



# À la recherche de solutions

RÉCIT DE LA RÉOLUTION D'UN  
DIFFÉREND ENTRE UNE COMMUNAUTÉ  
ET UNE ENTREPRISE EN OUGANDA



## **Au sujet du CAO**

Le Bureau du Conseiller-médiateur pour l'application des directives (CAO) est le mécanisme indépendant de redevabilité et de recours pour les branches du Groupe de la Banque mondiale qui sont chargées des prêts et des assurances pour le secteur privé, à savoir la Société financière internationale (SFI) et l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA). Le CAO instruit les plaintes émanant de personnes affectées par les projets de la SFI et de MIGA afin d'améliorer les résultats sociaux et environnementaux sur le terrain et de promouvoir une redevabilité accrue de la SFI et MIGA. Le CAO rend compte directement au président du Groupe de la Banque mondiale.

Pour plus d'informations sur le CAO, veuillez consulter [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org)

Photo de couverture : Paysage rural dans le district de Mubende, Ouganda (Felix Davey/CAO).



# À la recherche de solutions

RÉCIT DE LA RÉOLUTION D'UN  
DIFFÉREND ENTRE UNE COMMUNAUTÉ  
ET UNE ENTREPRISE EN OUGANDA



© 2015 Compliance Advisor Ombudsman (CAO) Tous droits réservés.

Bureau du Conseiller-médiateur pour l'application des directives (CAO)  
Groupe de la Banque mondiale  
2121 Pennsylvania Avenue NW Washington, DC 20433 USA  
Téléphone : + 1 (202) 458-1973  
Site Web : [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org)  
email : [cao@worldbankgroup.org](mailto:cao@worldbankgroup.org)

Les constats, interprétations et conclusions exprimés ci-après sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues des Directeurs exécutifs du Groupe de la Banque mondiale ou des gouvernements qu'ils représentent.

Le CAO ne garantit pas l'exactitude des données contenues dans ce document. Les délimitations, couleurs, dénominations, et toute autre information indiquées sur les cartes de ce document n'impliquent aucun jugement de la part du CAO quant au statut juridique des territoires ni aucune validation ou acceptation de ces frontières.

## **Droits et permissions**

Le contenu de cette publication est soumis aux droits d'auteur. La reproduction ou la transmission non autorisée d'une partie ou de la totalité de cette publication peut constituer une violation de la loi applicable. Le CAO encourage la dissémination de son travail et autorise habituellement la reproduction de ses travaux dans les plus brefs délais.

Pour obtenir l'autorisation de photocopier ou reproduire une quelconque partie de ce document, veuillez adresser une demande complète au Bureau du Conseiller-médiateur pour l'application des directives (CAO), 2121 Pennsylvania Avenue NW, Washington, DC, 20433, USA; télécopie : +1 (202) 522-7400; email : [cao@worldbankgroup.org](mailto:cao@worldbankgroup.org).

Toute autre question relative aux droits et aux permis, y compris concernant les droits dérivés, doit également être adressée au Bureau du CAO à l'adresse indiquée ci-dessus.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Calendrier du cas</b> .....	iv
<b>Aperçu général</b> .....	1
Les plaintes .....	2
<b>Évaluation</b> .....	<b>6</b>
Écouter les voix locales .....	6
Encourager une prise de décision éclairée pour la résolution des différends .....	7
Choisir les représentants communautaires .....	8
<b>Résolution des différends</b> .....	<b>9</b>
Établir les règles de base .....	9
Définir les problématiques .....	10
Renforcer les capacités des communautés .....	11
Rôle des observateurs et des conseillers .....	13
Former l'équipe de médiation .....	14
Former des coopératives communautaires .....	15
<b>Règlement et résultats</b> .....	<b>16</b>
Parvenir à un accord .....	16
Mise en œuvre .....	18
Résultats : Réinstallation .....	19
Résultats : Agriculture .....	20
Résultats : Initiatives de développement local .....	21
Résultats : Durabilité .....	22
<b>Conclusion</b> .....	<b>25</b>
Réflexions sur le processus .....	25
<b>In Memoriam</b> .....	<b>27</b>

## FIGURES

Figure 1. Les parties prenantes .....	5
Figure 2. Le processus de résolution des différends .....	12

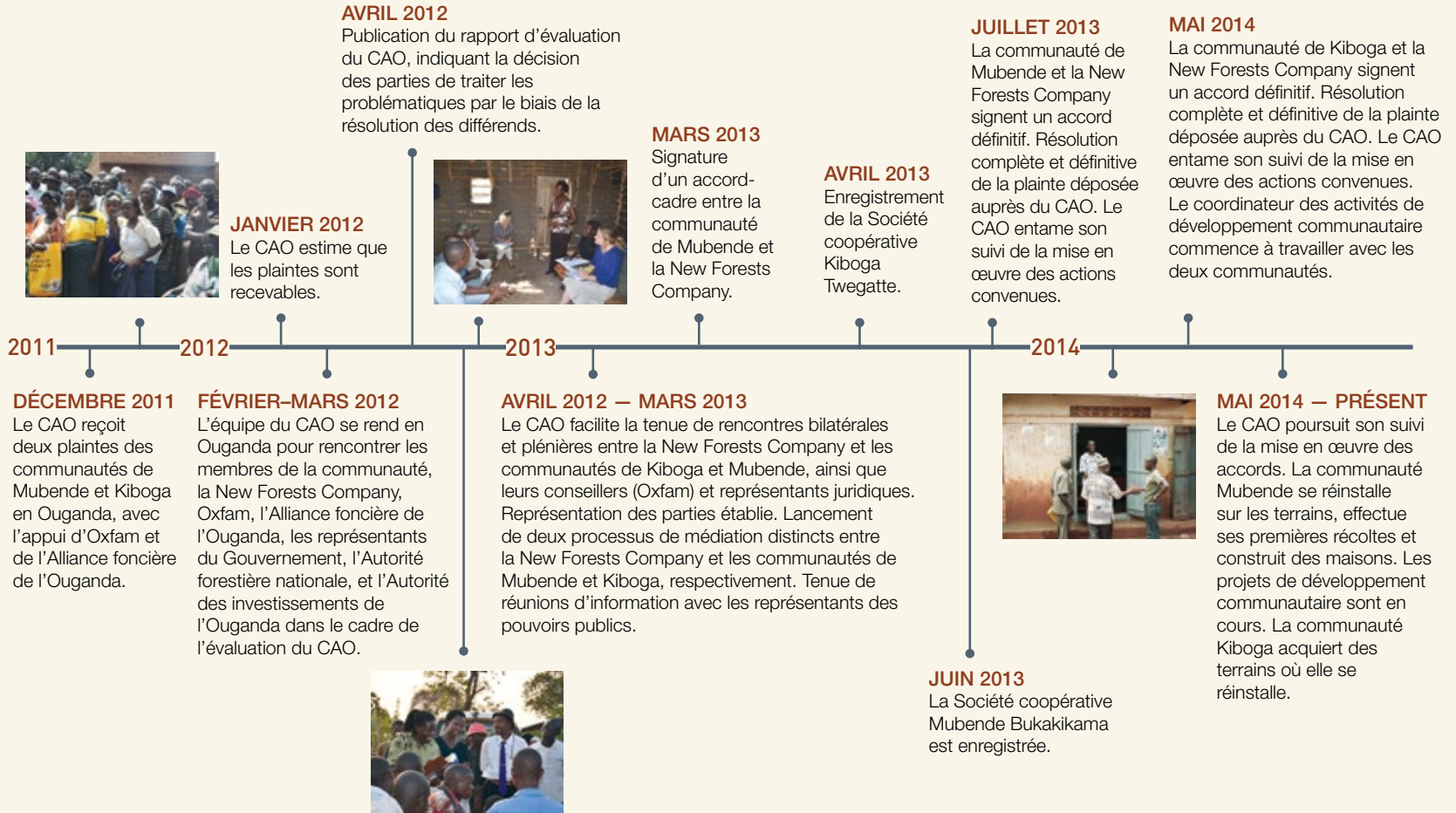
## ENCADRÉS

Encadré 1. Garantir une vaste représentation communautaire .....	7
Encadré 2. Respect de la confidentialité ..	9
Encadré 3. Établir la légitimité et partager les informations avec un public plus large .....	13
Encadré 4. Mesurer la réussite .....	23

## CARTE

Les districts de Kiboga et Mubende en Ouganda .....	3
--	---

# CALENDRIER DU CAS





Des enfants locaux courent à côté des plantations de la New Forests Company en Ouganda (Felix Davey/CAO).

---

*« La vie change et je suis émue par les efforts inlassables du CAO, d'Oxfam et du NFC. »*

Mme Tumuhirwe Khedris, membre de la Coopérative Mubende Bukakikama

---

## APERÇU GÉNÉRAL

L'Ouganda ayant souhaité accroître les investissements dans le secteur forestier en établissant des partenariats public-privé, l'évolution des usages fonciers a parfois créé des frictions entre les parties prenantes. En 2011, le Gouvernement de l'Ouganda a admis avoir expulsé des membres des communautés des réserves forestières centrales en Ouganda et déclaré que la terre était réservée pour les plantations forestières commerciales et qu'elle avait été occupée illégalement. L'entreprise exploitant les plantations, la New Forests Company, est l'une des compagnies dans laquelle le Fonds Agribusiness Agri-Vie, un fonds d'investissement soutenu par la Société financière internationale (SFI) (la branche du Groupe de la Banque mondiale relevant du secteur privé) a investi. En décembre 2011, deux communautés affectées ont porté plainte auprès du mécanisme de recours indépendant de la SFI, le Conseiller-médiateur pour l'application des directives (CAO).

Cette étude de cas décrit la suite des événements. Le CAO a offert un processus neutre et impartial, permettant à l'entreprise et aux communautés concernées d'examiner ensemble les possibilités de résolution — et, au-delà des accusations et du blâme, de rechercher des solutions pratiques, efficaces et durables convenant à tous. Grâce à ce processus, l'attention des parties s'est déplacée des violations des droits et réparations à la recherche de solutions durables sur les plans financier et développemental en faveur de la communauté dans son ensemble. Aujourd'hui, les accords conclus entre les parties ont lancé un processus permettant de rétablir et d'améliorer les moyens de subsistance de la communauté et, plus généralement, ont aidé à renforcer les capacités des communautés, à encourager la cohésion sociale et à promouvoir l'autonomie économique.

## LES PLAINTES

En décembre 2011, le CAO a reçu deux plaintes de communautés des districts de Kiboga et Mubende du centre de l'Ouganda. Les membres des communautés ont porté plainte avec l'assistance d'Oxfam, une organisation non gouvernementale (ONG) internationale, et l'Alliance foncière de l'Ouganda, un groupement national d'organisations dont l'action est centrée sur les questions foncières.

Selon les plaignants, des milliers de membres des communautés ont été expulsés de leurs terres par la force en faveur de plantations forestières commerciales, donnant ainsi lieu à la destruction de biens privés, au retrait des moyens de subsistance et à la précarité sur le plan de la santé et de l'éducation. Les plaignants ont aussi exprimé des préoccupations plus générales au sujet de l'audit préalable effectué par la SFI en amont du projet, notamment en ce qui concerne l'absence de consultation sérieuse au sujet des expulsions.

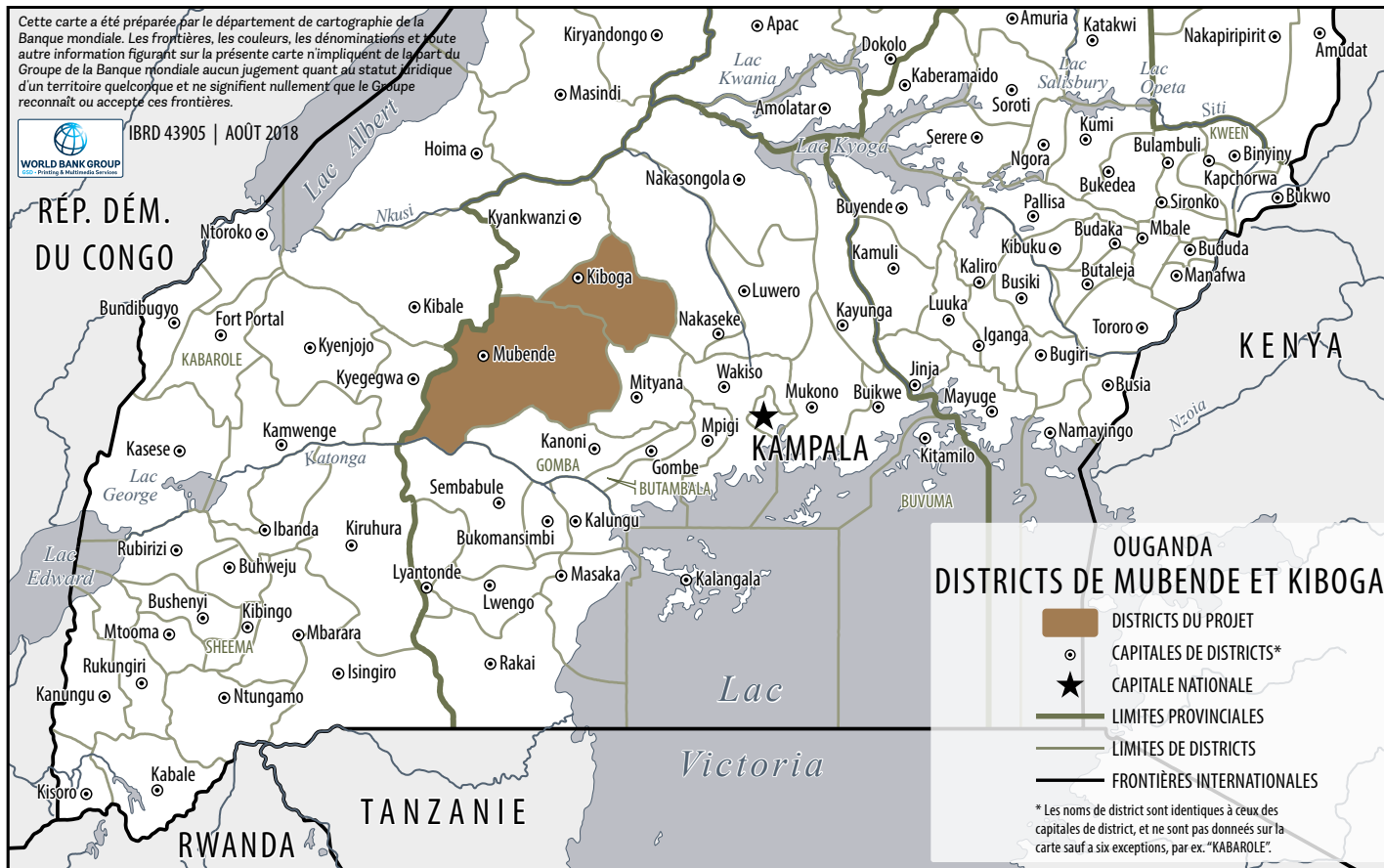
La New Forests Company (NFC), qui opère en Ouganda depuis 2005, exploite trois plantations de pins et d'eucalyptus dans les districts de

Mubende, Kiboga et Bugiri. L'un des investisseurs de la société est le Fonds Agri-Vie Agribusiness, un fonds d'investissement privé soutenu par la SFI. L'entreprise déclare avoir identifié deux communautés résidant dans les réserves forestières centrales de Namwasa et Luwunga dont elle a obtenu les permis d'exploitation en 2007-08. Ayant compris le caractère sérieux du défi auquel elle faisait face, l'entreprise s'est efforcée, en collaboration avec le Gouvernement de l'Ouganda et les communautés, de résoudre le litige aussi humainement que possible. L'entreprise indique qu'elle a demandé à maintes reprises aux pouvoirs publics ougandais l'autorisation de verser des compensations aux communautés invitées à quitter la réserve, mais qu'elle a souffert un refus de la part du Gouvernement.

En janvier 2012, le CAO a déterminé que les plaintes étaient recevables. Peu de temps après, une équipe du CAO s'est rendue en Ouganda pour rencontrer les membres des communautés Kiboga et Mubende, les responsables de la New Forests Company, et les autres parties prenantes (voir la figure 1).



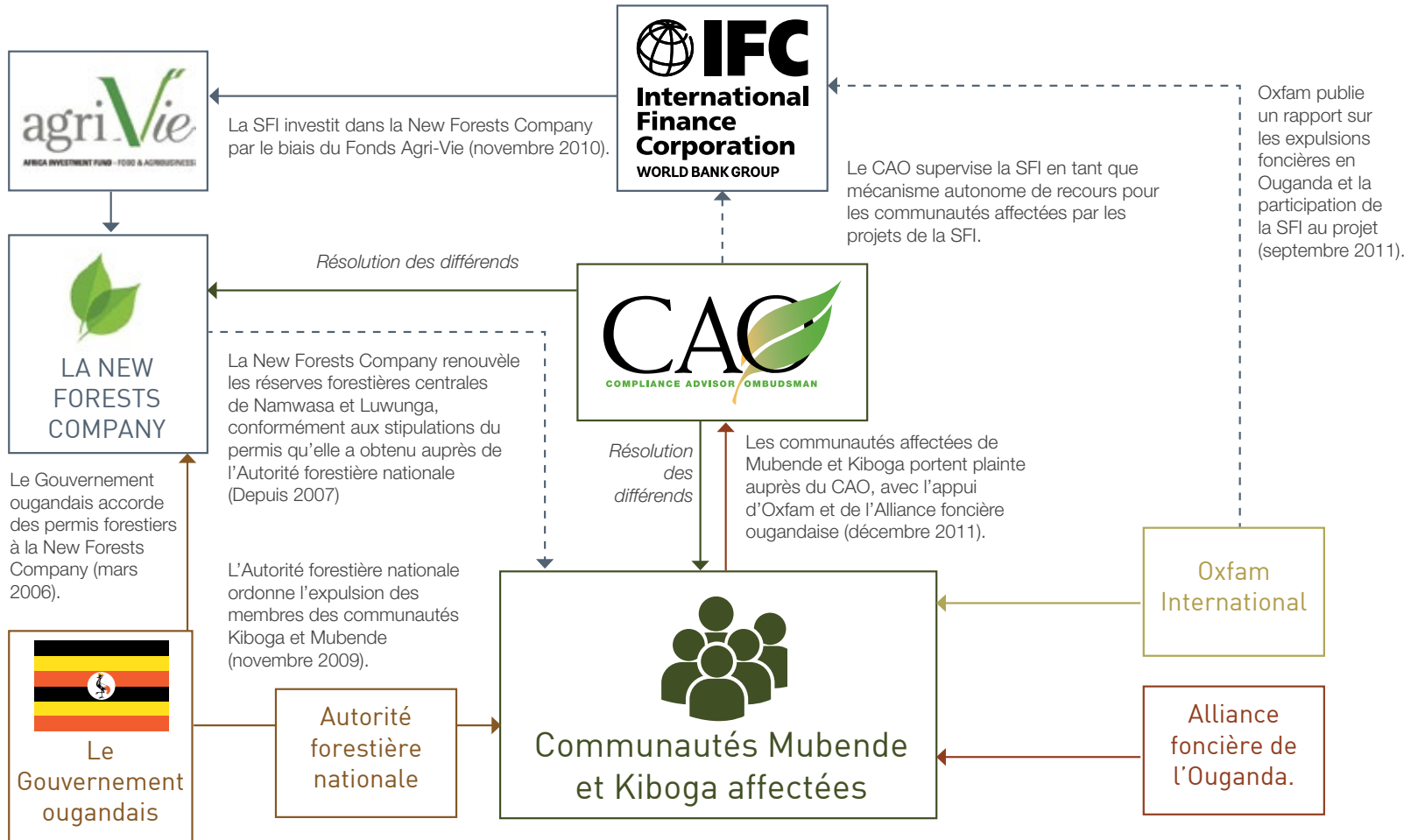
# DISTRICTS DE KIBOGA ET MUBENDE EN OUGANDA



Membres de la communauté pendant l'évaluation des plaintes par le CAO, février 2012 (CAO).



FIGURE 1. LES PARTIES PRENANTES



# ÉVALUATION

## ÉCOUTER LES VOIX LOCALES

L'évaluation d'une plainte par le CAO a pour objet de mieux comprendre les problématiques soulevées par les plaignants, de se renseigner sur l'avis des autres parties prenantes sur la situation, et d'aider les parties principales — les communautés et la société — à déterminer si elles souhaitent régler les problématiques, par le biais d'un processus de résolution des différends, ou par le biais d'une enquête sur la performance de la SFI.<sup>1</sup>

Le CAO a commencé l'évaluation en février 2012 et tenu des réunions communautaires publiques de grande ampleur dans le village de Kichuchula et le sous-comté de Kitumbi. Le CAO a pu écouter les griefs des membres des communautés touchées, expliquer la portée de son mandat et commencer à gérer les attentes de la communauté et de la société. C'est pendant ces réunions



Le CAO rencontre la communauté et les représentants de la société pendant l'évaluation du CAO, février 2012 (CAO).

d'évaluation que les communautés affectées de Kiboga et Mubende ont ratifié le mandat des représentants ayant signé les plaintes, et procédé à l'élection de représentants supplémentaires. Pour répondre aux problématiques soulevées dans la plainte, il était essentiel de garantir que les voix des femmes et des jeunes soient entendues. Le CAO a collaboré avec la communauté pour inclure ces voix dans le groupe de représentants (Encadré 1).

Le CAO s'est également rendu dans les bureaux de la New Forests Company dans la plantation de Namwasa pour rencontrer les représentants de la société. L'entreprise a présenté au CAO plusieurs initiatives, dont le Lycée New Forests, la clinique communautaire et des programmes d'activités génératrices de revenus, y compris dans le domaine de l'apiculture, ainsi qu'un projet de plantation d'arbres dans les communautés avoisinantes.

*1. Le CAO évalue également les plaintes relatives aux projets soutenus par l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA), la branche du Groupe de la Banque mondiale chargée de l'assurance-risque politique.*

## ENCADRÉ 1. GARANTIR UNE VASTE REPRÉSENTATION COMMUNAUTAIRE

Lorsque le CAO reçoit une plainte de la part d'un grand nombre de membres des communautés affectées, l'identification de représentants aptes à agir en leur nom peut être très compliquée. Mais ce processus doit impérativement traiter au mieux les questions de représentation. Le rôle des femmes est un sujet auquel le CAO est appelé à réfléchir avec régularité. Les sociétés où intervient le CAO étant fréquemment patriarcales, leurs normes culturelles ne prévoient pas de rôle pour les femmes dans les structures de représentation. Une solution consiste à former des groupes de travail féminins qui contribuent au processus formel par des voies informelles. Ces groupes de travail doivent aussi être consultés avant de conclure un quelconque accord.

Le CAO a aussi rencontré les représentants du Gouvernement de l'Ouganda, à savoir l'Autorité forestière nationale, l'Autorité des investissements de l'Ouganda, les responsables de districts et les ministres. Ces réunions importantes ont servi à renseigner le Gouvernement sur le mandat du CAO et sa mission dans le pays, et permis au CAO de comprendre plus clairement la perspective du Gouvernement sur les événements qui se sont produits, notamment les plaintes déposées par les communautés.

### ENCOURAGER UNE PRISE DE DÉCISION ÉCLAIRÉE POUR LA RÉOLUTION DES DIFFÉRENDS

Le CAO respecte le droit d'une communauté à l'autodétermination et se donne pour mission de répondre aux communautés affectées. Pendant le processus d'évaluation, les communautés affectées de Kiboga et Mubende ont exprimé le souhait de traiter les problématiques soulevées dans leur plainte par le biais d'un processus de résolution des différends facilité par le CAO. La résolution des différends est un processus volontaire, qui implique que la communauté affectée et l'entreprise (a minima) acceptent d'y participer. Dans ce cas, la New Forests Company a elle aussi accepté de participer au processus de résolution des différends en vue de résoudre les problématiques soulevées dans les plaintes.

---

*« J'ai perdu tous mes animaux domestiques... qui étaient ma principale source de revenus; et ma maison a aussi été démolie quand nous avons été expulsés de notre terre. J'ai acquis un autre terrain par le biais de la coopérative, j'ai construit une maison semi-permanente, et j'ai de nouveau de la nourriture et des animaux. Il y a à nouveau de l'espoir, grâce à la NFC, à Oxfam et au CAO. »*

M. Ntwire Charles, membre de la Coopérative Mubende Bukakikama.

---

## CHOISIR LES REPRESENTANTS COMMUNAUTAIRES

Les communautés de Kiboga et Mubende déclarent être constituées respectivement d'environ 2500 et 940 ménages. Plusieurs réunions communautaires ouvertes ont été tenues dès le début, avec l'aide du bureau local d'Oxfam et de l'Alliance foncière de l'Ouganda, au cours desquelles des représentants ont été élus et les mandats ont été assignés. Un soin particulier a été porté au fait de choisir des membres susceptibles de défendre les intérêts de groupements spécifiques, notamment les jeunes, les personnes âgées et les femmes. Les deux « comités de négociation » élus, chacun formé d'environ huit membres, sont restés assez stables pendant tout le processus. Ils ont chacun régulièrement consulté leurs communautés d'attache respectives. Étant donné leur dispersion géographique, il a été assez difficile de tenir ces discussions, et les représentants ont dû se rendre fréquemment dans des zones très éloignées pour rencontrer les membres des communautés. Dans le cas de Kiboga, la communauté a nommé un corps consultatif plus élargi et constitué de représentants de différents lieux géographiques. Cet organe a octroyé les mandats et conseillé les négociateurs pour le compte de la communauté.



Une femme de la communauté Kiboga parle au CAO (Félix Davey/CAO).

# RÉSOLUTION DES DIFFÉRENDS

## ÉTABLIR LES RÈGLES DE BASE

Préalablement au processus de résolution des différends, les communautés affectées et la New Forests Company se sont efforcées, pendant leurs premières réunions conjointes, de trouver un accord sur un ensemble de règles de base gouvernant le processus. Habituellement, les règles de base portent sur les aspects relatifs au traitement de la confidentialité (voir Encadré 2); la communication avec la presse; la représentation et les personnes habilitées à prendre les décisions au nom des parties; et la participation éventuelle d'observateurs, le cas échéant. Les représentants de la société et de la communauté, ainsi que leurs conseillers, ont convenu de ne faire aucune déclaration publique. Les parties ont aussi convenu de préserver la confidentialité dans le cadre du processus.

### ENCADRÉ 2. RESPECT DE LA CONFIDENTIALITÉ

Le CAO n'impose aux parties aucune contrainte relative à la confidentialité. Les parties décident elles-mêmes des principes de confidentialité devant être adoptés dans le cadre du processus. Dans certains cas, les parties demandent à identifier un lieu discret où tenir les négociations. Dans d'autres cas, elles peuvent souhaiter rendre publiques certaines informations pour sensibiliser le public et l'inviter à les examiner plus minutieusement. Le CAO facilite ces discussions entre les parties en vue de parvenir à un accord relatif à la confidentialité dans le cadre du processus, et aux différentes étapes du processus.



Les membres de la communauté Kiboga se réunissent sous un manguier pour s'entretenir au sujet des négociations (Felix Davey/CAO).

---

***« Je n'aurais jamais imaginé que nous puissions un jour nous trouver dans la même pièce que la société... mais après l'intervention du CAO et d'Oxfam, nous avons commencé à reprendre espoir. Après la première acquisition d'un terrain, nos cœurs ont été soulagés et joyeux à nouveau. Notre avenir est de nouveau prometteur. Nous avons des terrains que nous pouvons cultiver et où nous pouvons construire nos maisons. »***

M. William Bakhekisha, président de la Coopérative Mubende Bukakikama

---

## DÉFINIR LES PROBLÉMATIQUES

Une fois les règles de base déterminées, les communautés affectées et la New Forests Company sont convenues d'un ensemble de problématiques devant former la base du processus de résolution des différends. Initialement, le CAO avait prévu un processus commun pour les deux communautés. Mais, pour plusieurs raisons — notamment le fait que les communautés de Kiboga et de Mubende avaient des besoins différents —, le CAO a procédé à deux médiations parallèles, une pour chaque communauté. Les mêmes règles de base ont été appliquées à ces processus.

Les plaintes de chaque communauté soulevaient des problématiques diverses, de la perte de maisons à la perte d'accès aux terres agricoles et à la forêt pour d'autres raisons, y compris pour y enterrer les défunts. Par conséquent, et avec l'accord des parties, des questions relatives aux violations des droits et aux réparations, la médiation s'est recentrée sur la recherche d'avantages tangibles sur le plan financier et développemental. Cette démarche a également permis de recentrer l'attention des parties sur l'avenir (Figure 2).







## RENFORCER LES CAPACITÉS DES COMMUNAUTÉS

L'un des plus grands défis rencontré par le CAO a consisté à renforcer les capacités de la communauté à participer aux négociations parallèles. Premièrement, les communautés touchées étant dispersées, la communication entre elles était difficile. Deuxièmement, les représentants des communautés n'avaient aucune expérience antérieure en matière de résolution des différends et n'avaient jamais eu l'occasion de procéder à des négociations organisées et structurées avant de porter plainte auprès du CAO.

Le CAO a élaboré un programme de renforcement des capacités visant à former les représentants des communautés à la médiation et la résolution des différends. L'équipe du CAO a tenu à consacrer suffisamment de temps aux réunions bilatérales avant de tenir des séances plénières pour aborder certaines problématiques litigieuses. Les représentants des communautés ont aussi mis en place différents circuits de communication permettant de tenir la communauté élargie informée au sujet du processus (Encadré 3).

L'équipe du CAO rencontre les représentants de la communauté Kiboga, février 2014 (Felix Davey/CAO).

## FIGURE 2. PROCÉDURE DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS



1. Les communautés et la New Forests Company acceptent de traiter les problématiques par le biais de la médiation. Les communautés élisent leurs représentants.



2. Définition des règles de base : les règles de base portent sur le rôle des conseillers, la presse, la confidentialité et la représentation.



3. Identification des problématiques à négocier en concertation avec les communautés de Kiboga et Mubende et la New Forests Company.



4. Reconnaissant que les problématiques, les exigences et les plaintes divergent, les parties acceptent de scinder la médiation en deux processus distincts.



9. Le CAO surveille la mise en œuvre des accords.



8. Accords conclus : communauté de Mubende et la New Forests Company (juillet 2013); communauté de Kiboga et la New Forests Company (mai 2014).



7. Enregistrement des Coopératives Mubende et Kiboga et formation à la gestion d'une coopérative.



6. Accord visant à établir les coopératives communautaires.



5. Identification continue des problématiques.

### ENCADRÉ 3. ÉTABLIR LA LÉGITIMITÉ ET DISSÉMINER LES INFORMATIONS À L'ENSEMBLE DES ADMINISTRÉS

Pour pérenniser les résultats, la légitimité des représentants des communautés doit impérativement être maintenue. Tout au long du processus de résolution des différends, les informations doivent être disséminées par les représentants aux communautés élargies pour le compte desquelles ils négocient. Des circuits de communication des informations doivent être mis en place en concertation avec les représentants des communautés pour déterminer les modes de communication à employer et veiller à ce que le mandat octroyé par cette base communautaire les légitime et les responsabilise en tant que représentants. Les organismes de la société civile et communautaire peuvent efficacement intervenir à cet égard.



Les représentants de la communauté Kiboga parlent de leur réunion à Kampala (Felix Davey/CAO).

### RÔLE DES OBSERVATEURS ET DES CONSEILLERS

La New Forests Company et les communautés affectées sont convenues de la participation d'Oxfam à la médiation en qualité d'observateur, afin de continuer à soutenir et conseiller les communautés affectées. Oxfam a aidé à renforcer les capacités des communautés à prendre part au processus de résolution des différends, tout en continuant à offrir des consultations traumatologiques. Un juriste ougandais, engagé par Oxfam, a conseillé et soutenu les représentants des communautés pendant tout le processus de médiation.

---

**« Le CAO a eu la chance de pouvoir engager des médiateurs très compétents et efficaces, capables de mener leur barque dans un contexte extrêmement compliqué. La complexité de cette plainte, étant donné le nombre de personnes touchées et de parties prenantes impliquées, a nécessité un processus bien conçu et bien exécuté de résolution des différends. »**

Gina Barbieri, Spécialiste senior en résolution des différends, CAO

---

## FORMER L'ÉQUIPE DE MÉDIATION

Le CAO cherche toujours à engager des médiateurs locaux et régionaux indépendants qui mènent le processus sur le terrain. Ceci aide à garantir que le processus de résolution des différends respecte les normes culturelles et reflète les pratiques autochtones autant que possible. Dans ce cas, le CAO a fait appel à deux médiateurs très compétents et dévoués, sans qui aucun résultat n'aurait pu être obtenu. Le CAO a également engagé un interprète hautement qualifié, qui a systématiquement collaboré avec les médiateurs pour garantir une bonne communication entre les diverses parties prenantes.



Les médiateurs du CAO Lina Zedriga (gauche) et Ben Shoeman (droite) (CAO).



## FORMER DES COOPÉRATIVES COMMUNAUTAIRES

Au cours des négociations qui se sont tenues entre 2012 et 2014, il est devenu apparent que la compensation à titre individuel serait impossible. Les deux communautés affectées ont alors décidé de former des coopératives qui pourraient bénéficier d'un appui financier ou de développement en leur nom. Cette étape a été essentielle, dans une démarche rationnelle et exhaustive permettant d'accroître l'aptitude des communautés à bénéficier collectivement du processus, puis à gérer les intrants de projets collectifs.

Les coopératives Kiboga Twegatte et Mubende Bukakikama ont été formées respectivement en avril et juin 2013, les membres des comités de négociation en constituant les membres fondateurs. Les coopératives ont été constituées et enregistrées conformément à la Loi sur les coopératives ougandaises de 1991, avec l'assistance de conseillers juridiques et de l'Alliance des coopératives ougandaises.

Tous les membres des communautés affectées ont été invités à adhérer à leurs

coopératives respectives. Une fois atteint le nombre d'adhérents requis, les premières assemblées annuelles ont été tenues. Pendant la première réunion, les membres des coopératives ont désigné les structures de direction de chaque coopérative et élu leurs conseils d'administration. Pendant les assemblées annuelles, les adhérents ont adopté leurs premiers plans d'affaires et directives opérationnelles. Les réunions ont été observées et validées par les responsables publics compétents des districts. Les deux coopératives se sont donné pour but initial d'acquérir des terres où s'installer et de générer des moyens de subsistance pour les adhérents.



Délivrance des documents d'adhésion à la coopérative Kiboga (Felix Davey/CAO).



Des documents d'adhésion à la coopérative Kiboga sont délivrés

Des membres de la communauté Mubende à côté du premier logement construit sur leur nouveau terrain (Felix Davey/CAO).



## RÈGLEMENT ET RÉSULTATS

### PARVENIR A UN ACCORD

Une étape importante a été franchie lorsque la communauté affectée de Mubende et la New Forests Company ont conclu un accord en juillet 2013 (Encadré 4). Les parties se sont mises d'accord pour collaborer étroitement dans le cadre d'une gamme de projets visant au développement à long terme de la communauté. La société a accepté de fournir un soutien significatif à la Coopérative Mubende Bukakikama et élargi son programme d'investissement pour la responsabilité sociale afin de satisfaire certains besoins précis de la communauté. La société a aussi accepté de collaborer étroitement avec les membres de la coopérative afin de nouer des relations plus solides, durables et mutuellement avantageuses avec la communauté. En échange, la communauté Mubende a accepté de respecter les droits de la société d'exploitation dans la Réserve forestière centrale de Namwasa.

Les deux parties sont convenues d'agir dans la légalité et de collaborer en vue de l'établissement d'une coopération durable et de bons rapports de voisinage. Pour exécuter convenablement les termes de l'accord et faciliter la poursuite des échanges entre la société et la communauté Mubende, un Forum conjoint de développement a été créé avec la participation des représentants des communautés et du personnel de la société, ainsi que des responsables publics locaux. Ce Forum se réunit régulièrement pour examiner les besoins et les défis en matière de développement, recevoir des propositions de projets, parvenir à des consensus et adopter des initiatives.

Une autre étape a été franchie en mai 2014, après presque une année de négociations intenses, lorsque la communauté de Kiboga et la New Forests Company ont elles aussi conclu un accord. Les conditions sont globalement semblables à celles de l'accord entre la communauté de Mubende et la société; la différence principale étant la quantité d'assistance au développement à fournir.



Le président de la Coopérative de la communauté Mubende reçoit un membre de la communauté arrivant sur le nouveau terrain avec ses possessions (Felix Davey/CAO).

---

***«Après l'expulsion, je suis restée sans maison, sans alimentation, et mes enfants ne pouvaient plus fréquenter l'école. Je suis reconnaissante au processus de médiation. J'ai pu acquérir mon propre terrain agricole et un terrain pour construire une maison. La société a aussi fourni de l'eau propre et ouvert des routes pour accéder à notre nouveau terrain. Je suis certaine que la vie sera meilleure dans quelques années. Merci à la NFC, au CAO et à Oxfam.»***

Mme Wingabire Josephine, adhérente,  
Coopérative Kiboga Twegatte

---

## MISE EN ŒUVRE

Les accords étant conclus, la mise en œuvre se met en route. Comme convenu, la New Forests Company a commencé à apporter une assistance au développement aux deux coopératives, et la réhabilitation et l'amélioration des moyens de subsistance a commencé.

Pour les deux coopératives, la première étape a consisté à acquérir des terrains. Fin 2013, la Coopérative Mubende a acheté 500 ares de terres agricoles fertiles dans le district de Mubende, l'intention étant de consacrer un certain pourcentage des terrains à la réinstallation et d'exploiter le reste pour des projets agricoles. Dans la communauté de Mubende aujourd'hui, des maisons sont en construction, des champs sont plantés et des cultures sont récoltées. En outre, la coopérative

Mubende a élaboré, en concertation avec ses adhérents, un plan stratégique quinquennal qui servira de feuille de route pour son développement futur.

Pour le moment, la coopérative de Kiboga a acquis deux terrains et tenu une réunion consultative avec ses adhérents pour examiner les plans de réinstallation sur les nouveaux terrains.





# RÉSULTATS

## Réinstallation

Début 2015, plus de 100 terrains d'un are ont été octroyés à plus de 200 ménages de Mubende afin qu'ils s'installent sur des terres leur appartenant légalement. La Coopérative de Kiboga a acquis deux terrains, et 100 ménages se sont réinstallés.



William Bakeshisha, président de la coopérative communautaire et du comité de négociation de Mubende, devant sa maison future sur le nouveau terrain (Felix Davey/CAO).



En janvier 2015, 100 ménages de Kiboga se sont installés et des terrains ont été octroyés à plus de 200 ménages de Mubende pour leur réinstallation.



Un membre de la communauté de Mubende se tient à l'endroit où sera construite sa nouvelle maison, sur le nouveau terrain de la communauté (Felix Davey/CAO).



Des membres de la communauté ont planté des bananiers, des haricots, du manioc, du café, du maïs et du sorgo.



Haricots récoltés sur les nouveaux terrains des communautés (CAO).

## RÉSULTATS

### Agriculture

Les membres de la communauté ont planté des haricots, du manioc, du café, du maïs et du sorgo ; dans de nombreux cas, les premières récoltes ont été effectuées. Les membres de la coopérative ont finalisé les plans de construction d'un entrepôt pour les produits récoltés. La New Forests Company a fourni le bois de construction et les membres de la communauté fournissent la main-d'œuvre.



Les nouvelles terres de la communauté Mubende, riche en cultures, notamment de sorgo (CAO).

# RÉSULTATS

## Initiatives de développement local

Plusieurs initiatives sont en cours, notamment un projet féminin de vannerie à usage personnel et pour la vente, et un projet d'épargne et crédit pour les jeunes visant à constituer des réserves financières censées répondre aux besoins en développement communautaire.

Les membres des communautés affectées parlent de la transformation de leurs rapports avec la New Forests Company, soulignant que la société a proposé un appui supplémentaire aux coopératives — au-delà de leurs obligations aux termes de l'accord. Entre autres, la société a fourni des poulets d'élevage et donné des formations sur la fabrication de charbon de biomasse pour la production d'électricité. La société a donné 1 500 plants d'eucalyptus et de pin pour soutenir le projet communautaire de plantation d'arbres et a commencé à fournir aux communautés des services cliniques mobiles plusieurs fois par mois, même si une structure sanitaire permanente reste nécessaire.



La société a fourni aux communautés des poulets, des formations sur la production de charbon de biomasse, des plants d'arbres et des services mobiles de santé.

---

***« La New Forests Company est extrêmement impliquée dans le développement de nos communautés avoisinantes. Nous avons consacré plus de 6 millions de dollars à ce jour au programme de développement communautaire visant à améliorer les conditions de vie de nos voisins. Nous nous sommes trouvés dans une position très difficile, car bien que nous compatissions avec la communauté, nous étions tenus de respecter les lois de l'Ouganda, qui interdisaient toute indemnisation pour des terres forestières publiques. Cependant, nous avons apprécié l'opportunité qui nous a été donnée de conclure un accord mutuellement avantageux avec ces deux communautés par le biais de la médiation et espérons entretenir des rapports favorables et durables avec elles. »***

Julian Ozanne, Directeur exécutif et PDG, New Forests Company

---

---

**« Oxfam se réjouit de l'accord conclu entre les communautés de Mubende et Kiboga et la NFC par le biais du processus de médiation. Oxfam a soutenu les communautés dans la procédure de médiation, à leur demande et qualité de conseiller, parce que ceci nous a semblé constituer la meilleure voie de recours pour les communautés. Les plaintes avaient aussi mis en relief des préoccupations relatives aux faiblesses de l'audit conduit par la SFI préalablement aux investissements et le non-respect des Normes de performance de la SFI, mais la médiation ne s'est pas penchée sur ces questions. Du point de vue d'Oxfam, le rôle et la redevabilité de la SFI dans ce dossier n'ont pas été examinés. »**

Peter Kamalingin, directeur pays en Ouganda, Oxfam

---

## RÉSULTATS

### Pérennité

La procédure de médiation du CAO a transformé les communautés affectées et leurs rapports avec la New Forests Company. Le processus a répondu à la réelle et urgente nécessité de munir la communauté des capacités requises pour acquérir une véritable autonomie sur les plans du développement local et de l'économie. Le CAO a nommé un coordinateur des activités de développement de la coopérative chargé d'aider les coopératives à renforcer leurs capacités à agir collectivement et tirer profit de leurs terres communales. Le coordinateur a été particulièrement utile dans l'identification de projets générateurs de revenus adéquats et la mise en place de dispositifs d'épargne et de crédit. Le coordinateur s'efforcera aussi d'identifier des bailleurs de fonds et des appuis supplémentaires susceptibles d'aider les communautés touchées à satisfaire leurs besoins en matière de développement.

La Coopérative Mubende est confrontée à des défis immédiats et urgents. Il n'y a aucune école à proximité où les enfants puissent se rendre. Pour atteindre la source d'eau la plus proche, il faut marcher cinq kilomètres. Les services de santé les plus proches se trouvent à plusieurs kilomètres. Les récoltes doivent être entreposées pour les conserver en bon état avant de les vendre sur les marchés locaux. Par le biais du Forum conjoint de développement, la communauté et la New Forests Company agiront de concert pour répondre aux besoins des communautés les plus urgents.

Les responsables élus de la coopérative devront s'efforcer de maintenir la cohésion de leurs adhérents. Ceci est directement lié à la disposition de ressources adéquates pour les familles qui ont choisi de se réinstaller sur ces terres.

## ENCADRÉ 4. MESURER LA RÉUSSITE

La conclusion d'un accord est-elle le seul indicateur d'une médiation «réussie»? Que signifie la «réussite» dans le contexte de la résolution d'un différend? Qui décide que la médiation est un succès? Ces questions ne se posent pas uniquement dans le cadre du travail du CAO; elles font l'objet de discussion récurrentes par les spécialistes en résolution de différends. De nombreux résultats sont difficiles à mesurer, comme l'établissement et la transformation des relations, le renforcement des capacités, et les frais évités en prévenant les conflits futurs. Pour toutes ces raisons, il est important de suivre la mise en œuvre des accords jusqu'à ce qu'ils soient solidifiés et aient donné des résultats tangibles et intangibles. C'est pourquoi le CAO s'engage à effectuer un suivi.



Le médiateur du CAO étreint une femme âgée de la communauté de Mubende après la conclusion des accords (CAO).

Une jeune femme sur le nouveau terrain de la communauté Mubende (Felix Davey/CAO)





# CONCLUSION

## RÉFLEXIONS SUR LE PROCESSUS

Le processus de médiation du CAO n'aurait pas donné de résultats sans quelques ingrédients indispensables :

- De la bonne foi, de l'implication, de la patience et une vision de la part de la New Forests Company et des communautés affectées, particulièrement les représentants qui ont dû sacrifier leur temps et énergie pour participer à la médiation.
- L'appui de l'Alliance foncière de l'Ouganda, d'Oxfam et des représentants juridiques ougandais nommés pour aider les communautés dans ce processus, particulièrement en les conseillant sur l'établissement de coopératives et l'acquisition des terrains.
- Le travail de l'équipe du CAO qui a tenu les entités gouvernementales ougandaises informées au sujet du rôle du CAO.

Peut-on répliquer les résultats de ce processus ? Le CAO en est convaincu — mais surtout, des leçons peuvent être dégagées de la démarche suivie dans ce cas par la New Forests Company et les communautés

touchées. Cette démarche pourrait, et devrait, être insérée d'emblée dans les projets de développement. Il est dans l'intérêt de tous d'essayer d'éviter les conflits, de gérer les situations de conflit de manière positive et de transformer les relations afin d'obtenir des résultats positifs et pérennes en matière de développement.

Ce cas démontre également l'importance des procédures établies pour obtenir réparation. Ce cas a démontré que la reconnaissance et le respect accordés aux représentants des communautés et leurs populations de base ont autant d'importance que les accords conclus. On a souvent dit au CAO que le processus de médiation a permis, pour la première fois, aux plaignants de se faire réellement « entendre ». Selon les représentants des communautés, le long et lent processus de renforcement des capacités et de responsabilisation, tout en permettant à la communauté de s'exprimer librement, a rendu leur investissement dans des négociations prolongées utile. En fin de compte, ils ont été prêts à accepter des résultats inférieurs à leurs attentes initiales parce que le processus a permis de mettre en valeur leurs propres aptitudes, d'avancer leurs arguments et d'user de leur propre initiative.

---

**«Après la médiation facilitée par le CAO, nous avons eu une lumière d'espoir, et après l'acquisition effective de notre premier terrain... un rêve s'est réalisé. Nous pouvons même avoir à nouveau de l'eau propre et potable dans notre propre puits! Nous sommes reconnaissants au CAO, à la NFC, à Oxfam et aux autres partenaires qui nous ont soutenus dans ce combat. »**

M. Musazi Evalist, membre du comité sur les Terres et la Réinstallation, Coopérative Kiboga Twegatte

---

De même, les participants de la New Forests Company ont déclaré que le processus leur a permis de dépasser les accusations pour se pencher véritablement sur les motivations de la société et son adhésion à ses propres principes et règles moraux et éthiques. Dans l'ensemble, il semble que les parties aient beaucoup apprécié le processus déployé et soutenu par le CAO, qui leur a permis de passer de l'animosité à la coopération.

Les compensations obtenues par les communautés touchées de Kiboga et Mubende constituent un aspect important du processus de redevabilité offert par le CAO. Les résultats décrits dans ce rapport ont été atteints par les parties, avec l'assistance du CAO, dans un contexte où aucune autre solution viable ne semblait exister. Le rôle du CAO, par le biais de la résolution des différends, consiste principalement à fournir un

recours au niveau du projet. Toutefois, le CAO examine soigneusement comment il peut influencer sur la SFI sur le plan institutionnel. Ceci peut porter sur le rôle éventuel que peut jouer la SFI en soutenant les résultats d'un processus du CAO, ainsi que les enseignements, dégagés du processus et susceptibles d'améliorer les projets futurs de la SFI. Le CAO suit ces problématiques annuellement dans le cadre de son système de suivi et évaluation. Tout en surveillant la mise en œuvre des résultats obtenus par les communautés et la société en Ouganda, le CAO compte continuer à suivre la façon dont la SFI cherchera à tirer les leçons des problématiques soulevées dans les plaintes des communautés Mubende et Kiboga, ainsi que les améliorations que la SFI envisage d'apporter à ses propres systèmes à la lumière du processus de résolution des différends en Ouganda.



# IN MEMORIAM

Les communautés de Kiboga et Mubende et la New Forests Company ayant atteint des résultats significatifs en Ouganda, le CAO souhaite rendre hommage aux contributions de deux personnes qui ont malheureusement disparu en 2014.

## JOSEPH NTAMASHAKIRO



Feu Joseph Ntamashakiro, ancien Secrétaire de la Coopérative Kiboga Twegatte et l'un des représentants des communautés au comité de négociation, février 2014 (Felix Davey/CAO).

Joseph Ntamashakiro a été président de la Coopérative Kiboga. Joseph était un dirigeant communautaire et négociateur extrêmement talentueux et rigoureux. Stratégiste, penseur clair et organisateur, il a fait preuve d'un engagement sans faille à obtenir les meilleurs résultats pour sa communauté. Nous présentons nos plus sincères condoléances à la famille de Joseph et à ses nombreux amis.

Ogyenda gye, Joseph! Que votre âme repose en paix.

## ERIFAAZI RUTALYABUSHA



Erifaazi Rutalyabusha (au centre), ancien Président de la coopérative Kiboga Twegatte, avec les membres de l'équipe du CAO et des membres de la communauté

Feu Erifaazi Rutalyabusha (centre) a été président de la Coopérative Kiboga. Erifaazi a été un pilier de la communauté Kiboga et a, pendant des années, mené un combat pour sa reconnaissance et sa restitution. Malgré le poids des responsabilités, il n'a jamais dévié de sa mission et n'a jamais baissé les bras. Tout ce qui a été fait est dû à la force de Erifaazi et son engagement.

Nous présentons nos plus sincères condoléances à la famille de Erifaazi et à ses nombreux amis.

Ogyenda gye, Erifaazi! Que votre âme repose en paix.

# INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Tous les rapports du CAO sont disponibles sur le site Web du CAO et sur papier sur demande.  
Pour plus d'informations, voir [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org).

## NOUS CONTACTER

Pour demander des informations, porter plainte ou se renseigner davantage sur le travail du CAO, veuillez nous contacter à : Bureau du Conseiller-médiateur sur l'application des directives (Compliance Advisor Ombudsman, CAO)

2121 Pennsylvania Avenue NW  
Washington, DC 20433 USA  
Téléphone : +1202-458-1973  
Télécopie : +1202-522-7400

email: [cao@worldbankgroup.org](mailto:cao@worldbankgroup.org)

Site Web: [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org).

## Références

Auteurs : Ben Schoeman et Gina Barbieri

Avec la participation de : Carissa Western, Susana Rodriguez, Juma Tomusange, et Chris Baguma

Édition : Emily Horgan

Remerciements : New Forests Company (NFC) et représentants de la Coopérative Mubende Bukakikam  
et de la Coopérative Kiboga Twegatte

Photographie : Felix Davey et CAO

Édition : Nancy Morrison Conception : Studio Grafik, Virginie Imprimerie : Master Print Inc., Virginie



2121 Pennsylvania Avenue NW  
Washington, DC 20433 USA  
Téléphone : +1202-458-1973  
Télécopie : +1202-522-7400

mail: [cao@worldbankgroup.org](mailto:cao@worldbankgroup.org)

Site Web: [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org).