

ÉTUDE DE CAS

Un producteur agricole dans une zone rurale où l’agriculture familiale est la norme

*Dernière actualisation : mai 2016*

*L’étude de cas ci-après est une version fictive d’une situation réelle rencontrée par des experts œuvrant sur le terrain. Bien que fondée sur une expérience vécue, elle n’est pas supposée décrire un lieu ou une entreprise en particulier.*

**Créer des bénéfices mutuels pour la communauté et l’entreprise**

Agripro Industries, un producteur multinational de cultures céréalières, a acquis une entreprise locale occupant une position importante dans la production rizicole d’une région rurale d’Asie du Sud-Est. Autour des rizières de cette entreprise coexistent depuis de nombreuses années des cultivateurs s’adonnant à l’agriculture vivrière à petite échelle. Les modes de production des uns et des autres étaient peu différents et les limites des parcelles, les voies d’accès et les canaux d’irrigation n’étaient que peu surveillés et règlementés. Il était monnaie courante que les membres de la communauté empiètent sur les rizières du gros producteur local, au point que celles-ci soient quasiment considérées comme un patrimoine commun par la collectivité (et un lieu de prédilection pour faire pâturer les buffles domestiques).

L’un des objectifs de cette acquisition était de moderniser et d’augmenter la production des rizières. Pour ce faire, Agripro envisageait de contrôler étroitement l’accès aux terres et à l’infrastructure privées qui étaient désormais sa propriété, y compris les rizières, les routes, les canaux d’irrigation et le matériel. Le gestionnaire du projet pour le compte d’Agripro a de suite compris que les communautés locales traînaient la vieille habitude de considérer la terre comme un bien commun et que le blocage de l’accès à des terres traditionnellement utilisées par la collectivité allait mener droit à des désordres et à des conflits. Il a donc chargé sa responsable des relations communautaires, Mme Li, d’élaborer et de mettre en œuvre un mécanisme de règlement des plaintes sitôt après la conclusion de la procédure de rachat.

**Mise en place du mécanisme de règlement des plaintes**

Mme Li avait entendu parler des mécanismes de règlement des plaintes, mais l’entreprise disposait de peu d’expérience en interne sur laquelle s’appuyer. Elle a eu la chance de tomber très vite sur des documents de référence rédigés par des agences de développement international et des consortiums industriels. Elle a trouvé ces écrits utiles, certes, mais un peu compliqués ; et, de fait, ils portaient, typiquement, sur des activités à fort impact, comme l’extraction minière, pétrolière et gazière. Elle savait que, dans son contexte et étant donné les ressources dont elle disposait, elle devait adopter une démarche assez simple à appliquer et gérer.

Mme Li a suivi le processus suivant :

* Rencontres, en amont, avec des membres de la communauté pour les aider à faire connaissance avec Agripro en tant que nouveau voisin, discuter des changements appelés à intervenir sur les accès au démarrage de l’activité de la multinationale et comprendre leurs préoccupations.
* Communication à la direction des préoccupations exprimées lors des réunions publiques.
* Conception d’une procédure simple, en quatre étapes, de mécanisme de règlement des plaintes en consultation avec les membres de la communauté :
  + **Recevoir la plainte et en accuser réception.**
  + **Examiner et évaluer** la plainte, en associant du personnel technique en tant que de besoin.
  + **Proposer des solutions** **et en discuter** avec le requérant, ouvrir la discussion à l’ensemble des préoccupations pouvant animer le requérant et appliquer les solutions une fois celles-ci acceptées. En cas de refus, faire remonter la plainte à la direction pour examen et mesures complémentaires éventuelles.
  + **Clore** la plainte et **évaluer** le résultat.

Mme Li a également bien compris que, pour parvenir au succès, il était indispensable que le mécanisme de règlement des plaintes soit connu du public. Elle savait que le contexte culturel et technologique imposait une communication face à face. Aussi, adjoint-elle aux réunions publiques de présentation du système de gestion des plaintes des rencontres en vis-à-vis avec des chefs de village.

Instaurer le mécanisme de règlement des plaintes rapidement après le rachat et avant que l’entreprise ne commence à modifier les modes opératoires a grandement participé à l’établissement de relations de confiance. Les membres de la communauté ont commencé à utiliser le mécanisme de règlement des plaintes peu après sa mise en place, lequel est devenu un élément clé de la stratégie d’engagement communautaire d’Agripro. Comme prévu, les problèmes soumis au mécanisme de règlement des plaintes ont porté sur les modifications d’accès aux terres, y compris leur utilisation. Pendant la première année de mise en œuvre, le profil des plaintes fut le suivant :

* Cinq plaintes ont porté sur la fermeture de chemins menant aux rizières du fait de l’interdiction d’accès frappant certaines routes. Ces plaintes ont été résolues en identifiant, construisant et entretenant, en collaboration avec le requérant, des pistes pouvant être empruntées sans passer par les routes privées.
* Dix plaintes ont concerné la perte de points d’accès à des canaux d’alimentation en eau. D’autres points d’accès ont été créés et mis à disposition des requérants en coordination avec l’ingénieur d’Agripro spécialiste de l’irrigation.
* Vingt plaintes ont eu pour objet la capture de buffles pâturant sur des terres d’Agripro et leur restitution tardive. Le phénomène s’est avéré être un problème systémique pour Agripro dans la mesure où les buffles empiétaient sur les rizières et détruisaient les cultures, nécessitant de les capturer et de les mettre en quarantaine, ce qui empêchait les paysans de s’en approcher et de procéder à l’indispensable traite quotidienne. Agripro a élaboré un programme de communication sur l’importance de la restriction d’accès aux rizières exploitées lui appartenant. La multinationale et la communauté ont convenu d’un système de marquage des buffles comportant le nom du propriétaire et les renseignements pour le contacter. Lorsqu’un buffle était capturé sur des terres d’Agripro, au lieu de le mettre de suite en quarantaine, le personnel d’exploitation commençait par contacter le propriétaire pour qu’il vienne récupérer son animal. De plus, un accord a été convenu sur la règle dite « des trois coups, dehors », à savoir la capture et la mise en quarantaine de tout buffle trouvé pour la troisième fois sur des terres d’Agripro.

Comme décrit ci-dessus, les plaintes de la communauté ont entraîné des changements notoires dans l’accès aux terres et dans les modes opératoires de l’entreprise. Les coûts associés à ces changements ont été plus que compensés par l’amélioration des relations avec la communauté. Ainsi, Agripro a pu répondre aux préoccupations de la communauté tout en réduisant ses coûts — un véritable investissement dans la création de bénéfices mutuels.