

SEAT BOÎTE À OUTILS

Boîte à outils d'évaluation socioéconomique
Version 3

Présentation

NOUS TENONS NOS PROMESSES

Mark Cutifani, Directeur général,
Anglo American plc



Chez Anglo American, nous sommes conscients du fort potentiel qu'a notre entreprise de jouer un rôle de catalyseur du développement. Forts d'une présence significative dans les pays en développement, nous sommes dans une position unique pour améliorer les perspectives, directement et indirectement, des millions de personnes qui vivent au sein des communautés et des régions dans lesquelles nos opérations sont situées, en fournissant des emplois, en soutenant l'approvisionnement local, en renforçant les capacités et en nouant des partenariats pour développer les infrastructures. Je suis fermement convaincu que si les communautés au sein desquelles nous œuvrons se portent bien, nos activités se portent bien également. Une communauté locale saine, prospère et en sécurité nécessite une main d'œuvre saine et qualifiée. En même temps, une exploitation minière efficace et rentable signifie de meilleurs emplois, de meilleures rémunérations et des dépenses accrues dans les activités et services locaux. Il s'agit d'un cercle vertueux qui aide les pays nous accueillant à échapper aux fléaux de la pauvreté, de l'inégalité et du chômage.

Il y a plus de dix ans, nous avons commencé notre ascension vers la position de leader de l'exploitation minière responsable. Le développement et la mise en œuvre de la boîte à outils d'évaluation socioéconomique (Socio-Economic Assessment Toolbox, SEAT) d'Anglo American ont été une pierre angulaire de cette ascension, et nous continuons à nous appuyer sur les forces de celle-ci.

Grâce à la SEAT, nous sommes capables de comprendre les besoins et les réalités des communautés au sein desquelles nous œuvrons, et d'y répondre. Nous avons été la première société minière à adopter ce type d'approche.

Chez Anglo American, notre engagement envers un partenariat et une collaboration ouverte et honnête avec nos parties prenantes est au cœur de nos valeurs. Il est primordial dans notre manière de penser et constitue la base de notre manière d'exercer notre activité. La SEAT fait partie intégrante de la manière dont nous gérons notre performance commerciale, et elle nous éclaire sur la manière de satisfaire aux exigences obligatoires définies dans la *Social Way* d'Anglo American (Anglo American Social Way, AASW). L'AASW définit notre cadre de gouvernance en matière de performance sociale pour l'ensemble des sites gérés par Anglo American à toutes les phases de développement, afin de garantir que des politiques et systèmes soient en place pour collaborer avec les communautés concernées, pour éviter ou minimiser les répercussions sociales négatives et pour optimiser les opportunités de développement.

La boîte à outils d'évaluation socioéconomique (SEAT) constitue le fondement de notre engagement visant à mieux comprendre les impacts socioéconomiques (aussi bien positifs que négatifs) de nos opérations.

Nous savons que l'exploitation minière responsable offre des opportunités fascinantes de développement économique et social, et nous avons une histoire remarquable à raconter à propos des bénéfices que nous apportons à la société. Néanmoins, pour se développer de manière durable, les communautés doivent avoir la capacité de le faire. Nous nous engageons donc à bâtir un capital humain à travers l'éducation, la formation, le mentorat et le développement d'entreprise. La boîte à outils d'évaluation socioéconomique (SEAT) constitue le fondement de notre engagement visant à mieux comprendre les impacts socioéconomiques (aussi bien positifs que négatifs) de nos opérations. Elle fournit des conseils sur les meilleures pratiques internationales relatives à la gestion des aspects socioéconomiques de nos activités. Elle définit le cadre visant à instaurer un dialogue franc, ouvert et constructif avec nos parties prenantes. Elle améliore notre

capacité interne à gérer les problèmes d'ordre social, en fournissant des outils et des conseils aux professionnels dans nos opérations et nos projets. Elle intègre une approche transparente et responsable de la gestion de la performance sociale au cœur de notre activité. Et elle stimule la créativité en relevant les défis soulevés avec des objectifs clairs et, au besoin, quantifiables afin d'améliorer la performance.

Depuis son lancement en 2003, pour toutes les opérations gérées, il est obligatoire de mener un processus de SEAT tous les trois ans, et sur la base des résultats, de mettre en place des stratégies de développement socioéconomique afin d'améliorer les performances sociales de l'opération. De nombreux exemples témoignent de la manière dont la SEAT fait une différence positive dans notre activité ainsi qu'au sein des communautés dans lesquelles nous exerçons. Nous avons été particulièrement fiers de nous voir décerner le Prix de l'Initiative d'entreprise 2012 (Corporate Initiative Award 2012) par l'Association internationale pour l'évaluation des impacts (International Association for Impact Assessment, IAIA) pour la SEAT, qui fut présentée comme une « tentative unique, de la part d'une grande entreprise, d'intégrer l'étude des impacts dans la gestion de ses opérations au quotidien ».

La SEAT en est maintenant à sa troisième version, et elle reste un document en évolution. Ce document va continuer à être corrigé et mis à jour car les meilleures pratiques évoluent dans ce domaine, mais aussi parce que nous ne cessons d'apprendre de nos expériences sur le terrain dans le cadre de notre engagement avec les communautés locales. J'aimerais remercier nos partenaires externes (en particulier CARE International, Fauna & Flora International et International Alert), ainsi que les experts de nos Unités commerciales et Groupes d'activités, pour leur collaboration afin que les outils de la SEAT restent « les meilleurs de leur catégorie » et pertinents à notre activité.

La SEAT en est maintenant à sa troisième version, et elle reste un document en évolution. Ce document va continuer à être corrigé et mis à jour car les meilleures pratiques évoluent dans ce domaine, mais aussi parce que nous ne cessons d'apprendre de nos expériences sur le terrain dans le cadre de notre engagement avec les communautés locales.

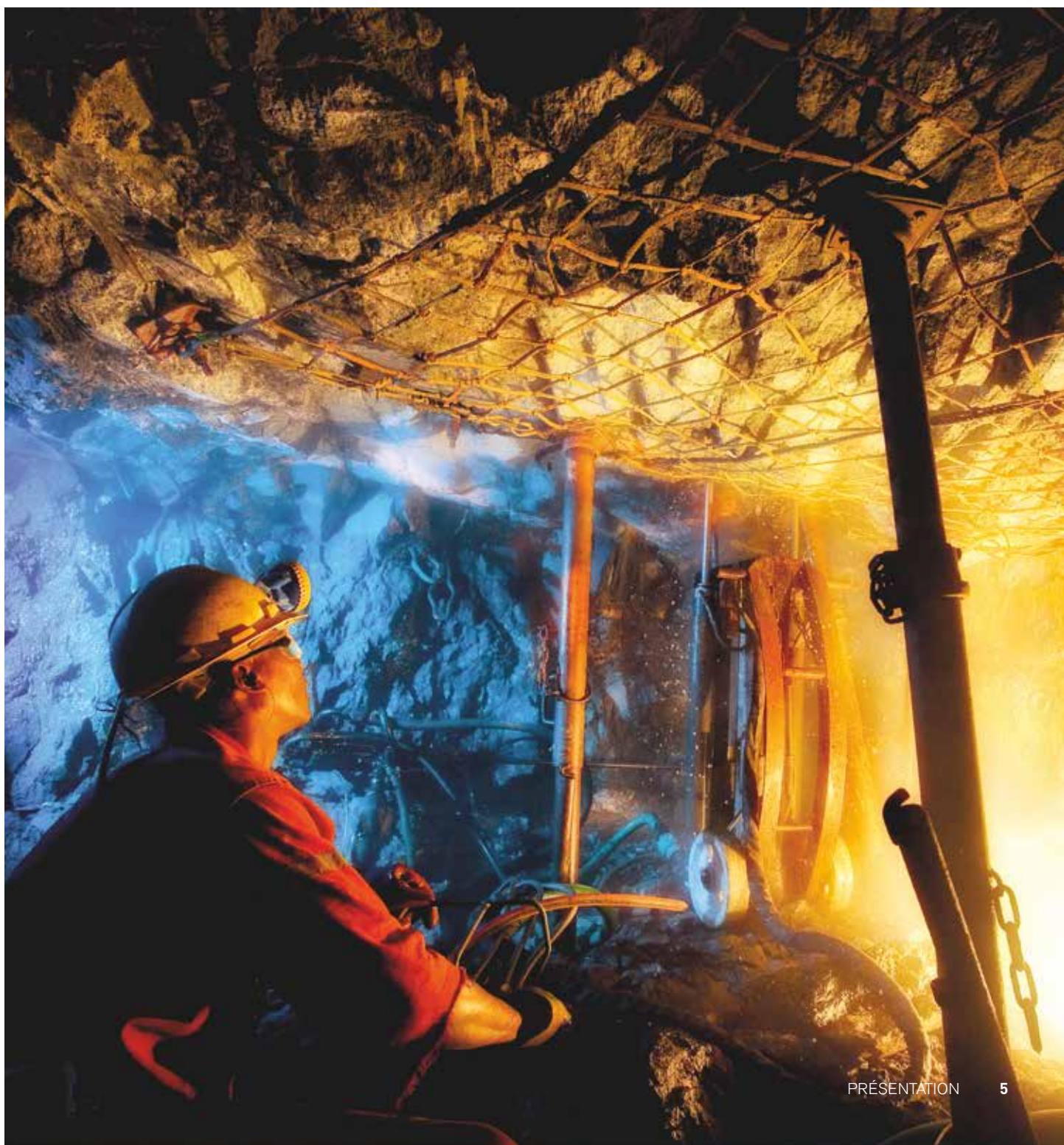
Dans le cadre de notre engagement envers l'amélioration des normes dans notre secteur, nous avons mis la SEAT 3 à disposition du grand public. Nous espérons, à travers la publication de la SEAT, encourager les autres organisations des secteurs public et privé à gérer et contrôler leurs performances socioéconomiques de manière responsable. Nous constatons que c'est ce qui est en train d'arriver, et nous sommes ravis de voir d'autres sociétés prendre la SEAT comme modèle sur lequel baser leurs propres normes et processus.



Mark Cutifani,
Directeur général

TABLE DES MATIÈRES

EN QUOI LA SEAT EST IMPORTANTE	6
1. Pourquoi la SEAT ?	6
2. Quelles nouveautés offre la dernière version ?	7
COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA SEAT AVEC SUCCÈS	10
3. Quelles sont les étapes clés de la SEAT ?	10
4. Comment tirer le maximum de la SEAT ?	13
5. Et après ? Comment planifier un processus SEAT	14



EN QUOI LA SEAT EST IMPORTANTE

1. POURQUOI LA SEAT ?

Anglo American s'engage à apporter une contribution positive durable aux communautés associées à ses opérations, et à rester un partenaire de choix pour les communautés et gouvernements locaux, ainsi qu'un employeur de choix. La gestion efficace des questions sociales est un élément indispensable à une gestion opérationnelle globalement saine, et une source d'avantage concurrentiel.

La boîte à outils d'évaluation socioéconomique (SEAT) est une approche primée qui permet de gérer les impacts sur les communautés locales (où sont situées les opérations) et sur les communautés associées (d'où provient la main-d'œuvre de travail ou qui sont impactées par nos opérations).

La SEAT offre aux responsables des outils et des conseils axés sur les meilleures pratiques internationales afin de développer des stratégies améliorant l'impact positif de leurs opérations, tout en réduisant les impacts négatifs. La SEAT est solidement ancrée dans les valeurs concrètes et les considérations d'ordre commercial de l'activité.

Depuis son lancement en 2003, la SEAT a été utilisée dans plus de 50 opérations réparties dans 16 pays et est devenue un outil indispensable de la façon dont les Unités commerciales gèrent leur performance. La SEAT a été utilisée, par exemple, pour éclairer les décisions en matière d'approvisionnement local ; dans le cadre du processus de gestion des risques ; et pour orienter les projets d'investissement afin de satisfaire à leurs exigences à chaque étape.

Les réactions des responsables démontrent l'importante valeur commerciale de la SEAT :

- La SEAT offre un cadre permettant d'instaurer un dialogue transparent et constructif avec les parties prenantes.
- La SEAT permet aux responsables de définir des stratégies commerciales ayant un impact socioéconomique positif.
- La SEAT permet aux opérations locales d'obtenir un permis d'exploitation et la confiance des parties prenantes.

La réalisation d'une évaluation SEAT tous les trois ans est une exigence clé du *Social Way*, le cadre régissant la gestion des impacts sociaux associés à nos opérations.

« La SEAT... est une tentative unique, de la part d'une grande entreprise, d'intégrer l'étude des impacts dans la gestion de ses opérations au quotidien. »

Référence : déclaration du 22 décembre 2011 d'Anne Norton Miller, Comité des prix 2012 de l'IAIA

Objectifs essentiels de la SEAT

1. Fournir des conseils et un support pour être en totale conformité avec le *Social Way*, le cadre d'exigences d'Anglo American régissant la gestion de la performance sociale durant le développement et à la clôture d'un projet.
2. Identifier les questions et impacts clés d'ordre économique et social devant être gérés et, ainsi, améliorer la gestion des risques.
3. Évaluer les initiatives de performance sociale existantes et identifier les opportunités d'amélioration.
4. Faciliter l'appréhension et le partage des meilleures pratiques au sein d'Anglo American.
5. Améliorer la compréhension par chaque opération des parties prenantes locales, de leurs points de vue et de leurs intérêts ; orienter le développement et la mise à jour de Plans annuels de participation des parties prenantes (Stakeholder Engagement Plans, SEP), et développer la confiance et la bonne volonté chez les communautés locales.
6. Soutenir le développement socioéconomique durable des communautés locales.

La SEAT est une méthode d'évaluation applicable à tous les stades du développement minier. Bien que la SEAT soit principalement destinée aux opérations existantes, ses outils s'appliquent volontiers à toutes les phases du cycle de vie d'une opération, de l'exploration à la clôture.

Toutes les opérations d'Anglo American nécessitent une évaluation SEAT tous les trois ans*. Cela permet de refléter les éventuels changements effectués au niveau des opérations et, plus largement, dans l'environnement socioéconomique ou politique, afin de mettre en œuvre et d'évaluer les mesures définies dans le précédent rapport SEAT. Elle offre également aux parties prenantes l'opportunité de partager leurs points de vue de manière structurée et de conserver une preuve de leur responsabilité locale.

* Les petites opérations non minières peuvent être exemptées sur accord du Responsable de la performance sociale du Département des affaires institutionnelles et sociales. Il est également important de noter que, bien que les évaluations SEAT soient menées tous les trois ans, les opérations ont également besoin de mettre à jour chaque année leurs Plans de participation des parties prenantes et leurs Plans de gestion sociale.

« La SEAT est un outil important, car elle place au cœur de l'engagement d'Anglo American en faveur de la durabilité les questions relatives à la sécurité, aux droits de l'homme et aux opérations menées dans des environnements conflictuels. Sa mise en œuvre aidera Anglo American à mieux se positionner afin de gérer ses impacts sur les communautés locales. »

Dan Smith, Secrétaire général, International Alert

2. QUELLES NOUVEAUTÉS OFFRE LA DERNIÈRE VERSION ?

Il s'agit de la troisième version de la SEAT. Elle inclut d'importantes mises à jour et intègre des thèmes clés devenus importants depuis la publication de la précédente version en 2007.

Précisément, cette version de la SEAT :

- intègre les exigences de la *Social Way* approuvées en 2009 ;
- reflète les meilleures pratiques actuelles via la contribution des principales ONG partenaires (dont CARE International, Fauna & Flora International et International Alert), des organisations leader dans la gestion de la performance sociale (notamment des conseils de l'ICMM) et de l'expérience interne et des analyses d'études de cas ;
- établit des liens évidents avec le Cadre des Nations Unies relatif aux entreprises et aux droits de l'homme (voir encadré) ;
- élargit le champ des communautés aux parties prenantes plus importantes ;
- met davantage l'accent sur la gestion et la hiérarchisation des risques, et établit des liens formels avec des processus annuels d'évaluation des risques opérationnels ;
- donne de nouveaux conseils concernant les Principes du volontariat pour la Sécurité et les Droits de l'Homme, ainsi que de meilleures orientations sur l'évaluation des conflits (développées en collaboration avec International Alert) ;
- présente des meilleures orientations sur la relocalisation, basées sur les connaissances partagées au sein d'Anglo American ;
- donne de nouveaux conseils sur l'hébergement à bas coût (via des documents rédigés par Habitat for Humanity International) ;

Vue d'ensemble du Cadre des Nations Unies relatif aux entreprises et aux droits de l'homme

Le Cadre des Nations Unies repose sur trois piliers essentiels : l'obligation de protéger incombant à l'État lorsque des tiers, y compris des entreprises, portent atteinte aux droits de l'homme ; la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme ; et la nécessité d'améliorer l'accès des victimes de violations des droits de l'homme à des mesures de réparation effectives. Ces principes sont détaillés ci-dessous :

- **Protéger** : le gouvernement est considéré comme ayant la responsabilité principale de la protection des violations des droits humains par des tiers (dans tous les cas, y compris des entreprises), car les entreprises ne disposent pas des ressources et de l'autorité politique pour assumer cette responsabilité.
- **Respecter** : les entreprises sont tenues de respecter les droits de l'homme et de ne pas porter atteinte aux droits d'autrui (c.-à-d., ne pas faire de mal).
- **Réparer** : enfin, le Cadre des Nations Unies reconnaît que le respect des droits de l'homme n'est entendu que si les parties lésées (ou susceptibles d'être lésées) ont accès à des mécanismes judiciaires efficaces et indépendants.

- met davantage l'accent sur la prestation élargie d'avantages socioéconomiques à travers les activités essentielles de l'entreprise (telles que le développement de l'emploi local, de l'approvisionnement local et des infrastructures) plutôt que les activités secondaires (telles que l'investissement social de l'entreprise) ;
- prodigue des conseils plus éclairés sur le développement des plans de gestion sociale.

La SEAT sera mise à disposition du grand public comme exemple des meilleures pratiques relatives à la gestion des performances socioéconomiques. Plus d'informations sur la SEAT disponibles sur :

www.angloamerican.com/seat

Dans certains cas, il peut s'avérer judicieux de combiner les évaluations SEAT pour plusieurs opérations. En règle générale, cela n'arrive que lorsque les opérations concernées sont liées à un groupe de parties prenantes ayant des éléments en commun (par exemple, situées dans ou autour d'une même ville).

Dans de telles circonstances, les impacts sont susceptibles d'être communs ou de coïncider partiellement, et les réponses en matière de gestion mises en œuvre par chaque opération devront être coordonnées.

La SEAT en action

Minerai de fer (Brésil)

Répondre aux besoins de la communauté

« Le développement de notre projet Minas-Rio a nécessité la collaboration avec des milliers d'individus dans des dizaines de communautés. Nous devons avoir les moyens d'expliquer notre projet et de répondre à leurs questions ainsi qu'aux aspirations et besoins plus larges en matière de développement socioéconomique. L'orientation fournie par SEAT a joué un rôle fondamental dans la compréhension de ces priorités et préoccupations. La SEAT nous a permis de gérer les impacts négatifs liés au projet et d'identifier les opportunités de prestation d'avantages socioéconomiques. Nous avons constaté par exemple que les communautés situées aux alentours de notre pipeline n'avaient pas accès à l'eau potable, avec les conséquences sanitaires désastreuses que cela implique pour la communauté, et nous travaillons désormais en partenariat avec le gouvernement local et les communautés afin de relever ce défi via des opérations de distribution et d'assainissement d'eau, et des programmes plus larges axés sur la santé des communautés. Nous espérons par cette approche réduire les impacts négatifs et fournir des bénéfices qui nous permettront de mettre en place notre stratégie visant à faire de nous un partenaire de choix. »

Paulo Castellari, Directeur général, exploitation de minerai de fer (Brésil)

Contexte

Les communautés de Catuné et Água Santa de Minas au Brésil ont lutté des décennies pour obtenir l'eau potable. Bien que des infrastructures et les systèmes visant à acheminer l'eau vers ces communautés soient en place, l'eau qui en sort n'est pas potable. Les tentatives de filtrer l'eau n'ont pas suffi à éliminer les microorganismes dangereux pour la santé. Les maladies liées à l'eau impure étant la deuxième plus importante cause de mortalité infantile au Brésil, cela présentait un souci majeur pour les communautés locales. Les deux communautés se trouvent dans la zone de passage de notre pipeline Minas-Rio et, dans le cadre de notre engagement envers la région, notre entreprise de minerai de fer a collaboré avec la municipalité de Tombos afin de relever ce défi. Grâce à ce travail avec les communautés et le gouvernement local, nous avons pu acquérir et installer deux stations de traitement de l'eau ; de son côté, le gouvernement local s'est engagé à améliorer les infrastructures existantes d'approvisionnement en eau, à installer des hydromètres et à entretenir les stations de traitement. Environ 3 000 personnes bénéficieront d'un accès à l'eau potable, et un programme d'éducation environnementale va être mis en place afin de sensibiliser les communautés sur son utilisation.

« Nous sommes ravis de soutenir la publication de la SEAT 3 et nous réjouissons de son intégration parmi Anglo American. Cette ressource phare prend soigneusement en compte les dépendances aux ressources naturelles et la gestion de l'environnement dans l'évaluation complexe et la planification des facteurs socioéconomiques nécessaires au développement durable. La SEAT 3 reconnaît que les considérations communautaires sont au cœur de la planification et du développement minier. À travers la protection et l'entretien des écosystèmes naturels et des moyens de subsistance locaux qui en dépendent, Anglo American garantit une intendance responsable de ses actifs et la gestion des risques associés. »

Pippa Howard, directrice du programme Business Biodiversity chez Fauna & Flora International



La SEAT en action

Minerai de fer (Kumba)

Instaurer un mécanisme de réclamation efficace

« La SEAT a joué un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance sociale et de l'activité d'extraction du minerai de fer à Kumba, en assurant une meilleure compréhension des préoccupations et priorités de nos parties prenantes locales. Dans le cas du Projet de relocalisation de Dingleton, l'orientation fournie par la SEAT s'est révélée être un outil précieux pour gagner la confiance de la communauté locale à travers un dialogue ouvert et inclusif, et pour établir une procédure de réclamation relative aux meilleures pratiques, contrôlée par des ONG indépendantes. »

Chris Griffiths, *Directeur général, exploitation de minerai de fer (Kumba)*

Contexte

L'augmentation de la production de minerai de fer de la mine de Sishen à Kumba ainsi que des mines environnantes appartenant à d'autres entreprises situées dans la province de Cap du Nord en Afrique du Sud ont suscité des préoccupations par rapport à l'impact local du développement de l'activité minière sur la commune de Dingleton.

Kumba explore la faisabilité de relocaliser la communauté de Dingleton et ses infrastructures municipales. La SEAT a joué un rôle majeur dans l'instauration d'un dialogue ouvert et inclusif avec la communauté locale, afin de s'assurer que les points de vue de tous les résidents soient pleinement pris en compte.

Dans le cadre du Plan de relocalisation (Resettlement Action Plan, RAP), et conformément aux directives de la SEAT et de la *Social Way*), un mécanisme de réclamation a été instauré pour le Projet de relocalisation de Dingleton, permettant aux membres de la communauté de Dingleton de déposer des réclamations devant être traitées et résolues, et d'obtenir une réponse formalisée.

En accord avec les meilleures pratiques, les membres de la communauté de Dingleton peuvent déposer une réclamation de diverses manières et anonymement. Toutes les réclamations sont consignées dans un Registre électronique des réclamations, ce qui permet d'enregistrer, de suivre et de contrôler les procédures de règlement des réclamations et afin de veiller à ce qu'on y réponde de manière efficace.

Un Contrôleur indépendant regroupant trois ONG (internationale, nationale et locale) a été nommé afin de contrôler le processus de réclamations.

La SEAT en action

Charbon métallurgique

Développer des relations respectueuses et durables avec les populations autochtones pour le bénéfice de tous

« Les outils pratiques de la SEAT ont permis à notre activité de mieux appréhender les croyances et traditions culturelles uniques des populations autochtones. Ils ont également renforcé notre capacité à gérer nos relations actuelles mutuellement bénéfiques, sous-tendue par des principes de respect, de compréhension et de confiance. »

Seamus French, *Directeur général, exploitation de charbon métallurgique*

Contexte

Anglo American est l'un des leaders en Australie de la production de charbon métallurgique, avec de vastes opérations dans le Queensland et la Nouvelle-Galles du Sud. L'objectif d'Anglo American est d'établir une relation mutuellement bénéfique avec les populations autochtones dans les régions où elle exerce, sous-tendue par des principes de respect, de compréhension et de confiance.

À travers la reconnaissance des différentes cultures des populations autochtones et de leur rapport particulier avec les terres traditionnelles, la SEAT inclut une série d'étapes pratiques pour faciliter la collaboration. Cet outil a permis à l'activité Charbon métallurgique d'Anglo American de développer et mettre en œuvre une politique responsable de :

- l'instauration d'un dialogue ouvert et constructif avec les populations autochtones dans les zones où elle opère ;
- l'adoption de procédures de participation développées avec les populations autochtones, afin d'obtenir des résultats mutuellement bénéfiques ; et
- la collaboration avec les populations autochtones afin de prendre en compte l'héritage culturel dans chaque aspect de la planification et des opérations de développement.

COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA SEAT AVEC SUCCÈS

3. QUELLES SONT LES ÉTAPES CLÉS DE LA SEAT ?

La SEAT permet aux responsables d'analyser la sphère d'influence et les impacts de leurs opérations, et fournit un cadre permettant de formuler des réponses de gestion et de communiquer les résultats aux parties prenantes.

Le processus SEAT se divise en sept étapes, dont chacune est soutenue par différents outils.

- 1 Définir l'opération d'Anglo American
- 2 Définir et collaborer avec les parties prenantes
- 3 Évaluer et hiérarchiser les impacts et préoccupations
- 4 Améliorer la gestion de la performance sociale
- 5 Offrir de plus grands bénéfices socioéconomiques
- 6 Développer un plan de gestion sociale
- 7 Préparer un un retour et un rapport SEAT pour les parties prenantes

La SEAT diffère d'un processus d'évaluation typique sur un certain nombre de points :

- La SEAT est conçue pour des évaluations continues tout au long de la durée d'exploitation d'une mine afin de garantir une identification continue des nouveaux impacts et des problèmes émergents.
- La SEAT n'est pas régie par des exigences législatives, comme celles qui s'appliquent aux nouvelles opérations ou agrandissements de la mine. Il s'agit plutôt d'un engagement volontaire d'Anglo American en faveur d'une collaboration continue et de l'évaluation des impacts.
- Les outils de l'Étape 4 et de l'Étape 5 fournissent des conseils relatifs à l'évaluation des impacts. Les outils de ces étapes peuvent être utilisés pour gérer les réponses aux questions soulevées par les parties prenantes et sont essentiels à la gestion continue de la performance sociale.

FAQ

Qui doit utiliser la SEAT ?

Le processus SEAT est conçu pour être utilisé par le personnel d'Anglo American avec le soutien (si besoin) d'experts locaux tels que des universitaires, des ONG partenaires ou des consultants locaux. En règle générale, ce processus est coordonné et mis en œuvre par un responsable de la performance sociale de l'opération, avec le soutien du Directeur général et la participation d'autres départements clés (p. ex. Ressources humaines, Approvisionnement, Santé, Sécurité et Environnement, Ingénierie, Finance, etc.).

L'objectif de la SEAT 3 était de veiller à ce que les outils soient faciles à comprendre et à mettre en application. Malgré la présence de ressources internes expérimentées, il peut s'avérer utile de faire appel à une expertise externe pour faciliter la mise en œuvre d'un outil spécifique ou pour soutenir le processus dans son ensemble.

Une contribution externe peut également permettre de valider l'objectivité de l'approche et des résultats, de créer des liens avec des groupes de parties prenantes, et peut soulever des points de vue et des expertises supplémentaires. Travailler en association avec des organisations externes est également fortement recommandé lors de la mise en œuvre de mesures de gestion, telles que celles présentées dans l'Étape 5.

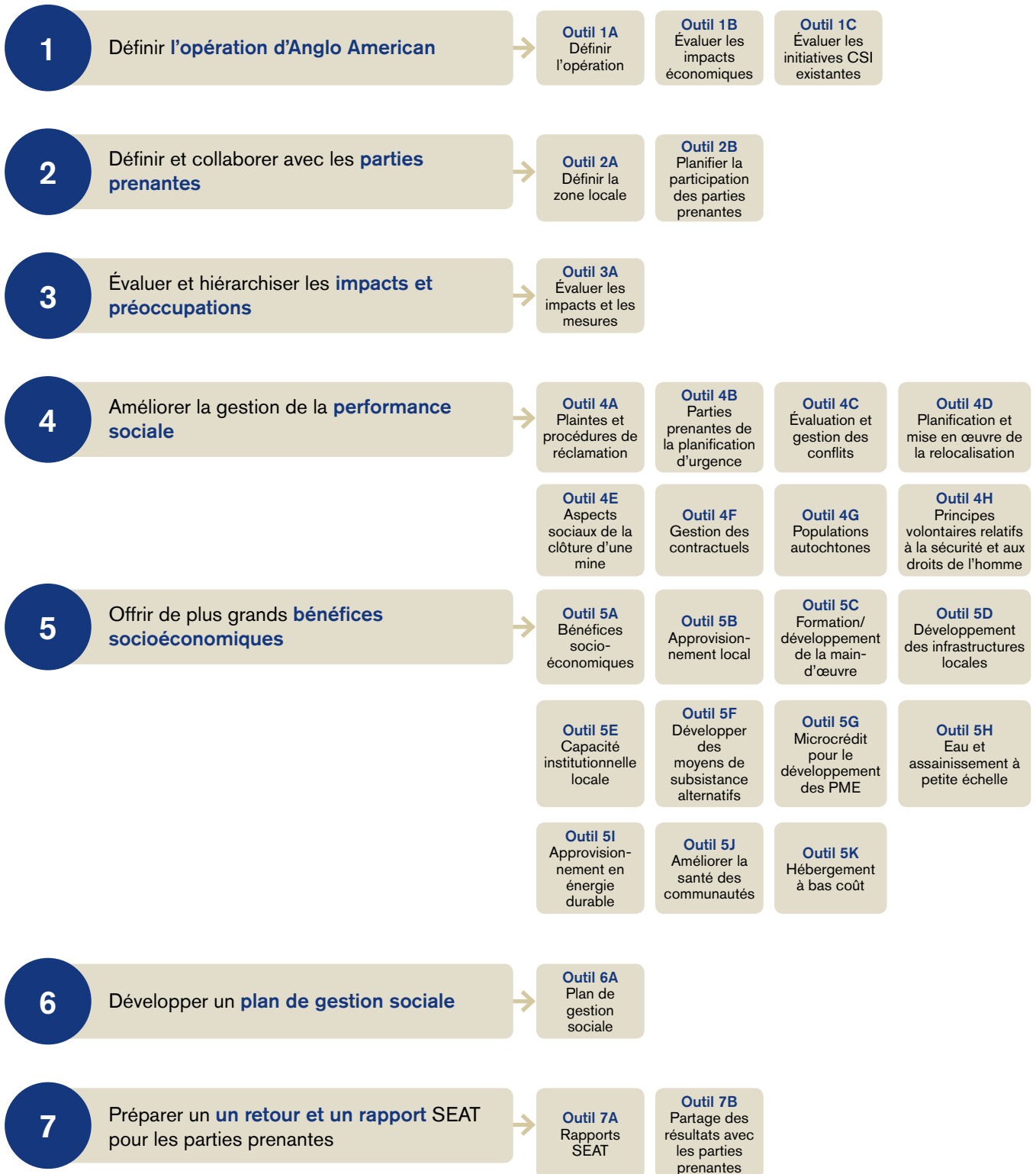
Combien de temps dure la mise en application de la SEAT ?

L'expérience suggère qu'une évaluation SEAT devrait prendre quatre à six mois, en fonction de la disponibilité du personnel pour mettre en œuvre la SEAT. En règle générale, un processus SEAT de quatre à six mois requiert :

- la disponibilité et l'implication des ressources clés (p. ex. un Spécialiste SEAT ⁽¹⁾, un chef de projet et un à deux assistants compétents). Le ou les assistants et le chef de projet peuvent consacrer jusqu'à la moitié de leur temps de travail à la SEAT sur la période de quatre à six mois, avec une implication à temps plein dans les moments clés ;
- le soutien des départements concernés ; et
- la réactivité et la participation des parties prenantes.

(1) Le Spécialiste SEAT est un membre de la direction prenant la responsabilité ultime de la mise en œuvre de la SEAT dans son opération. Il peut s'agir du Directeur général ou d'un chef de département. Bien qu'il participe rarement aux activités quotidiennes d'évaluation SEAT, il a un rôle clé à jouer, qui est de garantir la disponibilité des ressources adéquates afin de remplir les objectifs du processus SEAT. Sa participation est également essentielle pour assurer l'adhésion de tous dans l'opération.

RÉSUMÉ DES OUTILS DE LA SEAT



La SEAT en action

Nickel

Développement de la main-d'œuvre locale et appui des moyens de subsistance de la communauté

« Créer des emplois et des moyens de subsistance au niveau local fait partie des plus importantes contributions que nous pouvons apporter aux communautés locales. La SEAT fournit des outils et des conseils détaillés permettant d'établir avec succès des programmes de développement de la main-d'œuvre qui améliorent la capacité des résidents locaux à obtenir un emploi dans nos opérations, tout en soutenant le développement de compétences plus larges afin de stimuler les opportunités économiques locales. »

Walter De Simoni, Directeur général, exploitation de nickel

Contexte

Barro Alto est une mine de nickel avec fonderie, située dans la petite ville de Barro Alto dans l'État de Goiás, au Brésil.

Depuis 2006, Anglo American soutient la formation locale et le développement des capacités, en partenariat avec des ONG et des organisations gouvernementales locales, pour permettre aux communautés locales de développer les compétences requises afin de travailler sur l'opération de Barro Alto. La SEAT a joué un rôle central dans l'orientation du développement de ces programmes.

Grâce à ces efforts, près de 80 % de la main-d'œuvre opérationnelle sur le site de Barro Alto est régionale (jusqu'à 150 km de Barro Alto).

Le développement de capacités plus larges et les programmes d'encadrement des entrepreneurs sont également soutenus, y compris le développement de l'industrie du caoutchouc ainsi que l'amélioration des techniques agricoles locales, afin de soutenir la diversification économique locale et fournir des moyens de subsistance alternatifs durables autour de la mine.

La SEAT en action

Cuivre

Recourir à l'approvisionnement local, bénéfique pour l'activité et les communautés locales

« Développer l'approvisionnement local fait que tout le monde est gagnant – notre activité autant que les communautés locales. À travers une série d'étapes pratiques, la SEAT et notre spécialiste en approvisionnement local nous ont permis d'appréhender l'utilisation de l'approvisionnement local afin d'augmenter notre impact économique et social tout en renforçant notre chaîne d'approvisionnement locale. »

John Mackenzie, Directeur général, Unité commerciale Cuivre

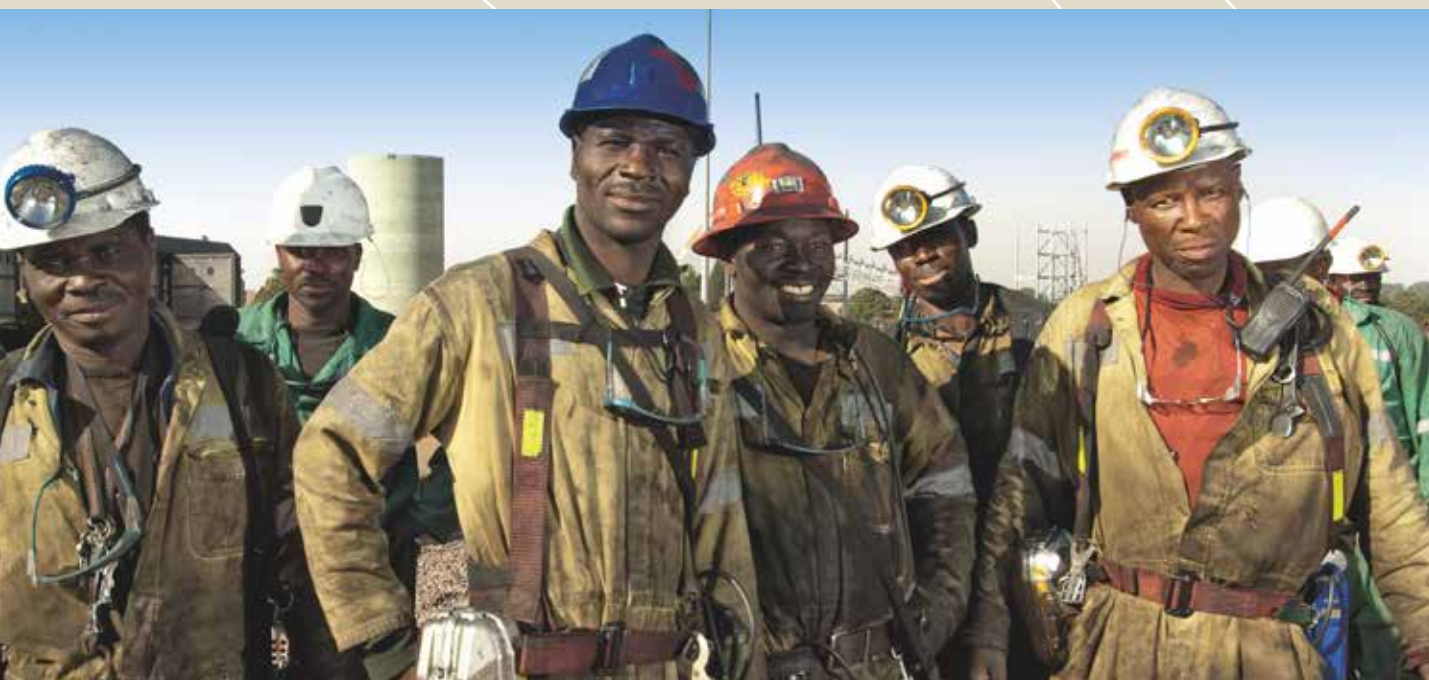
Contexte

Le site d'exploitation de cuivre de Quellaveco se situe dans la vallée de l'Asana, région de Moquegua (Pérou), à 1 000 km au sud-est de la capitale, Lima.

Le projet Quellaveco a vu le développement de l'approvisionnement local comme une opportunité pour générer un impact économique et social durable sur les communautés locales, tout en renforçant sa propre chaîne d'approvisionnement.

En utilisant les outils de la SEAT pour orienter le processus, une stratégie d'approvisionnement local fondée sur une étude des entreprises officielles et clandestines de la zone fut développée pour le projet Quellaveco. Les entreprises locales ont été identifiées et validées selon une gamme de critères incluant la stabilité financière, l'accès au financement et la capacité de gestion.

Il en est ressorti une base de données des fournisseurs locaux utilisée par le personnel travaillant sur le projet Quellaveco, afin d'améliorer l'approvisionnement local des produits et des services.



4. COMMENT EXPLOITER PLEINEMENT LE PROCESSUS SEAT ?

L'expérience suggère un certain nombre de leçons afin d'exploiter pleinement cet outil :

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nommez un Spécialiste ou parrain SEAT capable de fournir un soutien à la personne chargée de la mise en œuvre de la SEAT, et établissez un processus visant à impliquer tous les départements avec lesquels la coopération sera nécessaire au développement et à la mise en œuvre des réponses de gestion. 2. Déterminez au plus tôt si vous avez besoin d'une aide extérieure et, le cas échéant, évaluez l'étendue des travaux et identifiez les organisations le plus à même de vous aider. Demandez l'aide du Département des affaires institutionnelles et sociales. 3. Conditionnez les attentes des parties prenantes en les informant sur ce qu'elles peuvent attendre du processus SEAT et, en retour, ce que l'on attend d'elles. 4. Utilisez les sources d'information existantes, telles que votre Plan de participation des parties prenantes ou vos précédentes Évaluations des impacts sociaux, afin de développer votre évaluation SEAT. 5. Rappelez-vous que les communautés sont rarement homogènes. Soyez aussi ouvert que possible lorsque vous identifiez des parties prenantes à consulter – ne limitez pas la participation à celles figurant en position d'autorité ou disposant de droits de propriété. Soyez également conscient du fait que les relations entre les différentes parties prenantes sont rarement figées, et que la position d'un groupe ou d'une communauté peut évoluer, par exemple si l'opération confie un projet à un autre groupe, potentiellement rival. 6. Rappelez-vous que les employés (et les syndicats) sont également souvent des membres de la communauté ; leurs points de vue sont importants, et ils peuvent être les ambassadeurs du processus. 7. Partagez les résultats préliminaires des consultations et des mesures de gestion proposées avec les parties prenantes clés afin de vérifier leur vérité/utilité, et dans quelle mesure ils répondent aux besoins/préoccupations prioritaires. 8. Rappelez-vous que même si les points de vue des parties prenantes ne reposent pas sur des principes scientifiques éprouvés (p. ex. peurs sans fondement relatives aux éventuels impacts de l'opération sur la santé), ces perceptions reflètent leur « réalité » et il faut y répondre d'une manière ou d'une autre (p. ex. à travers des mesures visant à instaurer la confiance ou à améliorer la communication). 9. Assurez-vous qu'un rapport de clôture SEAT soit rédigé et largement distribué, afin que les parties prenantes puissent voir leur contributions et comprendre les contraintes régissant l'opération, et ce que cette dernière s'engage à entreprendre pour améliorer sa performance socioéconomique. Le rapport doit refléter précisément toutes les contributions des parties prenantes, y compris les critiques et les préoccupations, ou il risque de manquer de crédibilité. 10. Lorsque vous concevez les réponses de gestion SEAT, assurez-vous que des objectifs d'amélioration clairs et atteignables soient donnés avec des délais pour les réaliser. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bâcler votre évaluation SEAT ; elle nécessite du temps pour la planifier, et la direction et les parties prenantes doivent réfléchir aux questions et mesures de gestion clés. Il ne faut pas non plus la laisser traîner en longueur, car des retards sans fin risquent de décevoir les parties prenantes. 2. Ignorer ou occulter les retours négatifs des parties prenantes – la SEAT peut fournir une opportunité de résoudre d'anciens problèmes. 3. Respecter de manière rigide le processus défini dans chaque outil si vous possédez déjà les informations qu'il génère, à condition que ces dernières soient à jour et d'un niveau comparable (p. ex. si une étude rigoureuse des investissements sociaux de la communauté a été réalisée récemment, il n'y a pas besoin d'utiliser l'Outil 1C – <i>Identifier et évaluer les CSI existants</i>). Les résultats de cette étude peuvent, en revanche, être inclus dans le rapport SEAT). 4. Essayer de mener une consultation publique dans un endroit où il y a des antécédents de tensions ou conflits. Privilégiez plutôt les tiers indépendants pour faciliter cet élément du processus SEAT. 5. S'attendre à ce que le processus SEAT fonctionne parfaitement sans l'implication de la direction et le soutien de tous les départements concernés (p. ex. RH, SHE, Approvisionnement). Les résultats du processus doivent être intégrés dans les processus opérationnels essentiels. 6. Considérer votre évaluation SEAT comme un exercice de conformité – ce doit être une précieuse opportunité de collaborer avec les parties prenantes, d'identifier les préoccupations et de travailler conjointement pour améliorer les impacts de votre opération, et ainsi de réduire les risques tout en renforçant le droit d'exercer. 7. Répartir vos mesures de gestion sur trop de fronts différents – il est préférable de bien faire un petit nombre de choses, en accord avec les priorités locales, que de mal faire beaucoup de choses. 8. Assumer les responsabilités (telles que l'approvisionnement en eau et en énergie) qui peuvent incomber à juste titre aux gouvernements juste parce qu'il y a des conseils à ce sujet dans la SEAT. Le développement des communautés et les outils de développement des compétences (dans l'<i>Étape 5</i>) sont conçus pour permettre aux opérations de faciliter le développement des compétences locales, et non pour s'approprier les fonctions des autres parties prenantes. 9. Mettre en œuvre des initiatives de développement des communautés entraînant un risque de dépendance accrue à l'opération sur le moyen terme, ou sans collaborer avec les organisations appropriées. 10. Oublier de partager une version préliminaire de votre rapport SEAT avec les parties prenantes clés pour avoir leurs commentaires, ou oublier de publier le rapport final. Le processus SEAT n'est terminé qu'une fois le rapport SEAT publié.
<p>Remarque : L'expérience de la mise en œuvre de la SEAT a révélé un certain nombre de « goulots d'étranglement » devant être pris en compte lors de la phase de planification : le recueil de données auprès d'autres départements ; la disponibilité des parties prenantes pour les réunions ; la disponibilité des responsables concernés pour les réunions ; le temps pour rédiger et signer le rapport ; et la disponibilité du chef de projet SEAT. Il est important d'allouer du temps à la SEAT et aux autres responsabilités.</p>	

5. ET APRÈS ? COMMENT PLANIFIER UN PROCESSUS SEAT

Sept étapes clés sont nécessaires à la planification et la mise en œuvre d'une évaluation SEAT



1. Organiser une réunion de planification initiale avec le Directeur général

Cette réunion doit être dirigée par le chef de département chargé de l'évaluation SEAT. Lors de cette réunion :

- **Convenez d'une date d'achèvement.** Quatre à six mois constituent un calendrier raisonnable.
- **Déterminez les ressources et les responsabilités.** Identifiez les départements susceptibles de fournir des informations, identifiez les problèmes et formulez des mesures de gestion.
- **Déterminez là où une aide extérieure est nécessaire.** Le recours au soutien extérieur permet de combler les lacunes de compétences identifiées en interne, et non de réaliser l'intégralité du processus, car cela réduit l'opportunité de développer des compétences en interne et de bâtir des relations avec des parties prenantes.
- **Identifiez les risques et vulnérabilités susceptibles de survenir lors de la mise en œuvre.** Des problèmes sensibles peuvent apparaître localement ; ces derniers doivent être identifiés et résolus via la mise en place de mesures.
- **Nommez un Spécialiste SEAT.** Il est essentiel qu'il y ait un engagement de la direction de l'opération et de la direction de l'Unité commerciale. Sur un site d'exploitation minière, le Directeur général serait un spécialiste approprié, dont la

responsabilité globale serait de garantir le bon déroulement de l'évaluation SEAT, dans les délais, le tout dans un cadre d'objectifs ambitieux.

2. Développer un Plan initial de mise en œuvre de la SEAT

Suite à la réunion de planification initiale, un plan de mise en œuvre de la SEAT doit être préparé, couvrant :

- les actions et activités clés requises ;
- l'attribution des responsabilités et processus de révision ;
- le calendrier (p. ex. faire concorder les activités) ;
- les budgets dédiés au soutien externe ;
- les documents de communication internes et externes ; et
- la gestion des risques/vulnérabilités.

3. Organiser une réunion avec les chefs de département

L'adhésion de la direction et le soutien des départements concernés sont essentiels à une mise en œuvre réussie. Par conséquent, une réunion d'information destinée au personnel concerné doit être préparée sur :

- les objectifs de l'évaluation SEAT ;
- le processus SEAT ; et
- l'organisation de la mise en œuvre pour votre opération.

L'organisation de la mise en œuvre doit être convenue avec les responsables concernés, y compris l'attribution des rôles individuels, bien que la responsabilité du déploiement de la SEAT revienne au Responsable de la performance sociale et au département correspondant. La responsabilité peut être réattribuée pour des outils spécifiques ou certaines sections du rapport. Les chefs de département concernés se réunissent pour former un Groupe directeur qui contrôlera l'avancement, évaluera la qualité des résultats, gèrera les risques et les opportunités et planifiera les réponses de gestion.

4. Finaliser le plan de mise en œuvre de la SEAT

Finalisez le plan de mise en œuvre de la SEAT en fonction des discussions tenues avec les chefs de département au sujet des responsabilités et rôles partagés lors du déploiement de la SEAT.

5. Commencer l'évaluation SEAT

Une fois les phases de planification et d'information terminées, le processus d'évaluation peut commencer. Les documents de communication doivent être réalisés, et les comptes-rendus des réunions d'information fournis aux parties prenantes (internes et externes) concernant les objectifs de l'évaluation SEAT, la manière dont elles peuvent contribuer, les types de résultat escomptés et le calendrier (voir le bulletin d'information des parties prenantes relatif à la SEAT à la fin de l'*Outil 2B – Développer un Plan de participation des parties prenantes*).

6. Surveiller l'avancement

Tout au long de l'évaluation SEAT, la personne ayant la responsabilité principale sera chargée de surveiller l'avancement et d'établir des rapports en conséquence, qu'elle remettra au Spécialiste SEAT et au Groupe directeur. Tout obstacle à l'avancement doit être identifié, et des solutions développées avec le soutien actif du Spécialiste SEAT.

7. Rapport et évaluation

La rédaction et la distribution du rapport SEAT marque la fin de l'évaluation et le début de la mise en œuvre des mesures de gestion identifiées avec les parties prenantes. Ce n'est qu'à travers la mise en œuvre des mesures de gestion et le dialogue permanent avec les parties prenantes que la valeur sur le long terme de la SEAT se concrétise.

La SEAT en action

Platine

Tirer profit des infrastructures pour répondre aux besoins des communautés.

« La SEAT a permis à notre entreprise de mieux comprendre le contexte local et les priorités des communautés. Le programme d'approvisionnement en eau de Lebalelo, qui fournit aujourd'hui de l'eau potable à 86 villages de la région situés autour de nos opérations, n'est qu'un exemple parmi d'autres de la manière dont nous tirons profit de nos infrastructures pour répondre aux besoins des communautés. »

Neville Nicolau, Directeur général, Unité commerciale Platine

Contexte

L'Unité commerciale Platine d'Anglo American a joué un rôle majeur dans la création du programme d'approvisionnement en eau de Lebalelo (18,5 millions de dollars) en Afrique du Sud.

Le projet a nécessité la construction d'un pipeline de 56 km sur le flanc oriental de complexe de Bushveld, dans la province de Mpumalanga en Afrique du Sud. La SEAT a joué un rôle important dans la compréhension du contexte local et des priorités des communautés.

Le pipeline transporte l'eau du fleuve Olifants vers différentes mines de la région. Afin de fournir de l'eau potable aux communautés locales, le pipeline a également été conçu pour approvisionner en eau 86 villages de la région, à un coût bien moindre que l'approvisionnement autonome de ces communautés.

La SEAT en action

Charbon thermique

Soutenir l'accès à une eau saine et propre dans la communauté locale.

« L'activité Charbon thermique a un rôle important à jouer en contribuant aux améliorations au sein de nos communautés locales. La SEAT nous a fourni de précieux conseils étape par étape afin d'appréhender les priorités et les besoins des communautés. Nous avons ainsi pu identifier le besoin d'accéder à une eau saine, avec un approvisionnement fiable, comme essentiel à la bonne santé de la communauté locale et de la main-d'œuvre. »

Norman Mbazima, Directeur général, Unité commerciale Charbon thermique

Contexte

Le projet Emalahleni est une initiative gérée par l'Unité commerciale Charbon thermique d'Anglo American en Afrique du Sud.

Les communautés locales situées autour des sites de Charbon thermique n'avaient souvent pas accès aux réseaux de canalisations d'eau potable et dépendaient donc de sources d'eau alternatives peu fiables.

Tenant compte des besoins et priorités de ces communautés, le projet a installé une usine de traitement de l'eau qui purifie l'eau polluée sur les sites Anglo American de Greenside, Kleinkopje et Landau, ainsi que sur le site minier aujourd'hui fermé de South Witbank Colliery, propriété d'Ingwe Coal.

L'eau est purifiée aux normes potables, c'est-à-dire qu'elle est propre à la consommation par la communauté locale d'Emalahleni. Ce projet public/privé couvre près de 20 % des exigences journalières de la zone du gouvernement local, il contribue au développement industriel et commercial et permet d'améliorer la santé des communautés.



COMMENT OBTENIR PLUS DE RENSEIGNEMENTS

Pour plus d'informations :

**CORPORATE OFFICE
GOVERNMENT AND SOCIAL AFFAIRS**

20 Carlton House Terrace
London SW1Y 5AN
Tel. +44 (0)20 7968 8888
Fax. +44 (0)20 7968 8637

gsa@angloamerican.com

www.angloamerican.com

Membre du groupe Anglo American plc

© Anglo American Services UK Ltd 2014

Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite sous quelque forme que se soit, stockée dans un système de recherche documentaire, ou transmise par quelque moyen ou sous quelque forme que ce soit (électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre) sans l'autorisation écrite du titulaire des droits d'auteur. Toute demande d'autorisation écrite du titulaire des droits d'auteur de reproduire une partie de cette publication doit être adressée à :

**Head of Social Performance
Anglo American
20 Carlton House Terrace
London SW1Y 5AN**

Tél. +44 (0)20 7968 8888

Avertissement : Tout acte non autorisé portant atteinte à une œuvre protégée par des droits d'auteur est susceptible d'entraîner une poursuite civile pour dommages et intérêts.