outre, l'information qui avait été transmise au Hakim et au Maire durant ces réunions n'a pas été transmise à leurs communautés. Même les conseillers proches du Maire n'étaient pas au courant des ateliers et nous n'avons vu aucune indication parmi le public à Chinguetti ou à Ouadane que l'information avait été retransmise.



- § Vis-à-vis de la communauté locale, TEPM et ses sous traitants font tous partie de la même société. Cette impression est renforcée par du personnel sous traitant qui de manière accidentelle, lorsqu'ils sont tombés en panne avec une crevaillon se sont retrouvés à Ouadane au moment de notre visite et se sont présentés à de nombreuses reprises comme des employés TEPM. Cet incident nous a démontré que les sous traitants voulaient passer par Ouadane sans

se présenter aux autorités locales ce qui interprété comme un manque de considération, un manque de respect, et une erreur.

- § La dignité et l'honnêteté sont deux aspects clé nécessaires aux discussions et aux engagements avec la population nomade. L'honneur continue à jouer un rôle important dans le comportement des personnes. Ceci s'applique à TEPM dans le contexte suivant : Si TEPM arrive dans une zone, il lui faudrait visiter les représentants du gouvernement d'abord, suivi d'une visite aux autorités traditionnelles. On respecterait leur dignité en apportant par exemple une chèvre, en mangeant ensemble ou en partageant du thé et ceci obligerait le chef à agir de manière réciproque ; le chef protégera les intérêts de l'entreprise afin d'honorer la dignité et la considération montrée par l'entreprise. A l'inverse, si les chefs nomades ne se sentent pas respectés ou reconnus, ils n'ont aucune raison de réciproquer. En fait ceci crée une opportunité pour la population de rechercher des avantages de l'entreprise, étant donné que l'entreprise est perçue comme tirant des avantages qui leur appartiennent.
- § Bien que les autorités des villes les plus proches des activités TEPM reconnaissent la possibilité que des personnes émigrent vers leur région en quête d'opportunités de travail, il n'y a pas de plans en place pour traiter cet afflux de personnes et comment minimiser des impacts négatifs éventuels.

#### Options

- § De nombreuses parties prenantes insistent sur l'importance de visiter le Hakim et le Maire ainsi que les chefs traditionnels à chaque fois que l'entreprise passe par des villes comme Ouadane et Chinguetti. Si ces activités deviennent trop fréquentes, établir un protocole selon lequel les chefs civils et traditionnels sont informés et impliqués.
- § Afin de mieux gérer les attentes éventuelles, songer à mettre en place des ateliers pour les parties prenantes a Ouadane, Chinguetti et Tidjikja qui sont ouverts au public. Les populations veulent connaître les activités qui vont avoir lieu et ceci pourrait leur donner une meilleure compréhension de ce à quoi ils peuvent ou ne peuvent pas s'attendre de la part de l'entreprise. Une campagne de sensibilisation du public pourrait se focaliser sur les procédures de TEPM et ses objectifs ainsi que les procédés techniques de l'extraction du pétrole (par exemple comment fonctionnent les études sismiques ?)
- § S'assurer de la compréhension et de l'appréciation des normes et des valeurs culturelles dans les communautés. TEPM par exemple pourrait fournir une formation interculturelle et une sensibilisation pour tout le personnel de la société et des sous traitants qui ne viennent pas de la

région. S'assurer aussi que les intérêts à court terme des affaires ne supplantent pas les normes et les valeurs culturelles et religieuses (p. ex. la pression du travail en relation avec l'importance de prier ou de prendre du thé)

- § Vu la sensibilité de suivre le protocole et de respecter les valeurs et normes culturelles, il faudra que TEPM assume la responsabilité de prendre en charge toutes les activités concernant la communication avec les communautés locales même quand cela concerne les sous-traitants. Une autorité du gouvernement nous a dit que même si la société va avoir 1000 employés, ce sont les premiers 10 arrivés qui vont déterminer l'impression que vous allez faire sur les autres. Quelqu'un d'autre nous a dit que ce serait un bon investissement d'employer un buveur de thé professionnel afin d'assurer des relations cordiales avec les parties prenantes.
- § Il faudrait envisager une discussion avec les autorités locales sur la manière de répondre à un afflux de travailleurs qui chercheraient du travail et, si besoin est, d'assister le Gouvernement au développement d'un plan d'action pour traiter de ce sujet.

#### ***Stratégie de Communication avec le Public***

L'approche suivante a été proposée par un sociologue mauritanien de renommée comme stratégie à deux étapes pour communiquer avec les communautés :

1) Rencontrer les autorités formelles et informelles y compris le Wali, le Maire, les chefs de tribu, les chefs de village et peut être les chefs de familles importantes en limitant le groupe à un maximum de 15 personnes. Leur donner suffisamment de temps pour transmettre l'information à leur électorat.

2) Gérer des réunions de groupes plus larges en les annonçant bien à l'avance et en les ouvrant au public. Une retenue personnelle sera caractéristique dans de telles réunions étant donné qu'il est convenu que seuls les chefs reconnus devraient s'exprimer. Ceci dit, des membres du public peuvent s'exprimer s'ils pensent que leurs chefs sont malhonnêtes ou ne représentent pas leurs vraies préoccupations. Il y aura des personnes timides ainsi que des femmes, particulièrement des Maures, qui n'exprimeront pas leurs préoccupations dans un forum de ce genre. On devrait leur offrir d'autres possibilités de communiquer.

## CONCLUSION

Autant la situation en Mauritanie est nouvelle pour TEPM, elle représente aussi une nouveauté pour le Gouvernement Mauritanien qui a peu d'expérience avec de grosses sociétés multinationales.

Ceci représente une opportunité pour TEPM qui pourra aider le Gouvernement à améliorer sa capacité de fournir un bon climat d'investissement et de répondre aux besoins de son électorat. C'est aussi une opportunité pour TEPM de faire connaître aux autorités gouvernementales la façon dont ces grandes entreprises fonctionnent et les règles, codes de conduite et les initiatives auxquels ils doivent adhérer. Faire connaître cette scène internationale au Gouvernement représenterait une valeur pour celui-ci, lui permettant de mieux s'engager avec les compagnies pétrolières et minières qui ont commencé à manifester un intérêt dans les ressources du pays. Si TEPM dévoile de nouvelles approches en Mauritanie en se basant sur ses expériences ailleurs, elle peut créer, avec le Gouvernement Mauritanien, un environnement de travail qui tiendra compte des meilleures pratiques des entreprises et qui permettra au gouvernement d'adhérer aux meilleures pratiques de bonne gouvernance.