

Deloitte.

Samson Bélair/Deloitte & Touche



À l'affût des tendances de 2012

Les 10 principaux défis des sociétés
minières pour l'année à venir

« Au moment où l'industrialisation s'accélère dans de nombreux pays dont les populations aspirent à un niveau de vie supérieur, l'industrie minière est appelée à jouer un rôle plus visible sur la scène mondiale. L'époque où les fluctuations des prix des produits de base intéressaient seulement quelques analystes spécialisés est bel et bien révolue. À l'heure actuelle, les activités minières font quotidiennement la manchette, partout dans le monde. Cette visibilité accrue s'accompagne de plus grandes responsabilités. »

Glenn Ives, leader du secteur minier des Amériques, Canada





Quand la pluie se transforme en déluge

Certains diront que les enjeux brûlants qui agitent l'industrie minière restent les mêmes au fil des ans. Si, sur le plan factuel, cette affirmation est exacte, elle fait abstraction de l'ampleur des effets de l'évolution des tendances sociales, économiques et politiques sur le secteur minier. Pris isolément, chacun des enjeux possède effectivement un air de « déjà vu ». Cependant, une analyse macroéconomique et géopolitique démontre clairement que les difficultés auxquelles se heurte l'industrie sont rapidement en voie d'atteindre un point extrême sans précédent.

L'inflation des coûts n'est pas un phénomène nouveau, mais elle s'accroît. Les politiques publiques et budgétaires ont toujours fait l'objet de changements, mais ceux-ci sont devenus de plus en plus fréquents et de moins en moins prévisibles, et les coûts qu'ils entraînent augmentent sans cesse. Les prix des produits de base n'ont jamais été si volatils, à cause en partie de l'incertitude sur les marchés et de la demande sans précédent en provenance d'Asie. Les questions liées à la durabilité, à l'environnement et aux droits de la personne entraînent une multiplication d'épisodes d'activisme communautaire et d'agitation sociale. Les pénuries de main-d'œuvre continuent de s'accroître. Les sociétés minières disposent d'importantes liquidités, d'où une augmentation exponentielle des attentes des actionnaires. Les projets d'immobilisations s'accumulent. Et dans toute cette effervescence, la réglementation environnementale ne cesse de se resserrer.

Des événements censés ne se produire qu'une fois tous les 100 ans semblent se succéder avec une régularité déconcertante. Aux effets à long terme de la crise financière mondiale qui se poursuit aux États-Unis et en Europe, s'ajoutent ceux de catastrophes naturelles particulièrement destructrices, du dramatique séisme suivi d'un tsunami au Japon aux inondations en Australie et en Asie.

Devant la convergence de ces forces partout dans le monde, les dirigeants des sociétés minières doivent planifier leurs activités en s'appuyant sur des scénarios entièrement différents de ceux qu'ils ont toujours utilisés. Pour gérer des risques auparavant avérés, les entreprises doivent en effet commencer à intégrer des scénarios plus complexes à leur planification stratégique. Elles doivent aussi se montrer plus ouvertes aux solutions non conventionnelles dans leurs efforts pour surmonter des difficultés conventionnelles si elles souhaitent vraiment résoudre certains des problèmes les plus endémiques de l'industrie.

L'édition 2012 de notre rapport *À l'affût des tendances* vise justement à aider les sociétés minières à atteindre leurs objectifs en gérant les risques tels qu'ils se présentent aujourd'hui. Cette année, le réseau mondial de professionnels du secteur minier de Deloitte a approfondi ses analyses afin de non seulement définir les principaux défis que doit relever l'industrie, mais aussi de recenser les principales pratiques à la disposition des sociétés pour les aider à saisir les occasions qui s'offrent et à régler les problèmes qui surgissent. Certaines de ces stratégies sont bien connues. D'autres paraîtront peu orthodoxes. Dans un cas comme dans l'autre, nous espérons qu'elles nourriront le débat, offriront des solutions de rechange et contribueront à la validation de vos orientations stratégiques pour l'année à venir.

« La plupart des entreprises fondent leurs plans sur l'hypothèse que leurs prévisions pour l'année à venir comportent une marge d'erreur de 5 % à 10 %, pas de 50 %. Pourtant, les facteurs qui influent sur l'industrie minière mondiale atteignent de nouveaux extrêmes qui obligent les sociétés à envisager des scénarios plus radicaux que jamais auparavant. »

Philip Hopwood, leader mondial du secteur minier, Australie

1

Coûts d'exploitation

Tout ce qui monte ne redescend pas nécessairement

Désireuses de profiter des sommets historiques qu'atteignent les prix des produits de base, l'accélération de la production est devenue un véritable mantra pour la plupart des sociétés minières. Le résultat est aussi pénible qu'il était prévisible : les coûts sont à la hausse partout dans le monde. L'explosion des bénéfices crée de l'agitation ouvrière et incite les syndicats à revendiquer des augmentations salariales. Les taxes et redevances se multiplient, et le respect de la réglementation coûte de plus en plus cher. Au milieu de 2011, le prix des pneus de camion a à lui seul triplé, atteignant 100 000 \$ sur le marché au comptant¹. Les prix de l'énergie et de l'électricité sont également à la hausse. En juin 2011, le cours du brut de Brent était en hausse de 45 % sur 12 mois tandis qu'au cours de la même période, les prix de l'électricité ont augmenté de 25 % en Afrique du Sud².

Même les sociétés aurifères, dont le produit a pourtant atteint le prix de 1 900 \$ US l'once en septembre 2011, ont ressenti l'effet de ces hausses de coûts. À la fin du premier trimestre, le coût déboursé moyen de la production d'or atteignait plus de 620 \$ l'once, une augmentation sur 12 mois de 12,5 %³.

Les dépenses en immobilisations atteignent elles aussi de nouveaux sommets. Dans leur hâte d'accroître leur production, les sociétés minières poursuivent leur expansion dans des régions où l'extraction est de plus en plus difficile. Pour réussir, il ne leur suffit plus d'investir dans l'achat d'équipement neuf ou

d'équipement de remplacement. Elles doivent maintenant aussi investir à long terme des sommes colossales dans des projets d'infrastructure, notamment dans la construction d'installations ferroviaires et portuaires, d'habitations et d'écoles communautaires. En fait, on estime que dans certaines régions minières, les investissements dans les réseaux d'aqueduc, de transport et de distribution d'énergie représentent jusqu'à 82 % des dépenses des projets⁴. Comme si cette situation n'était pas déjà assez difficile, l'incertitude politique mondiale et la volatilité actuelle des taux de change provoquent sur les marchés de change des retournements de situation importants et imprévisibles qui compliquent sérieusement les efforts déployés pour limiter les coûts en dollars.

Grâce aux imposantes liquidités à leur disposition, de nombreuses sociétés minières arrivent à absorber ces augmentations de coûts, mais la plupart comprennent que cette stratégie n'est pas viable. L'histoire démontre en effet que lorsque les prix des produits de base finissent par redescendre, cela ne s'accompagne pas nécessairement d'une diminution équivalente du coût des intrants. La gestion des coûts demeure donc une priorité fondamentale, ce qui force les entreprises qui appliquent les principes de la réflexion prospective à utiliser le temps à leur disposition pour mettre en œuvre des mesures d'optimisation et de gains d'efficacité à long terme dans un effort pour assurer la résilience à venir de leur exploitation.

« La hausse des prix des produits de base crée des pénuries d'équipement, de main-d'œuvre et d'autres intrants clés, d'où une augmentation des coûts. Les sociétés minières doivent donc trouver un point d'équilibre entre la nécessité d'accroître leur production pour répondre à la demande et l'obligation de contenir leurs coûts. »

Tony Zoghby, leader du secteur minier sud-africain, Afrique du Sud

Contrôler les coûts

Les sociétés minières ne sont pas réputées pour leur capacité de comprimer leurs coûts lorsque les prix des produits de base montent en flèche. Pourtant, les entreprises qui réussissent à faire mentir cette tendance historique se trouvent ensuite en position d'engranger des bénéfices exceptionnels, même lorsque les prix des produits de base se maintiennent à des sommets. Voici quelques stratégies à prendre en considération :

- **Comprendre les facteurs qui déterminent les coûts.**

À défaut de bien comprendre comment les fluctuations de certains coûts influent sur leur BAIIA, les sociétés minières risquent d'être mal préparées à des variations de coût inattendues. Améliorer la gestion du rendement grâce à des services de veille concurrentielle (VC) peut faciliter l'analyse individuelle des postes de dépenses dans le but de contrôler les coûts et les attentes des actionnaires.

- **Resserrer la gestion des projets d'immobilisations.**

Pour réduire les risques associés aux retards d'exécution des travaux, notamment ceux liés aux fluctuations des taux de change et aux changements de politiques publiques, les sociétés minières doivent intégrer à leurs analyses de rentabilisation des indicateurs qui vont au-delà du taux de rendement interne (TRI) dans une tentative pour récupérer plus rapidement leur investissement. Elles doivent peaufiner l'ordonnement de leurs projets d'immobilisations et tenir compte d'éventuels projets locaux d'infrastructure concurrents (miniers ou autres) susceptibles de détourner des ressources de leur projet.

- **Accroître l'efficacité énergétique.** Plus les coûts du diesel, du combustible de soute, de l'électricité et des autres intrants énergétiques augmentent, plus les sociétés minières doivent en venir à une excellente compréhension de l'utilisation actuelle et future de l'énergie, dans toutes les régions, à toutes les phases du cycle économique,

pour chaque catégorie d'équipement et pour chaque catégorie de carburant. La compilation de ces données peut paraître difficile, surtout quand les entreprises en question exercent leurs activités à l'intérieur de systèmes internationaux disparates, mais il est néanmoins essentiel d'avoir un aperçu global de la consommation d'énergie et de pouvoir faire preuve de souplesse dans les combinaisons de sources d'énergie utilisées, de manière à réduire à la fois les dépenses courantes et l'amplitude des futures fluctuations de coût.

- **Stabiliser les approvisionnements.** Les grandes sociétés minières profitent de l'important pouvoir de négociation de leurs centres d'expertise en approvisionnement pour conclure directement des contrats de longue durée avec leurs fournisseurs clés. Les petites sociétés minières, à qui ce pouvoir de négociation fait défaut, sont donc nettement désavantagées, d'où la possibilité d'une nouvelle vague de consolidations.
- **Dépenser pour épargner.** Afin de réduire leurs coûts à long terme, de nombreuses sociétés investissent dans l'automatisation (notamment dans des systèmes de forage autonomes). Elles abaissent ainsi leurs frais de main-d'œuvre et augmentent la sécurité des travailleurs. D'autres profitent des problèmes qu'éprouvent actuellement les transporteurs maritimes pour acheter à rabais des navires et réduire leurs futurs coûts de transport. D'autres diminuent leurs frais de carburant en faisant l'acquisition de navires plus récents moins énergivores et réduisent le coût moyen d'exploitation de leur flotte, surtout si celle-ci a été achetée lorsque les prix étaient à leur sommet. Il est aujourd'hui possible de faire l'acquisition d'un vraquier de fort tonnage à un prix se situant aux environs de 50 millions de dollars américains, soit la moitié du prix d'il y a quelques années à peine.

« Les sociétés minières ne peuvent se permettre de se lancer dans d'importants projets d'immobilisations sans d'abord comprendre la nature des travaux d'infrastructure concurrents en cours dans les pays où elles sont actives.

L'industrialisation massive draine en effet des ressources cruciales partout dans le monde, ce qui pourrait faire grimper les coûts des projets d'immobilisations au point de les rendre non viables s'ils ne sont pas bien gérés. »

2 Le chaos des prix des produits de base

Pas de stabilité possible sans transparence

Les prix des produits de base resteront-ils élevés pour de bon, ou sommes-nous plutôt au point culminant d'une bulle spéculative sur le point d'éclater? La réponse à cette question exige d'abord de savoir si les projets miniers actuellement en chantier seront rentables. Malheureusement, nous sommes cruellement à court d'indicateurs qui permettraient de l'assurer de manière incontestable.

D'un côté, l'industrialisation en cours sur les marchés émergents est indéniable. La demande en Chine, en Inde et même en Afrique s'accroît à une vitesse fulgurante et les prévisions à long terme semblent indiquer qu'elle continuera d'augmenter pendant des décennies. La Chine à elle seule représente déjà 37 % de la demande mondiale de cuivre et 44 % de la demande mondiale d'aluminium, soit plus que la consommation totale combinée des États-Unis, de l'Europe de l'Ouest et du Japon⁵.

D'un autre côté, la diminution des dépenses intérieures aux États-Unis, les tribulations du marché des titres de créances en Europe, l'instabilité politique et la hausse des taux d'intérêt en Asie continuent de peser lourdement sur les prix des produits de base, d'où une volatilité sans précédent. Le commerce des produits de base et la spéculation créent également à court terme une rupture entre l'offre physique et les réalités de la demande, ce qui rend illusoire même les efforts les plus méritoires de prévision des prix. Si on ajoute à cette équation déjà fort complexe, l'affaiblissement du dollar américain, les récentes mesures de resserrement des autorités monétaires chinoises, et le ralentissement confirmé des activités de construction et de la consommation d'acier à la fin du deuxième trimestre dans ce pays, la perplexité des observateurs de l'industrie s'explique.



Par ailleurs, une analyse plus serrée de la demande chinoise ne fait que rendre plus flou le portrait de la situation. En termes simples, personne ne sait véritablement à quel rythme la Chine entend poursuivre sa modernisation. Selon certaines rumeurs, les statistiques publiées sur la production chinoise d'acier sous-estimeraient la production réelle, et personne ne possède de données sûres sur les stocks chinois actuels de produits de base. Ce manque de transparence tend à se propager dans d'autres domaines. Compte tenu du grand nombre de travailleurs migrants, par exemple, les statistiques sur la population de la ville de Beijing varient, selon les sources, de 18 à 25 millions d'habitants, une différence de 7 millions de personnes!

Prendre des décisions éclairées dans un contexte aussi flou exige une capacité prévisionnelle qui fait défaut à bien des entreprises. Même si elles disposent de capacités de planification bien établies, les sociétés minières ne peuvent tout simplement pas couvrir la totalité du spectre des scénarios possibles. La souplesse stratégique⁶ peut faciliter les choses. Cet outil complète très bien les techniques de planification conventionnelle en proposant des stratégies dont les éléments seront appropriés, peu importe le déroulement final des événements. Il est vrai que cet outil ne convient pas à toutes les sociétés minières, mais toutes doivent absolument, d'une manière ou d'une autre, accroître leur capacité de planification.

« À cause de la voracité de l'appétit chinois pour les produits de base, bien des analystes sont convaincus que les prix des produits de base sont élevés et le resteront malgré quelques épisodes baissiers. Il importe cependant de bien comprendre que les événements en Chine ne se déroulent pas de manière linéaire, ce qui rend des prévisions de ce genre particulièrement hasardeuses. »

Jeremy South, leader mondial, fusions et acquisitions du secteur minier, Chine

3

Protéger ses bénéfiques

Le secteur minier dans la mire du fisc

Les bénéfiques du secteur des ressources séduisent depuis longtemps les administrations publiques partout dans le monde. Cette convoitise est d'autant plus grande que de nombreux pays peinent à rembourser une dette publique affligée de gigantisme. Au cours de la dernière année seulement, les redevances minières ont augmenté en Australie⁷, au Chili, au Pérou, en Afrique du Sud, au Ghana, en Tanzanie et au Burkina Faso tandis que de nouveaux droits à l'exportation ont été instaurés en Inde, au Kazakhstan et en Russie. En Indonésie, le plus important exportateur mondial de charbon thermique maritime, les sociétés minières sont désormais tenues d'aider le pays à respecter ses engagements énergétiques si elles veulent avoir accès au lucratif marché d'exportation asiatique. Plus préoccupant encore, des rumeurs de participation plus marquée de l'État dans le secteur minier circulent dans des pays aussi différents que le Venezuela, l'Afrique du Sud, la Guinée et la Mongolie.

Nous constatons que les autorités ne se contentent plus d'adopter de nouvelles lois pour accroître leurs recettes fiscales. Outre les redevances minières, qui en règle générale sont proportionnelles au chiffre d'affaires plutôt qu'au bénéfice, de nombreuses administrations publiques ont en effet commencé à lever un impôt sur les bénéfiques exceptionnels, et à prélever des primes sur les découvertes, des rentes de ressources, des droits de permis, des quotas d'autochtonisation, des droits environnementaux et des frais de remise en état. Dans le cadre de ce mouvement généralisé de nationalisme des ressources, certains pays menacent même actuellement de renégocier des accords de stabilité juridique et financière déjà signés, ce qui réduit à néant tous les efforts de projections financières des sociétés minières et accroît le risque politique.



Pour les entreprises qui ont déjà investi dans des pays où la situation budgétaire est potentiellement instable, l'ajout d'une nouvelle strate au régime fiscal aura nécessairement une incidence sur la rentabilité des projets. Par ailleurs, cette tendance incite les sociétés minières à réfléchir longuement et soigneusement avant de s'engager. À l'échelle internationale, les investissements miniers sont de plus en plus mobiles. Pour maximiser le rendement de l'investisseur et gérer l'incertitude politique, les entreprises doivent recourir plus systématiquement à des modèles financiers lorsqu'elles choisissent les territoires où elles investiront. Pour s'assurer que les intérêts de toutes les parties intéressées seront pris en compte, ces modèles doivent respecter le nécessaire équilibre entre les impératifs sociaux, économiques et environnementaux.

Les entreprises doivent également s'engager afin de pouvoir influencer sur les politiques publiques. Elles doivent notamment éviter de se limiter à des efforts décousus de lobbying. En parlant d'une seule voix, les dirigeants regroupés des sociétés minières peuvent

convaincre les administrations publiques d'examiner non seulement les effets importants à court terme de leurs politiques fiscales sur les recettes publiques nationales, mais aussi les pertes à long terme possibles si les sociétés minières décidaient de rediriger leurs investissements ailleurs. L'exemple de certains pays qui maintiennent les taxes prélevées à un niveau de nature à stimuler les investissements, dont certaines provinces canadiennes, le Mexique, la Colombie et le Nigeria, appuie cet argument.

Nous ne suggérons pas ici l'adoption par les sociétés minières d'une attitude intransigeante ou exagérément combative. Il leur faut plutôt adopter une démarche axée sur la proactivité et la collaboration, qui montrera à toutes les parties intéressées dans quelle mesure les activités minières, et les retombées qu'elles engendrent, contribuent déjà au bien-être des collectivités locales et de l'ensemble de la société.

« Partout dans le monde, les autorités publiques réévaluent aujourd'hui leur approche des activités minières. Il n'est plus simplement question de taxes et d'impôts. Il est aussi question des efforts déployés par les administrations publiques pour prendre une place plus importante dans tous les secteurs de l'industrie. Au fil du temps, les entreprises minières pourraient en venir à investir dans une région donnée, non plus seulement en fonction de leur stabilité politique, mais aussi en fonction de la stabilité de leur régime fiscal. »

Robert Noronha, directeur principal, Inde

4

Agitation du milieu

Pour une responsabilité sociale accrue des entreprises

Plus les activités minières font la manchette à l'échelle mondiale, plus les actionnaires sont confrontés à une poussée de l'activisme.

En 2011 seulement, des travailleurs miniers ont fait la grève en Australie, en Afrique du Sud, en Indonésie, au Chili et en Argentine. Pourtant, bon nombre de ces travailleurs figurent parmi les salariés les mieux rémunérés dans le monde.

De plus, les mouvements communautaires s'activent. En plus d'exiger une augmentation des investissements locaux, les intervenants communautaires revendiquent un dialogue ouvert et transparent, des engagements sociaux à plus long terme et une amélioration du bilan environnemental. Les sociétés incapables de relever ce défi risquent de se heurter à une opposition beaucoup plus affirmée et d'éprouver des difficultés à faire approuver leurs projets, voire s'exposent à des émeutes similaires à celles qui ont éclaté en Papouasie-Nouvelle-Guinée et au Pérou au cours de la dernière année.

La gérance environnementale – dont la popularité s'est récemment accrue sous l'effet de l'appui de célébrités mondiales et de l'action des organisations non gouvernementales – vient aussi prélever son tribut. Comme de nombreux projets miniers sont souterrains, les sociétés minières arrivent avec peine à limiter les retombées de leurs activités sur les nappes phréatiques locales. Pour éviter tout conflit sur l'utilisation de l'eau avec les autorités locales, les entreprises sont à la recherche d'emplacements où elles ont accès à des eaux côtières, ce qui les oblige à investir dans des technologies de pompage perfectionnées et

dans des installations de dessalement des eaux. Les préoccupations relatives aux émissions de carbone sont toujours aussi importantes, surtout à la suite de la crise nucléaire survenue au Japon.

Dans ce contexte, les organismes de surveillance et de fixation des normes continuent de resserrer la réglementation. Les sociétés minières doivent désormais se conformer à de nombreuses et importantes lignes directrices comme celles du Conseil international des mines et métaux (ICMM), de la Global Reporting Initiative (GRI), de la Convention des Nations Unies sur les droits de la personne (qui appuie l'adoption du CLPE, soit le principe du consentement libre, préalable et éclairé), du Code international de gestion du cyanure, de l'Initiative de transparence des industries extractives (ITIE). Elles sont aussi assujetties à une multitude de règles locales comme celles de l'Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs (ACPE) et les lignes directrices d'e3 Plus (excellence environnementale dans l'exploration). Ce foisonnement d'exigences et l'absence d'intégration entre les différents organismes de fixation des normes ont un effet marqué sur la capacité des dirigeants de sociétés minières d'assurer un suivi et de répondre à toutes les attentes de rendement.

En fait, les sociétés minières comprennent très bien la nécessité absolue d'adopter les principes de la durabilité, d'accroître leur efficacité énergétique et d'utiliser l'eau de manière plus responsable. Un recensement rapide des rapports annuels les plus récents de certaines des plus importantes sociétés minières du monde révèle que l'environnement, les pratiques de développement durable et l'engagement communautaire sont au centre de leurs priorités. À peu près toutes les sociétés minières du monde se sont donné des mandats en ce sens.

Les entreprises dominantes reconnaissent aussi la nécessité d'harmoniser leurs pratiques commerciales avec les impératifs de la durabilité, et d'adopter de nouveaux modes d'exploitation, structures de gouvernance et indicateurs de richesse.

Pourtant, malgré ces nouvelles orientations, les attentes des travailleurs, des collectivités locales, des environnementalistes, des ONG, des analystes et même des investisseurs sont de plus en plus grandes. Pour répondre à ces exigences, les sociétés minières devront intégrer leurs stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE) axée sur le risque et se doter d'indicateurs de rendement clé, et mettre autant de diligence à effectuer le suivi de ces indicateurs qu'elles en mettent à suivre leur production. Tant que la RSE ne sera pas reconnue comme un risque d'affaires direct, les sociétés minières éprouveront de la difficulté à atténuer ce risque et à réduire au minimum ses retombées financières.

« Pour une entreprise, investir dans la responsabilité sociale se traduit par une capacité accrue de mener à terme ses projets rapidement et d'éviter les arrêts de production imputables à une éventuelle agitation sociale. Pour mieux éviter et gérer ces problèmes, les minières pourraient devoir mobiliser les mêmes technologies de communication mobiles qu'utilisent les collectivités cibles. »

Eduardo Tavares Raffaini, leader du secteur minier, Brésil

« Souvent, les investissements d'une société minière dans une collectivité ne répondent pas à toutes les exigences des intervenants. Dans certains cas, cela dénote une contradiction entre les intentions de l'entreprise et les résultats obtenus. Les stratégies de mobilisation communautaire se raffinent et les collectivités s'attendent désormais à plus que de simples engagements financiers. Elles exigent des dirigeants des sociétés minières un dialogue véritable afin de mieux comprendre les besoins des citoyens et que des représentants locaux participent au processus de planification. »

Valerie Chort, leader, Développement durable et changements climatiques, Canada



5

Problèmes de main-d'œuvre

Rétablir un équilibre délicat

En filigrane à tous les ouvrages, articles, statistiques et rapports rédigés sur les pénuries de talents et de compétences auxquelles l'industrie minière doit faire face se dégage un douloureux constat : le capital humain disponible est tout simplement insuffisant pour que se matérialise la croissance prévue par les sociétés minières. On estime qu'en 2011, les dépenses en immobilisations des sociétés minières atteindront 113 milliards de dollars américains, soit 50 % de plus que l'année précédente⁹. En Australie seulement, en 2010-2011, les nouvelles dépenses en immobilisations de l'industrie devraient atteindre 55,5 milliards de dollars australiens, puis augmenter à 73,7 milliards de dollars australiens en 2011-2012¹⁰.

La grave pénurie de talents essentiels compromet la réalisation de tous ces projets. Chaque année qui passe, le déficit de compétences semble s'étendre à un éventail plus large de fonctions, des concepteurs de projets d'immobilisations aux géologues miniers et aux conducteurs de camion en passant par les opérateurs de machinerie. Certaines sociétés minières se sont tournées vers la technologie pour atténuer l'effet de ces pénuries (camions sans conducteur, centres d'opérations à distance, systèmes de roulage autonomes, automatisation des opérations de la mine aux installations portuaires, et systèmes d'acquisition de données et de contrôle de sécurité (SCADA)), mais ces solutions ne peuvent à elles seules remplacer les personnes de talent compétentes qui font actuellement défaut.

En vérité, ce problème est en voie de prendre des proportions macroéconomiques. La lancinante pénurie d'ingénieurs dans certaines régions cruciales exerce une pression sur les travailleurs actuels, d'où une multitude de conséquences qui tendent à se généraliser. Déjà élevés, les coûts de main-d'œuvre grimpent en flèche, à cause en partie des grèves et débrayages survenus dans des installations minières un peu partout dans le monde. Des exemples? En mai dernier, en Afrique du Sud, la National Union of Mineworkers a revendiqué une augmentation de 14 % des salaires des mineurs du secteur aurifère¹¹. En Argentine, les salaires ont augmenté de 33 % dans le secteur après une courte grève¹². Le roulement de personnel est également en forte hausse (atteignant jusqu'à 40 % à certains endroits¹³), phénomène accentué en partie par le maraudage entre sociétés concurrentes. Par ailleurs, après plusieurs années de « nomadisme », les travailleurs miniers acceptent de plus en plus difficilement de déménager dans les régions éloignées où sont lancés les nouveaux projets, et il est par conséquent très difficile pour les sociétés minières d'attirer dans ces endroits des personnes de talent et de les convaincre d'y rester.

Ce problème est très grave et le temps est venu pour les sociétés minières de s'y pencher d'une manière plus systématique. La collaboration avec les universités, le financement de programmes d'études et les stages demeurent des outils importants au sein de l'arsenal à leur disposition, mais les sociétés minières doivent se mettre résolument en quête de solutions à plus long terme aux effets plus décisifs. Ces solutions devront forcément être plus imaginatives. À défaut, les sociétés minières pourraient très prochainement être confrontées à des perturbations de leurs activités.



« Les nouvelles mines se trouvent dans des régions de plus en plus reculées. Les sociétés minières doivent trouver un moyen de rendre ces emplacements plus attrayants pour les familles. L'expérience démontre que même si les travailleurs sont parfois disposés à faire en avion la navette entre leur lieu de travail et leur lieu de résidence, il est rare qu'ils consentent à le faire de manière permanente. Si l'industrie minière collabore et participe à la construction dans les collectivités d'installations plus permanentes comme les écoles, les hôpitaux, les logements et les infrastructures nécessaires aux familles, la stabilisation éventuelle de la main-d'œuvre deviendra un objectif plus probable. »

Tim Richards, leader national du secteur minier, Australie

À la recherche de travailleurs

Les pénuries de main-d'œuvre affligent l'industrie minière depuis des décennies. Elles n'ont donc rien de nouveau. Pourtant, les sociétés minières continuent de réagir à ce problème de la même manière année après année en espérant vainement obtenir des résultats différents. Il est certain que les moyens traditionnels mis en œuvre par l'industrie pour combler ses besoins de talents demeurent valides. Mais plus le temps passe, plus la nécessité de trouver des solutions plus globales s'impose. Voici certaines stratégies à prendre en considération :

- **Planifier la main-d'œuvre de manière plus scientifique.** Plus la concurrence pour le talent s'intensifie, plus la planification des effectifs se raffine. Les entreprises les mieux placées pour gagner cette course sont celles qui arriveront non seulement à définir leurs besoins en ressources à l'échelle mondiale, mais aussi à comprendre où trouver leur bassin de capital humain. Il ne suffit plus de trouver des remplaçants pour combler les départs à retraite et le taux de roulement. Il faut aussi comptabiliser le nombre de futurs diplômés, recenser les compétences en leadership requises et prévoir les lacunes éventuelles des fournisseurs dans chaque région où l'entreprise est active ou prévoit l'être.
- **Mettre en place une formation polyvalente à l'échelle de l'industrie.** Les sociétés minières ont un urgent besoin de talents et, de par le monde, des millions de gens ont besoin de travail. Serait-il possible pour le secteur minier de mettre en commun ses ressources en main-d'œuvre dans un effort pour rehausser les ensembles de compétences de toute l'industrie? Cette mise en commun existe déjà, mais demeure informelle. Certaines sociétés minières ont déjà commencé à offrir de la formation à des travailleurs d'autres secteurs (notamment, le secteur de l'automobile et le secteur manufacturier).

D'autres intensifient leurs efforts de recrutement dans des pays où il n'y a pas d'industrie minière comme telle (par exemple, l'Irlande) et où sévit un taux de chômage élevé. D'autres encore espèrent profiter du talent latent qui émergera des régions à croissance rapide que sont l'Afrique et l'Asie, et plus particulièrement des populations autochtones ou locales déjà présentes dans ces régions éloignées. L'embauche de talents étrangers n'est cependant pas une panacée. Les administrations publiques continuent de limiter le nombre de travailleurs étrangers autorisés à franchir leurs frontières. L'industrie minière ne peut non plus risquer de détourner entièrement les personnes de talent venant d'autres secteurs cruciaux. Pourtant, une évolution en ce sens serait assurément positive, car elle favoriserait l'augmentation des investissements dans la formation tout en constituant une mesure de dissuasion contre le maraudeage.

- **Se doter d'une culture mondiale.** Pour attirer des personnes de talent essentielles et réduire leur taux de roulement, certaines sociétés minières ont commencé à mondialiser leur gestion des ressources humaines, assurant ainsi l'uniformité de la rémunération, des pratiques d'embauche et des conditions d'emploi à l'échelle mondiale. Une approche globale de ce genre ne fait pas que consolider l'analyse de rentabilisation. Elle aide aussi les entreprises qui l'appliquent à se démarquer de la concurrence. Poussant l'idée un peu plus loin, certaines entreprises étudient actuellement de quelle manière elles pourraient établir des communautés matures dans les emplacements éloignés où elles sont actives afin d'y attirer plus facilement des travailleurs et leur famille pendant des périodes plus longues.

« Les dirigeants des sociétés minières doivent trouver un moyen d'intéresser les membres de la génération Y à leurs activités. Quels sont les arguments susceptibles de convaincre des personnes compétentes d'aller travailler en Mongolie ou en Papouasie-Nouvelle-Guinée? D'un côté, la solution repose peut-être dans un resserrement des liens avec les universités et les établissements tertiaires afin de stimuler les inscriptions dans les programmes de génie minier. D'un autre côté, il faudrait peut-être aussi déployer plus d'efforts pour dissiper certaines perceptions négatives associées aux carrières dans le secteur minier, non seulement chez les universitaires, mais aussi chez les clientèles plus jeunes qui fréquenteront un jour les universités. »

John Woods, associé, secteur des mines et des métaux, R.-U.



6

Les aléas des projets d'immobilisations

Un risque qui augmente au même rythme que l'écart entre l'offre et la demande

Plus le nombre de pays en phase d'industrialisation massive et de renouvellement des infrastructures augmente, plus le nombre de projets d'immobilisations grimpe à l'échelle planétaire. Le phénomène touche le secteur minier, où les prix des produits de base continuant de fluctuer, l'écart entre l'offre et la demande s'élargit. L'épuisement progressif généralisé des propriétés minières et la diminution générale de la teneur du minerai obligent les sociétés minières à investir dans de nouveaux projets d'exploration et de mise en valeur, surtout quand on prend en compte les risques de sécurité croissants que posent les mines vieillissantes.

Mais, chaque année qui passe, l'exécution de ces nombreux projets d'immobilisations devient un peu plus compliquée. L'industrie est affligée par des pénuries de talents incessantes, problème qui dans ce cas particulier est incarné par une pénurie mondiale de concepteurs de projets. Il faut par ailleurs consacrer beaucoup de temps à convaincre les collectivités du bien-fondé des projets et dans certains pays, les modalités réglementaires ralentissent souvent à l'extrême l'obtention des permis. Et tandis que l'augmentation des coûts oblige les sociétés minières à mobiliser des capitaux de plus en plus importants pour financer leurs projets d'immobilisation, l'accès limité au financement en place certaines dans la position peu enviable d'avoir à solliciter l'épargne publique pour obtenir les fonds nécessaires, un processus beaucoup plus pénible lorsqu'il faut composer avec des retards d'exécution et des dépassements de coûts.

Dans certains pays, les lacunes infrastructurelles réduisent la capacité des sociétés minières de mener à terme leurs projets d'immobilisations et les obligent parfois à investir dans la construction d'infrastructures de base dans les localités où elles s'installent. Il s'ensuit une escalade des coûts qui s'explique

non seulement par l'augmentation des frais imputables aux services d'ingénierie, d'approvisionnements et de gestion de la construction, mais aussi par celle des dépenses consacrées auxdites infrastructures. Selon Merrill Lynch, sur les marchés émergents seulement, on investira au cours des trois prochaines années 6 milliards de dollars dans des infrastructures de toutes sortes (réseaux routiers et ferroviaires au Brésil, centrales électriques en Inde et en Afrique du Sud, réseaux d'aqueduc, et développement environnemental en Chine¹⁴). Comme si les choses n'étaient pas déjà suffisamment compliquées, la construction d'infrastructures est un processus qui s'étire sur des dizaines d'années, et pendant tout ce temps, ces projets monopoliseront une bonne partie des ressources disponibles au détriment des projets miniers, ce qui exacerbera la pénurie actuelle de talents.

Cette tendance oblige les sociétés minières à se concentrer sur la gestion des risques qui, s'ils se concrétisaient, les empêcheraient d'atteindre leurs objectifs de production constants. Pour y arriver, elles doivent notamment :

- Adopter des pratiques de gestion et de gouvernance des projets stratégiques qui leur permettront de gérer efficacement les principaux risques liés à leur portefeuille de projets. Il leur faut, entre autres choses, comprendre et gérer les changements de facteurs critiques de succès qui surviennent à l'échelle mondiale et locale, comme la nécessité de se doter de stratégies imaginatives d'approvisionnement pour parer à l'accès limité aux ressources en construction ou encore la nécessité de s'adjoindre des partenaires ou des fournisseurs capables de garantir leurs approvisionnements, de diminuer leurs coûts et d'abrèger les délais de livraison des intrants essentiels à la mise en valeur des gisements et à l'extraction.

- Inciter les responsables des projets à faire preuve de créativité dans la dotation de leurs équipes.
- S'assurer de maintenir les liens essentiels à l'obtention des permis de mise en valeur des ressources locales.
- Procéder à un examen global des coûts de mise en valeur des installations minières dans toutes les régions et tous les groupes de produits afin de mettre en œuvre des mesures ciblées de compression des coûts comme la rationalisation des approvisionnements, la réingénierie du modèle d'exploitation, la rationalisation des méthodes d'exploitation, le recours accru à l'automatisation, l'amélioration de la gestion commerciale et la renégociation de contrats importants. Elles doivent aussi aller au-delà de l'habituelle méthode du chemin critique pour le contrôle des projets en se concentrant sur les obstacles qui

les attendent sur ce chemin. Par exemple, l'absence d'accès terrestre par chemin de fer ou d'installations portuaires est actuellement un obstacle qui empêche la concrétisation d'un bon nombre des plus importants projets d'immobilisations dans le monde, ce qui oblige les sociétés minières à acquérir les compétences nécessaires au développement d'infrastructures dans les économies en développement.

- S'assurer de l'aboutissement de leurs projets en prenant le temps de les asseoir sur des bases solides de nature à assurer leur succès et en exerçant une surveillance sur les chantiers pendant la construction afin que les exigences établies dans l'analyse de rentabilisation initiale soient respectées.

« D'ici quelques années, l'escalade des coûts, les pénuries de talents et la construction concurrente d'infrastructures feront en sorte qu'il sera très difficile pour les sociétés minières de mener à terme leurs projets d'immobilisations dans le respect des délais et des budgets établis. Les retards et dépassements de coûts représentent un risque majeur pour les sociétés minières, car ils sont de nature à effaroucher des investisseurs potentiels. Pour surmonter cette difficulté, les sociétés minières doivent faire preuve d'innovation dans la gestion de leurs projets d'immobilisations, et s'efforcer de réduire leurs coûts par une plus grande collaboration dans l'industrie et une automatisation plus poussée. »

David Quinlin, leader du secteur minier européen, Suisse

7

Financement non conventionnel

À financement nouveau, niveau de connaissances supérieur

Forte d'importants bénéfices accumulés grâce à la poussée des prix des produits de base, les sociétés minières semblent prêtes à utiliser ces liquidités d'un large éventail de possibilités allant de la majoration des dividendes aux rachats d'actions. Pourtant, malgré cette position de trésorerie avantageuse, les sociétés minières ont du mal à mobiliser suffisamment de capitaux pour financer leur croissance. Cette difficulté explique dans une large mesure pourquoi de nombreuses sociétés maintiennent d'importantes réserves de liquidités, soucieuses qu'elles sont de financer leur croissance future, de procéder à des acquisitions ou d'investir dans de nouveaux projets d'immobilisations.

Chaque année qui passe, il devient de plus en plus clair que la crise financière mondiale a complètement modifié les règles du jeu en matière de financement. Dans de nombreux territoires, sauf peut-être en Australie, le crédit demeure coûteux et difficile à obtenir, surtout pour les entreprises désireuses d'assurer leur croissance par des incursions sur des marchés plus risqués, par des alliances avec des partenaires à un stade plus précoce de leur développement ou par des investissements dans l'exploitation de produits de base qui sortent de leur sphère habituelle de compétences.

Si l'on fait exception du PAPE record de Glencore à la Bourse de Londres, les marchés boursiers demeurent difficiles à percer, surtout pour les sociétés de mise en valeur et d'exploration. Rendus méfiants par la volatilité des prix des produits de base, la crise de la dette dans les pays de l'OCDE et les débâcles de gouvernance fortement publicisées, les investisseurs se cantonnent aux projets les moins risqués. Bon nombre d'entre eux placent leur argent dans des fonds négociés en bourse (FNB), ce qui diminue d'autant la quantité de capitaux disponibles pour les sociétés.



Ces tendances modifient peu à peu le profil de financement de l'industrie. Certaines entreprises se tournent vers des sources de financement de rechange comme les souscriptions privées, les fonds souverains, les fonds de couverture, le financement de projets et d'autres arrangements novateurs. D'autres continuent plutôt d'emprunter la voie des coentreprises, des fusions et des acquisitions. Et dans pratiquement tous les pays, les sociétés minières continuent de s'en remettre à l'appétit vorace des investisseurs asiatiques pour les produits miniers et les ressources naturelles.

Malgré ses investissements continus à l'étranger, la Chine ne peut financer à elle seule toute l'industrie minière. Pour obtenir les capitaux dont elles ont besoin à long terme, les sociétés minières doivent être plus clairvoyantes que jamais. Tout comme elles cherchent les gisements qui assureront leur expansion dans des régions de plus en plus éloignées, les sociétés minières doivent chercher leur financement de plus en plus loin,

ce qui les place dans la situation difficile de solliciter des fonds dans des marchés qu'elles connaissent peu ou mal, de la Corée au Japon en passant par la Russie.

Pour connaître du succès, les sociétés minières doivent absolument établir les liens dont elles ont besoin pour accéder aux marchés étrangers et en venir à une meilleure compréhension de ces régions. Dans leur quête mondiale de nouvelles sources de revenus, les entreprises qui prennent le temps de se familiariser avec les marchés locaux afin de mieux les comprendre, qui adoptent de nouvelles méthodes commerciales et qui présentent des analyses de rentabilisation capables de séduire des bailleurs de fonds inhabituels partent avec une longueur d'avance.

« De nombreuses sociétés orientales et asiatiques disposent de liquidités, mais les compétences leur font défaut. Inversement, les entreprises occidentales ont toutes les compétences requises, mais n'ont pas accès au financement. Elles se complètent donc les unes les autres. Pourtant, les sociétés minières ne peuvent espérer exploiter ces possibilités sans d'abord comprendre la culture locale. Pour assurer leur croissance future, elles doivent s'engager auprès de personnes capables de les aider à financer leurs projets, peu importe la région du monde où ces personnes se trouvent. »

Kelly Allin, associé, CIS

8

Toujours plus gros

Quand diversification rime avec multiplication des risques

La diversification géographique a toujours été une réalité de l'industrie minière. À mesure qu'elles prennent de l'envergure, les grandes sociétés minières se diversifient sur plusieurs axes. Certaines des grandes sociétés d'État du monde, par exemple, ont commencé à explorer les avantages de l'intégration verticale dans une tentative pour contrôler l'ensemble de la chaîne de création de valeur issue d'un produit de base donné, par exemple, de l'extraction de charbon à la production d'acier en passant par la production d'électricité. Dans un scénario un peu moins ambitieux, certains producteurs prennent de l'expansion en ajoutant des fonctions de négociation à leurs activités naturelles, ce qui leur permet de concurrencer les fonds de placement spécialisés dans le secteur minier et les fonds souverains. Pour leur part, les investisseurs chinois continuent de regarder avec convoitise le bassin de ressources mondiales, d'où l'augmentation fulgurante des investissements chinois sur tous les marchés du monde.

L'accès compliqué aux gisements, la diminution de la teneur des minerais, la montée en flèche de la demande mondiale et les prix élevés des produits de base se sont conjugués pour rehausser l'appétit des sociétés minières pour le risque géographique et économique. Ces dernières s'aventurent donc hors des sentiers battus comme l'Afrique du Sud, l'Australie et le Chili au profit de destinations plus exotiques comme l'Érythrée, la Papouasie-Nouvelle-Guinée, la République démocratique du Congo, le Liberia, l'Afghanistan, la Mongolie et le Kazakhstan.

Les grandes sociétés minières, dont les réserves de liquidités sont importantes, intensifient leur présence sur les marchés internationaux en finançant de nouveaux projets d'immobilisations et en accélérant leurs activités de fusions et acquisitions. Les plus petites sociétés minières, qui ont déjà été à l'avant-garde de l'expansion mondiale, sont en effet désormais devenues des proies vulnérables, car la crise de la dette a laissé bon nombre d'entre elles dans une situation financière désastreuse. La multiplication des fusions et acquisitions qui alimente la croissance des grandes entreprises et qui est en voie de créer un vide sur les marchés intermédiaires en est un signe manifeste.



Malgré les arguments valables qui soutiennent le scénario de la poursuite de la croissance mondiale, les risques demeurent nombreux. Peu d'entreprises possèdent à l'interne les compétences requises pour transformer dynamiquement en croissance d'imposants portefeuilles de projets d'immobilisations ou pour assurer l'exploitation de leurs propriétés dans des régions qu'elles connaissent mal. Plus les sociétés minières s'aventurent dans des régions éloignées et isolées, plus elles doivent creuser en profondeur pour extraire le minerai et mettre à l'essai de nouvelles méthodes d'exploration, et plus les problèmes de sécurité se posent avec acuité. Le « nationalisme des ressources » gagne aussi en importance et contribue à accroître l'incertitude.

Pour contrer ces risques, les sociétés minières ne peuvent plus se contenter d'améliorer leur compréhension de la langue et de la culture locales. Elles doivent s'armer d'accords de financement inébranlables afin d'éviter la

paralyse financière si jamais leurs projets devaient subir des retards. Elles doivent adopter des méthodes de contrôle interne uniformisées et mettre en œuvre des systèmes capables d'assurer la surveillance d'une panoplie d'investissements étrangers disparates. Dans certains cas, elles devront aussi accroître les mesures de sécurité afin de protéger leurs employés et leurs biens, un point que nombre d'entre elles ont déjà atteint en s'appuyant sur des analyses prédictives qui ont pour objet de recenser les activités, les régions et les fonctions qui présentent le plus de risques sur le plan de la sécurité. Et dans tous les cas, elles ont besoin d'une équipe de propriétaires possédant les compétences et l'expérience nécessaires pour s'assurer que les projets se déroulent à l'intérieur des échéanciers établis, dans le respect des budgets et conformément aux prévisions de mise en production.

« Une bonne partie des conseils dont les entreprises en expansion ont besoin sont aussi évidents que le nez au milieu de la figure : compréhension de la réglementation à laquelle on s'expose; accent sur la qualité des propriétés et des réserves; intégration des activités locales à la culture mondiale de l'entreprise; mise en place de systèmes d'entreprise. Aussi simple que cela puisse paraître, certaines entreprises se font néanmoins surprendre, d'où des pertes de temps et d'argent, et des occasions ratées. »

Trevar Thomas, leader des fusions et acquisitions, Énergie et ressources, États-Unis





La volatilité est la nouvelle norme

Prévoir l'imprévisible

Si la planification des risques exige des dirigeants d'entreprises qu'ils se projettent dans l'avenir, elle ne les oblige pas normalement à planifier des événements hautement improbables. Malheureusement, la fréquence élevée à laquelle des événements déconcertants surviennent est en voie de modifier radicalement le mode conventionnel de conception des scénarios. Des effets généralisés de la crise financière mondiale à l'instabilité politique planétaire en passant par le tsunami japonais et les inondations en Australie, au Brésil et en Afrique du Sud, les sociétés minières se retrouvent confrontées à des événements « rarissimes » à une fréquence effrayante.

Même si ces soi-disant « cygnes noirs » sont, par définition, hautement improbables et donc, particulièrement difficiles à prévoir, ils ont des incidences importantes et se retrouvent de plus en plus souvent à l'ordre du jour des réunions des dirigeants des grandes entreprises à l'instigation de conseils d'administration qui craignent de se retrouver aux prises avec des problèmes qu'ils n'avaient jamais entrevus sur leurs écrans radars. Se préparer à ce genre de surprises complètement inattendues – qu'elles soient porteuses de risques ou de possibilités – exige une créativité supérieure à celle que les sociétés minières sont habituées d'exercer.

Dans une certaine mesure, il faut commencer par établir la vulnérabilité de l'organisation à des événements extrêmement peu probables, mais éventuellement catastrophiques, ceux envisagés uniquement dans les pires scénarios. Le but consiste à remettre en question les

hypothèses tenues pour acquises par l'entreprise en s'interrogeant sur de multiples sources possibles de problèmes, des mouvements géopolitiques à la volatilité des conditions climatiques. Qu'arrivera-t-il, par exemple, à vos installations éloignées si le régime en place dans le pays en question devient plus autoritaire ou dictatorial? Si des difficultés financières systémiques provoquent une baisse soudaine et prononcée des prix? Si la demande chinoise disparaît du jour au lendemain en raison d'une crise économique dont les signes avant-coureurs avaient été dissimulés ou d'une catastrophe naturelle inattendue? Si la demande d'un produit de base précis dégringole? Si une mine à ciel ouvert dans un pays donné est inondée? Si une digue à rejets est emportée? Si vos installations sont endommagées par des pluies diluviennes, un séisme, un tsunami ou une éruption volcanique? Si les sources locales d'eau s'assèchent?

Dès que les ramifications possibles des scénarios catastrophes sont bien comprises, il devient possible de schématiser les réactions en chaîne que ce genre d'événement peut provoquer afin de répertorier aussi bien les risques nouveaux que les occasions imprévues qui peuvent se présenter. À partir de là, les sociétés minières peuvent élaborer des plans d'atténuation susceptibles de bloquer toute possibilité de réaction en chaîne. En intégrant ce processus aux procédures de planification des risques, les occasions susceptibles d'émerger du scénario peuvent être recensées, d'où une possibilité de transformer un risque potentiel en bénéfiques.

« Une entreprise doit réfléchir aux incidents susceptibles de causer des dommages catastrophiques à son exploitation. À défaut de bien comprendre les risques, il est en effet impossible d'enrayer les scénarios catastrophes. En toute honnêteté, il faut reconnaître que la plupart des sociétés minières comptent déjà sur des activités hautement complexes de conception de scénarios. Il leur suffit donc d'élargir leur réflexion à la prévision d'événements plus extrêmes pour pouvoir y réagir. »

Carl Hughes, leader mondial, Énergie et ressources, R.-U.



10 La course à la réglementation la plus stricte

La loi du plus fort

Les sociétés minières n'échappent pas aux pressions des organismes de réglementation. Ces dernières années, cependant, les autorités nationales partout dans le monde ont enrichi leur arsenal, et l'industrie minière figure dans la mire d'un bon nombre d'entre elles.

En Australie, par exemple, une nouvelle « bourse du carbone » obligera les gros émetteurs à payer une taxe sur le carbone qui ira en augmentant jusqu'en 2015. L'UE et la Chine prévoient introduire un mécanisme semblable d'ici quelques années. Le resserrement de la réglementation sur les émissions de carbone par l'agence américaine de protection de l'environnement (EPA) force actuellement la fermeture de nombreuses centrales électriques au charbon partout dans le pays. Selon des études récentes, la baisse de l'activité dans l'industrie américaine de la cendre de houille pourrait atteindre une valeur de l'ordre de 110 milliards de dollars américains et causer la perte de quelque 300 000 emplois d'ici 20 ans¹⁵.

De plus en plus, le dossier de la corruption prend le devant de la scène. La *Bribery Act* de 2010 du Royaume-Uni, entrée en vigueur en juillet 2011, crée deux nouveaux délits : subornation de fonctionnaires et abstention d'empêcher une personne associée à son organisation de verser un pot-de-vin. Comme cette loi comporte une disposition d'application extraterritoriale, la création de ce dernier délit fait en sorte que les entreprises britanniques, ainsi que les entreprises étrangères faisant affaire au Royaume-Uni, s'exposent à des poursuites si une personne associée à leur organisation verse un pot-de-vin où que ce soit dans le monde, sauf si elles sont en mesure de démontrer qu'elles avaient mis en place des procédures satisfaisantes pour l'empêcher. Comme bien des sociétés minières, dont un grand nombre sont cotées en bourse au Royaume-Uni, prennent de l'expansion dans des territoires moins réglementés et éventuellement corrompus, le risque de contrevenir à ces règles est important. Par ailleurs, aux États-Unis, la *U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) continue d'être appliquée strictement, surtout que les amendes imposées contribuent à regarnir les coffres de l'administration fédérale.

Deux dispositions de la *Dodd-Frank Act* menacent également de frapper les sociétés minières. L'article 1502 oblige les sociétés inscrites à la SEC à indiquer si des minéraux provenant de la République démocratique du Congo ou de ses neuf pays voisins ont entré dans la fabrication de leurs produits, une obligation qui incitera les sociétés



manufacturières à exiger des sociétés minières qu'elles divulguent la provenance d'une liste de métaux désignés, dont l'or, le tungstène et le tantalé. L'article 1504 exige par ailleurs que toutes les sociétés minières extractives qui produisent des rapports annuels à l'intention de la SEC fassent état de tous les paiements versés à des administrations étrangères dans le but de faire approuver leurs activités commerciales d'exploration et de mise en valeur de gisements de pétrole, de gaz et de minéraux.

Même les mécanismes de contrôle des exportations, en place depuis des décennies, sont appliqués plus rigoureusement. Certaines pièces d'équipement minier ayant des applications industrielles légitimes, comme les foreuses et les échangeurs de chaleur, pourraient éventuellement être assujetties à des contrôles s'ils sont perçus comme pouvant avoir des utilisations militaires ou servir à des applications de destruction massive. Les mécanismes de contrôle sur la destination des exportations, y compris les sanctions prises à l'endroit de certains pays, peuvent également avoir des conséquences pour les sociétés minières dont l'expansion se déroule à des endroits plus risqués.

Ces tendances inexorables accroissent les besoins des sociétés minières de revoir leurs procédures de conformité à la réglementation, une tâche particulièrement importante pour les entreprises qui investissent dans des collectivités réparties aux quatre coins du monde. Tout dépendant de la manière dont ces investissements sont structurés, les organismes de réglementation pourraient en effet les percevoir comme des pots-de-vin plutôt que comme des investissements légitimes. Pour éviter ces risques, les grandes organisations ont commencé à resserrer leur cadre de lutte à la corruption et adopté des procédures applicables à l'ensemble de l'entreprise qui leur permettent d'utiliser des systèmes et des programmes communs pour répondre à toutes les exigences de la réglementation.

« Les lois anticorruption visaient au départ beaucoup moins les sociétés minières que les sociétés pétrolières et gazières. Toutefois, la résolution exprimée dans la réglementation de venir à bout de la corruption est à la hausse, et les groupes miniers du monde deviennent des cibles faciles, surtout en vertu de lois ayant une portée mondiale comme la *UK Bribery Act*. La pire réponse aux difficultés causées par la réglementation consisterait pour les sociétés minières à ne rien faire et à attendre que quelque chose se produise. Elles devraient au contraire faire preuve de proactivité, et mettre en œuvre des processus et des politiques plus stricts de conformité à la réglementation. »

Flip Stander, associé, R.-U.

De la concurrence à la collaboration

Les problèmes universels appellent une réaction collective

Les problèmes qui touchent l'industrie minière atteignent de nouveaux extrêmes. Il est devenu limpide que leur résolution exige un nouveau genre de réaction. Il est certain que les solutions conventionnelles continueront de jouer un rôle crucial. Pour relever les défis qui confrontent leur industrie, les sociétés minières doivent en effet continuer de comprimer leurs coûts, d'améliorer la gestion de leurs projets d'immobilisations, de bonifier la conception des scénarios, de renforcer leurs mécanismes de contrôle interne, de mieux cibler la planification de leurs effectifs et de recourir à bon nombre des autres solutions évoquées dans le présent rapport.

Au-delà de toutes ces mesures, il incombe de manière extrêmement pressante aux dirigeants des sociétés minières d'élargir la portée de leurs gestes en favorisant une plus grande collaboration au sein de leurs propres

organisations, entre les différents acteurs de l'industrie, et avec les collectivités et autorités publiques partout dans le monde.

À l'interne, il pourrait être utile de commencer par adopter des méthodes applicables à l'ensemble des entreprises afin de créer une culture de nature à favoriser la cohésion entre les différents établissements répartis un peu partout dans le monde. Ces méthodes couvrent un large spectre allant des pratiques mondiales en matière de gestion de la main-d'œuvre, des programmes de sécurité au travail et des chaînes d'approvisionnement aux rapports financiers intégrés, aux systèmes de veille concurrentielle et aux pratiques de respect de la réglementation. Peu importe la solution que vous adopterez, l'objectif ultime demeure le même : assurer l'uniformité des pratiques et des communications au sein de tous les établissements mondiaux de l'entreprise.

« Les entreprises en croissance, surtout celles dont l'expansion se fait par voie d'acquisitions, ne possèdent souvent pas le degré d'avancement requis pour traiter avec leurs contreparties étrangères. Pour surmonter des difficultés communes et concrétiser tous les avantages possibles de leurs stratégies, elles doivent mettre en place des mécanismes de contrôle afin de surveiller leur exploitation à l'échelle mondiale et intégrer leurs investissements internationaux. Elles doivent également comprendre que le succès repose sur leur capacité de partager l'information et leurs expériences avec d'autres sociétés minières. »

Kevin Ng, associé, Chine

Sur le plan des relations extérieures, une collaboration à l'échelle de l'industrie est tout aussi primordiale. Sur le plan positif, mentionnons que la généralisation des coentreprises, des partenariats et des alliances confirme on ne peut plus clairement qu'une forme de collaboration existe déjà entre les sociétés. Pourtant, cette collaboration est un sujet rarement abordé dans l'ensemble de l'industrie. En se regroupant dans des associations plus formelles, les sociétés minières pourraient probablement collaborer plus efficacement afin de s'attaquer à des problèmes régionaux communs, de surmonter les obstacles posés par la réglementation et de maximiser la valeur créée pour tous les acteurs de l'industrie grâce au partage des infrastructures et des investissements logistiques. Cela est particulièrement important au moment où les entreprises en arrivent au constat que le critère du plus petit commun dénominateur est celui qui prévaut en ce qui concerne la réputation de toute l'industrie. Le renforcement de la collaboration pourrait contribuer à

faciliter le recrutement de personnes de talent et améliorer les relations avec les communautés, ce qui serait avantageux pour l'ensemble de l'industrie.

Finalement, il est temps pour les sociétés minières, et ce n'est certainement pas là la moindre des tâches qui les attendent, de travailler ensemble à rehausser la qualité de leurs relations avec les collectivités et avec les administrations publiques partout dans le monde. Cette tâche exigera des efforts importants. Les entreprises doivent s'unir pour communiquer de quelle manière elles entendent s'y prendre pour créer de la valeur dans les pays où elles sont actives ainsi qu'à l'ensemble de la communauté internationale. Heureusement, ces efforts pourraient être très rentables et au bout du compte, faire des sociétés minières des partenaires essentiels au développement des collectivités locales, à l'atténuation des dommages environnementaux, et à l'amélioration du bilan de santé et de sécurité des travailleurs et de leur famille.

« Chaque année qui passe, les sociétés minières devront consacrer de plus en plus de temps afin de rehausser la qualité de leurs relations avec les administrations publiques et la communauté. Cet effort est beaucoup plus qu'un simple exercice de marketing. Les communautés souhaitent s'adresser directement aux dirigeants des entreprises et participer aux futurs projets de développement. Les administrations publiques doivent comprendre le rôle que les sociétés minières joueront dans leurs sphères d'influence. Pour mériter leur permis d'exploitation, les sociétés minières doivent mobiliser les communautés locales d'une manière beaucoup plus intime qu'auparavant. »

Daniel Joignant, leader, Énergie et ressources, Chili



Notes de fin de texte

- ¹ Bloomberg, 29 juin 2011. Mining Truck Tires Pricier Than Porsches, Miami Condominiums, par Elisabeth Behrmann, consulté sur la page www.bloomberg.com/news/2011-06-29/mining-truck-tires-pricier-than-porsches-miami-condominiums.html le 14 septembre 2011.
- ² Reuters, 8 juin 2011. Analysis: Rising mining costs may trigger sector correction, par Clara Ferreira-Marques et Sue Thomas, consulté sur la page www.reuters.com/article/2011/06/08/us-mining-costs-idUSTRE75711520110608 le 14 septembre 2011.
- ³ VM Group/Haliburton, juin 2011. ABN AMRO Gold Mine Cost Report Q1 2011, consulté sur la page www.virtualmetals.co.uk/pdf/ABNGCQ111.pdf le 15 septembre 2011.
- ⁴ Business Insider, 28 mai 2011. « Emerging Markets Are Going To Spend A Massive \$6 Trillion on Infrastructure In The Next Three Years », par Frank Holmes, consulté sur la page www.articles.businessinsider.com/2011-05-28/markets/30025727_1_market-countries-infrastructure-rmb le 31 octobre 2011.
- ⁵ Groupe Banque Scotia, 24 août 2011. Indice des prix des produits de base de la Banque Scotia, par Patricia Mohr, consulté sur la page http://www.scotiacapital.com/English/bns_econ/bnscpi_f.pdf le 14 septembre 2011.
- ⁶ Deloitte Global Services Limited, 2011. Emergence of the new geopolitical risk-oil price paradigm, consulté sur la page à l'adresse https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Energy_Resources/dtt_geopolitical_risk_oilprice_paradigm.pdf le 15 septembre 2011.
- ⁷ The Sydney Morning Herald, 6 septembre 2011. « O'Farrell to raise mining royalties », par Sean Nicholis et Anna Patty, consulté sur la page www.smh.com.au/nsw/ofarrell-to-raise-mining-royalties-20110905-1jubr.html le 31 octobre 2011.
- ⁸ SFI. Financial valuation tool for sustainability investments, consulté sur la page www.fvtool.com le 18 septembre 2011.
- ⁹ Commodities Now, 25 septembre 2010. « Mine capex seen at new peak in 2011, lags metal demand », par Karen Norton et Eric Onstad, Reuters, consulté sur la page www.commodities-now.com/news/metals-and-mining/3674-mine-capex-seen-at-new-peak-in-2011-lags-metal-demand.html le 19 septembre 2011.
- ¹⁰ Australian Bureau of Agricultural and Resource Economics and Sciences, mai 2011. Minerals and energy: Major development projects—April 2011 listing, par Robert New, Allison Ball, Alan Copeland et d'autres analystes du marché des produits de base, consulté sur la page adl.brs.gov.au/data/warehouse/pe_abares99010544/MEprojectsApril_2011_REPORT.pdf le 19 septembre 2011.
- ¹¹ Mineweb, 23 mai 2011. « South African gold and coal mines faced with 14% wage increase demand » par Agnieszka Flak et Ed Stoddard, Reuters, consulté sur la page www.mineweb.com/mineweb/view/mineweb/en/page504?oid=127691&sn=Detail le 19 septembre 2011.
- ¹² Reuters, 16 juin 2011. Workers lift strike at AngloGold's Argentine mine, consulté sur la page www.reuters.com/article/2011/06/16/idUKN16207826 le 19 septembre 2011.
- ¹³ The Globe and Mail, 6 juillet 2011. « Mine workers dig in on labour front », par Brenda Bouw, Reuters.
- ¹⁴ Business Insider, 28 mai 2011. « Emerging Markets Are Going To Spend A Massive \$6 Trillion on Infrastructure In The Next Three Years », par Frank Holmes, consulté sur la page www.articles.businessinsider.com/2011-05-28/markets/30025727_1_market-countries-infrastructure-rmb le 31 octobre 2011.
- ¹⁵ Mining.com, le 16 septembre 2011. First wave of coal plant closures due to EPA rules, par Frik Els, consulté sur la page www.mining.com/2011/09/16/first-wave-of-coal-plant-closures-due-to-epa-rules/ le 21 septembre 2011.

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec un professionnel du secteur minier de Deloitte :

Martin Granger

Associé
Leader, Secteur minier – Québec
+1 514-393-7177
mgranger@deloitte.ca

Johanne Gélinas

Associée déléguée
Service des risques d'entreprise
+1 514-393-5408
jgelinas@deloitte.ca

Carl Magnan

Associé
Certification et Services-conseils
+1 514-393-5445
cmagnan@deloitte.ca

Luc Lafontaine

Associé délégué
Conseils financiers
+1 514-393-6803
llafontaine@deloitte.ca

Geneviève Provost

Associée
Fiscalité
+1 514-393-7806
gprovost@deloitte.ca

Pablo Morales

Directeur
Consultation
+1 514-393-5400
pmoralesleiva@deloitte.ca



www.deloitte.com/mining

À propos de Deloitte

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, une société privée à responsabilité limitée par garantie du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres. Chaque cabinet membre constitue une entité juridique distincte et indépendante. Veuillez consulter le site www.deloitte.com/about pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres.

Deloitte offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers à des clients publics et privés représentant de nombreuses industries. Grâce à un réseau international de cabinets membres reliés entre eux dans plus de 150 pays, Deloitte propose des compétences de classe mondiale et une réelle expertise locale pour aider ses clients à réussir là où ils sont présents. Les quelque 170 000 professionnels de Deloitte se sont engagés à devenir la norme d'excellence.

Avertissement

Cette publication ne contient que de l'information générale, et Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs entités apparentées (collectivement le « réseau Deloitte ») offrent, par l'entremise de cette publication, des avis et des services professionnels. Avant de prendre une décision ou une mesure pouvant avoir une influence sur vos finances ou vos activités, vous devriez consulter un conseiller professionnel agréé. Aucune entité au sein du réseau Deloitte ne peut être tenue responsable de toute perte subie par une personne qui se sera fiée à cette publication.

© 2010 Deloitte Global Services Limited, ou un cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ou l'une de leurs sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 11-2521