



À l'affût des tendances de 2011  
Les dix principaux défis des sociétés  
minières pour l'année à venir

---

« Au cours de 18 derniers mois, l'axe mondial s'est déplacé. Avec la croissance de la demande en provenance d'économies émergentes, le flux de matières premières se transporte de plus en plus vers des pays non membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Au même moment, les préoccupations nationales quant à la sécurité en matière d'approvisionnement entraînent la fermeture de certains marchés d'approvisionnement traditionnels. Ces mesures font plus qu'influer sur le prix des matières premières, elles changent la façon dont les sociétés minières mènent leurs affaires. »

Philip Hopwood, leader mondial du secteur minier, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Melbourne, Australie

## Table des matières

Tout compte fait, le monde est petit .....	1
1 Le caractère capricieux du financement : les investissements internationaux alimentent le secteur .....	2
2 Lorsque l'offre ne peut répondre à la demande : la volatilité est la nouvelle norme .....	4
3 Obtenir l'accord du milieu : l'importance d'obtenir l'engagement des parties intéressées .....	5
4 Une nouvelle imposition, de nouvelles réglementations et de nouveaux gouvernements : l'importance des programmes politiques .....	6
5 Comment investir plus stratégiquement : la nécessité d'élaborer un plan à long terme .....	8
6 La génération perdue : la guerre pour les talents fait rage .....	9
7 Au bout de l'arc-en-ciel : continuer à chercher le trésor insaisissable .....	10
8 Un environnement difficile : la communication d'information et l'adaptation associées aux changements climatiques deviennent de plus en plus complexes .....	11
9 Travailler sans assises : une infrastructure inadéquate gêne la croissance .....	12
10 Repenser les principes fondamentaux de l'industrie : explorer de nouvelles occasions de revenus .....	13
Pour arriver jusqu'ici	
Questions pour vous aider à élaborer votre stratégie .....	14
Personnesressources .....	16

# Tout compte fait, le monde est petit

Hausse du coût des matières premières. Pénurie de la main-d'œuvre. Demande supérieure à l'offre. On se croirait presque revenu à l'âge d'or de l'exploitation minière. Les facteurs d'augmentation de la demande d'aujourd'hui sont toutefois différents et les sociétés minières doivent modifier leur façon de gérer la croissance si elles veulent suivre le rythme.

D'une certaine manière, l'histoire commence par la voracité de la Chine pour les matières premières, mais elle ne se termine pas là. La croissance rapide de la classe moyenne en Inde, en Asie, en Amérique latine et en Europe de l'Est augmente considérablement la demande. Selon le Fonds monétaire international (FMI), la part du produit intérieur brut (PIB) que forment les économies émergentes et en développement en matière de parité des pouvoirs d'achat (PPA) devrait dépasser celle des économies avancées. En plus de modifier les mouvements internationaux de capitaux, cette situation modifiera également les mouvements internationaux de matières premières.

Dans le but de répondre aux besoins intérieurs en plein essor, de nombreuses économies émergentes continuent de réduire les exportations de matières premières. Simultanément, des pays comme la Chine augmentent les investissements dans le secteur minier mondial de sorte à garantir l'approvisionnement. Impatients de profiter de cette croissance, certains gouvernements prennent des

mesures pour nationaliser le secteur minier dans leur pays ou, à tout le moins, pour imposer de nouvelles taxes et redevances afin de soutenir les revenus. Ces tendances, jumelées aux contraintes constantes sur les ressources et à la difficulté d'obtenir de nouveaux permis, entraînent une pénurie de matières premières qui forcent les sociétés minières à repenser leurs stratégies opérationnelles.

Afin de répondre à la demande croissante, certaines sociétés minières tentent de se développer par des acquisitions (avec différents degrés de réussite). D'autres prennent de l'expansion en s'établissant dans des régions éloignées plus hostiles sur les plans géographique et géopolitique. Les sociétés minières qui adoptent des perspectives mondiales plus larges se retrouvent également à jouer des rôles inusités, dont ceux de promoteurs de la collectivité, exploitants d'infrastructures et gardiens du développement durable.

Les cabinets de professionnels du secteur minier membres du réseau mondial de Deloitte ont rédigé le document « À l'affût des tendances de 2011 » en tenant compte de ces enjeux. À l'instar des années passées, nous présentons les dix principaux enjeux qui, selon nous, auront la plus grande influence sur le secteur minier au cours de la prochaine année. Nous espérons que le présent rapport suscitera des discussions, vous aidera à établir des prévisions et à mieux élaborer votre orientation stratégique à court et à long terme.

---

« Si les économies en développement signalent haut et fort leur grand besoin de matières premières, ces signaux sont affaiblis par les difficultés d'obtention de permis d'exploitation de nouvelles mines et de recrutement de travailleurs qualifiés. Par conséquent, le prix des matières premières augmentera constamment à long terme et, à court terme, la volatilité s'accroîtra. »

Glenn Ives, leader nord-américain du secteur minier, Vancouver, Deloitte Canada

# 1 Le caractère capricieux du financement

## Les investissements internationaux alimentent le secteur

Les événements du passé ne laissent pas toujours de traces durables. Cependant, les effets persistants de la crise financière mondiale pourraient bien être l'exception à cette règle. Ceci est particulièrement vrai pour les sociétés minières qui ont été victimes de la pénurie du financement par emprunt et par actions. Pour soutenir leur bilan et éviter une crise du financement, de nombreuses sociétés ont interrompu leurs activités, diminué la production et adopté d'autres mesures de réduction des coûts, dont plusieurs onéreuses.

---

« Si la pénurie de capitaux à l'échelle mondiale est toujours bien réelle, ces lacunes sont comblées peu à peu par des investissements provenant de la Chine. À mesure que d'autres pays en croissance, comme l'Inde et le Japon, commencent à ressentir les pressions qui s'exercent sur leur démographie et leurs infrastructures, ils voudront vraisemblablement occuper, eux aussi, une position plus stratégique dans le secteur minier mondial. »

Reinhard Arndt, associé, Deloitte CIS Moscou, Russie

La situation s'étant stabilisée, les sociétés qui ont tenu bon ont tendance à être plus allégées et agressives. Toutefois, le financement demeure risqué, même pour les plus hardies. Plus particulièrement, le financement de projets provient en grande partie des pays avides de ressources de l'Asie du Nord, comme la Chine, la Corée et le Japon, et il est souvent accompagné d'obligations d'exploitation. Les prêteurs classiques de nombreux pays développés ont abandonné l'industrie minière ou continuent d'imposer des conditions non viables sur le plan commercial. Bien que certaines sociétés de financement par capitaux propres

et caisses de retraite lorgnent ce secteur, elles sont peu nombreuses à prendre des engagements fermes en matière de financement. Même de grandes sociétés ont dû former des partenariats stratégiques pour parvenir à financer de nouveaux projets.

Malgré cette modification des principes fondamentaux, la croissance du secteur minier maintient son rythme, grâce à l'entrée en scène de nouveaux financiers, y compris des acheteurs asiatiques et des fonds souverains. Friande de matières premières nécessaires à la construction d'infrastructures, y compris le cuivre, le charbon, le minerai de fer et l'aluminium, la Chine, tout particulièrement, investit fortement dans des mines au Canada, en Amérique du Sud, en Australie, en Europe centrale et en Afrique. Plus récemment, le Japon a proposé de mettre sur pied un fonds souverain lui permettant d'investir plus activement dans les ressources naturelles à l'étranger, y compris dans les minerais des terres rares.

Ces mesures agressives visant à garantir l'approvisionnement ont provoqué une montée des activités de fusion et d'acquisition dans le secteur. Selon la société de données Dealogic, les entreprises du secteur des ressources naturelles, y compris les minières, les producteurs de pétrole et de gaz naturel et les fabricants de fertilisants, ont conclu des ententes de fusion et d'acquisition d'une valeur de 316 milliards de dollars US de janvier à août 2010. Fort de ces ententes, le secteur est en voie de battre le record annuel de 384 milliards de dollars US, établi en 2006<sup>1</sup>.

Bien que ces activités industrielles suscitent des débats sur les répercussions politiques de ces nouveaux mouvements de matières premières, les sociétés minières, qui pour la plupart se soucient guère de la destination de leurs produits, s'en trouvent certainement soulagées. Cela signifie que les gouvernements doivent établir le plus tôt possible des politiques claires relatives à ces acquisitions éventuelles.

<sup>1</sup> Financial Times, 20 août 2010, « Resource demand spurs M&A deal surge », par Javier Blas et William MacNamara. Consulté sur la page [www.ft.com/cms/s/0/6d2c71b8-ac81-11-df-8582-00144feabdc0.html](http://www.ft.com/cms/s/0/6d2c71b8-ac81-11-df-8582-00144feabdc0.html) le 12 octobre 2010

### La Chine en quête de fusions et d'acquisitions dans le secteur minier se tourne vers l'étranger

Pendant que le reste du monde se mettait à l'abri en attendant le passage des récentes turbulences économiques, les acquéreurs chinois ciblaient des marchés miniers étrangers. En 2009 seulement, la Chine a conclu 33 marchés, d'une valeur record de 9,2 milliards de dollars US. Selon un récent rapport de Deloitte Chine intitulé *Mining for Growth: A Review of Outbound Mining M&A Activity from China*, 73 % des sociétés chinoises prévoient que le rythme des activités de fusion et d'acquisition se poursuivra<sup>2</sup>.

Bien que cette situation puisse sembler frénétique, elle cadre bien avec le rythme de croissance de la Chine. Selon JP Morgan, l'ensemble de l'épargne interne de la Chine s'élèvera à 16,4 billions de dollars US d'ici 2020. Si le pays investit seulement 5 % de ses réserves monétaires à l'étranger, les investissements dans les marchés internationaux représenteront plus de 822 milliards de dollars US par année<sup>3</sup>.

Au sein du secteur minier, les nouvelles acquisitions sont principalement alimentées par le besoin de garantir l'approvisionnement en matières premières. Même si la demande de la Chine pour des matières premières a montré un léger recul au cours des derniers mois, la croissance soutenue dans ce pays ne fera que susciter de nouvelles ententes. Même dans des secteurs typiquement forts de l'économie intérieure, comme le charbon, la Chine est un importateur net, ce qui change la donne. De plus, le Japon et la Corée importent presque tous les minéraux dont ils ont besoin. En plus d'exercer une pression sur l'offre internationale, la croissance de la demande a également eu une incidence sur les prix des matières premières, notamment en raison de l'influence disproportionnée de la Chine dans les négociations. La seule question encore en suspens est l'endroit où ces capitaux seront investis. Alors que les acquéreurs chinois visent généralement les actifs miniers de l'Australasie, de l'Asie et des Amériques, dorénavant, l'Afrique connaîtra vraisemblablement une forte activité en provenance de la Chine.

Cette tendance persistante oblige un grand nombre de sociétés minières à mieux comprendre les inducteurs de valeur sous-jacents, de sorte à pouvoir d'obtenir la juste valeur du marché si les Chinois, ou d'autres acquéreurs, se manifestaient.

---

« La Chine est aujourd'hui un géant qu'on ne peut ignorer. En raison de sa capacité d'action sur la demande et le marché, ce pays commence à influencer le cours mondial des matières premières. Les sociétés minières doivent établir, individuellement et collectivement, la façon dont elles s'adapteront à cette réalité. »

Jeremy South, leader mondial des fusions et des acquisitions du secteur minier, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Beijing, Chine



<sup>2</sup> Deloitte Touche Tohmatsu CPA Ltd., août 2010. *Mining for Growth: A Review of Outbound Mining M&A Activity from China*

<sup>3</sup> Global Intelligence, 14 avril 2010, Tidal wave of M&A activity expected from China in 2010 and beyond Consulté sur la page [www.globalintelligence.com/insights-analysis/bulletins/tidal-wave-of-m-a-activity-expected-from-china-in/](http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/bulletins/tidal-wave-of-m-a-activity-expected-from-china-in/) le 12 octobre 2010

# 2 Lorsque l'offre ne peut répondre à la demande La volatilité est la nouvelle norme

Les dirigeants de sociétés minières sont fort conscients que le dernier iPhone d'Apple n'est pas le seul produit pour lequel la demande surpasse l'offre. À mesure que les économies émergentes dans le monde poursuivent leur industrialisation rapide, la demande pour des matières premières connaît une ascension fulgurante. Cette situation a permis le maintien, voire l'augmentation, du cours de toutes les matières premières allant du charbon au cuivre et au minerai de fer en passant par l'or, l'argent et les minerais des terres rares.

Ajoutant un degré de difficulté, un grand nombre de pays prennent des mesures pour protéger leurs propres réserves en freinant l'exportation de ressources naturelles. En 2010 seulement, la Russie a réduit ses exportations de charbon, l'Inde a augmenté les droits d'exportation du minerai de fer et la Chine a réduit ses exportations de terres rares.

En général, les sociétés minières augmentent la production pour compenser une hausse de la demande et une chute de l'offre. Le problème est que les forces du marché actuelles n'ont rien d'habituel. En raison de l'intervention gouvernementale dans l'industrie minière, il est très difficile pour les sociétés d'obtenir de nouveaux permis d'exploitation. Aux prises avec des infrastructures inadéquates et une pénurie de travailleurs qualifiés, les sociétés ont beaucoup de mal à ouvrir de nouvelles mines ou à agrandir les mines existantes pour accroître les

réserves. Par conséquent, les prix continuent d'augmenter et se traduisent par une hausse du coût des produits que le consommateur est obligé de payer.

Pour éliminer ces goulots d'étranglement, certaines sociétés minières cherchent des moyens d'accéder aux réserves situées dans les emplacements non conventionnels, comme le Mozambique, le Botswana et la Mongolie. Toutefois, pour réussir dans ces marchés émergents, les sociétés minières doivent détenir des portefeuilles plus importants que la moyenne.

---

« À mesure que l'économie reprend des forces, la demande continuera de croître. Habituellement, les sociétés minières s'adapteraient à la situation en augmentant l'offre, mais les difficultés persistantes d'obtention de permis ralentissent le processus. Ce déséquilibre entre l'offre et la demande aggrave la fluctuation des prix et contribue à maintenir la volatilité. »

Nivan Moodley, leader de Consultation, secteur minier, Deloitte Singapour

# 3

## Obtenir l'accord du milieu L'importance d'obtenir l'engagement des parties intéressées

L'industrie minière est envahissante. Que l'exploitation minière se déroule dans les pays développés ou dans les économies émergentes, elle touche la collectivité locale de multiples façons. Compte tenu de cette réalité, rien d'étonnant que les sociétés minières se préparent généralement en examinant de près divers aspects sociaux allant de l'utilisation des terres et de l'eau au rendement environnemental en passant par la sécurité des travailleurs.

Toutefois, au cours des dernières années, l'importance de cette étape préparatoire s'est amplifiée. Les sociétés minières s'établissant dans des régions de plus en plus éloignées, elles en viennent à fournir des services de base comme l'eau, l'électricité, la santé et l'éducation. En tenant compte des attentes en matière de développement durable, les sociétés prennent conscience que leur travail ne consiste pas qu'à assurer la sécurité des mineurs et qu'à protéger l'environnement. Elles doivent en outre collaborer avec les principales parties intéressées à toutes les étapes du cycle de vie de l'activité minière : exploration, développement, exploitation, fermeture, postfermeture de la mine et utilisation subséquente des terres.

Bien que le concept d'intégration de la durabilité aux méthodes opérationnelles et stratégiques ne soit pas nouveau, il demeure difficile à appliquer. Pour y arriver, les sociétés ne doivent pas se contenter d'évaluer l'incidence sur l'environnement dans des domaines comme la qualité de l'air, les changements climatiques, la consommation d'eau, les émissions de gaz à effet de serre, les déchets et la remise en état. Elles doivent également commencer à :

- évaluer les conséquences sociales, notamment la mobilisation et l'investissement communautaire, les droits de la personne et la participation des employés;
- élargir les processus en matière de santé et de sécurité au-delà du simple signalement d'incidents et y inclure des questions comme les maladies professionnelles et la santé communautaire (y compris le VIH et la malaria);
- améliorer l'intendance de leurs produits en maîtrisant leur incidence ainsi que l'utilisation des matériaux et des ressources et en réalisant des évaluations du cycle de vie;

- promouvoir la santé socioéconomique en favorisant les fournisseurs régionaux, en apportant une contribution économique et en effectuant les paiements au gouvernement local en toute transparence;
- adopter des pratiques exemplaires en matière de divulgation, de communication et de production de rapports.

Ces mandats exigent de plus en plus des sociétés minières une collaboration rapide avec les principales parties intéressées. En invitant les représentants d'organisations non gouvernementales et de groupes environnementalistes à prendre part aux réunions, les dirigeants des sociétés minières peuvent ainsi aborder les questions de préoccupations générales avant qu'elles ne deviennent des problèmes. En négociant avec les collectivités locales à l'étape exploratoire, elles peuvent éviter les ennuis qui pourraient surgir au moment de l'expansion ou de la fermeture de l'exploitation minière. En favorisant la collaboration, une telle mobilisation comporte des avantages durables et permet aux collectivités locales de planifier l'utilisation des terres après la fermeture de la mine et de donner aux sociétés minières l'accord du milieu dont elles ont besoin aux fins de cette exploitation.

---

« Les collectivités locales ont des attentes élevées à l'égard des sociétés minières d'aujourd'hui. Si elles veulent éviter les crises éventuelles et protéger leur investissement, les sociétés minières doivent tisser des liens forts avec les ordres de gouvernement central et régional ainsi qu'avec les membres de la collectivité locale. »

Hector Gutierrez, associé, Deloitte LATCO, Lima, Pérou

# 4

## Une nouvelle imposition, de nouvelles réglementations et de nouveaux gouvernements L'importance des programmes politiques

Étant donné l'empreinte globale du secteur minier, il n'est pas surprenant que les sociétés minières subissent depuis longtemps l'influence des fluctuations politiques. Toutefois, depuis un an, les interventions gouvernementales semblent avoir atteint de nouveaux sommets. On constate que cette activité accrue s'articule autour de cinq programmes principaux.

### Comblent les déficits publics

Depuis la crise financière mondiale, les gouvernements de nombreux pays sont aux prises avec de lourds déficits budgétaires, engendrés par les injections massives de capitaux auxquelles ils ont dû recourir localement pour éviter que l'économie ne s'effondre. Pour couvrir ces pertes, bon nombre d'entre eux ont commencé à imposer de nouvelles taxes et redevances au secteur minier. Les réformes fiscales controversées proposées par l'Australie ont fait couler beaucoup d'encre dans les médias, mais d'autres pays, dont le Chili, l'Afrique du Sud, la Zambie, la Tanzanie et le Burkina Faso, ont eux aussi, en toute discrétion, imposé de nouveaux impôts.

---

« Au cours de la dernière année, l'Australie a procédé à d'importantes modifications de son régime d'imposition et de son cadre législatif. On ne peut que s'interroger sur la façon dont les autres pays du monde réagiront. Les gouvernements sont déjà attentifs à ce qui se passe et pourraient bien lui emboîter le pas. »

Tim Richards, leader national du secteur minier, Perth, Deloitte Australia

### Appuyer des revendications nationalistes

Les interventions gouvernementales n'ont pas pour unique but d'imposer de nouvelles taxes; elles constituent aussi un moyen d'appuyer des revendications nationalistes et commerciales. Cette tendance s'est réellement confirmée vers la fin de 2010, lorsque le gouvernement canadien a rejeté la soumission de BHP Billiton pour l'acquisition de Potash Corporation, et lorsque les organismes de réglementation en Europe, en Australie et en Asie ont incité BHP Billiton et Rio Tinto à renoncer à la création d'une coentreprise pour exploiter le minerai de fer en Australie-Occidentale.

### Lutter contre la corruption

Tandis que les coffres des États se remplissent, certains pays tentent de couper les vivres aux représentants gouvernementaux potentiellement corrompus. Au Royaume-Uni, une nouvelle loi sur la corruption (Bribery Act) prône la « tolérance zéro » envers les entreprises qui soudoient les gouvernements étrangers en échange de certaines faveurs.

### Promouvoir la transparence

La « Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act » récemment adoptée par les États-Unis oblige toutes les entreprises américaines et étrangères inscrites à la Securities and Exchange Commission à rendre compte publiquement des sommes payées aux gouvernements pour pouvoir exploiter leur pétrole, leur gaz et leurs minerais. Elle oblige également ces mêmes entreprises à révéler si leurs produits utilisent des ressources minérales dont l'exploitation sert à financer les conflits en République démocratique du Congo et dans neuf pays voisins. Les applications pratiques de ces règlements peuvent avoir une portée considérable. En effet, ils permettent non seulement d'obliger les sociétés minières à divulguer la tarification détaillée qui figure dans les contrats confidentiels conclus avec des gouvernements étrangers, mais ils peuvent également avoir des répercussions sur la chaîne logistique de nombreuses sociétés minières et de nombreux fabricants. Outre l'alourdissement du fardeau réglementaire imposé aux entreprises, cette situation pourrait pousser certains gouvernements étrangers à privilégier les transactions avec des entreprises qui ne sont pas assujetties à de telles exigences de divulgation.

### Protéger l'environnement

Les nouveaux gouvernements au pouvoir dans les pays qui possèdent d'importantes ressources, notamment l'Australie et le Royaume-Uni, prônent de plus en plus l'adoption de lois plus strictes pour la protection de l'environnement. Bien qu'elles ne visent pas directement le secteur minier, les exigences législatives qui obligent à réduire les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau et la consommation d'énergie auront, en définitive, des répercussions considérables sur toute une gamme d'activités traditionnelles de l'industrie minière.





### Les conséquences des nouvelles réglementations

Tout au long de 2010, de nombreux pays ont pris des mesures destinées à protéger leurs actifs souverains en imposant de nouvelles taxes et redevances, en créant des entités nationales pour gérer leurs ressources et en renforçant leurs pratiques d'attribution des permis. Voici un rapide aperçu de quelques-unes de ces mesures :

#### Avril

- La Tanzanie augmente le taux de redevance sur les minéraux comme l'or et exige que le gouvernement détienne des parts dans les nouveaux projets d'exploitation minière.

#### Mai

- L'Afrique du Sud adopte une nouvelle loi sur les redevances qui se fonde sur les profits plutôt que sur la valeur extraite.
- L'Australie propose une nouvelle taxe sur l'exploitation minière en vue d'atteindre un taux d'imposition de 40 % d'ici 2020.

#### Juillet

- L'Australie abandonne son projet de Resource Super-Profit Tax qu'elle remplace par la Mineral Resource Rent Tax qui s'applique à l'extraction du charbon et du fer. Elle étend le champ d'application de la Petroleum Resource Rent Tax à l'extraction côtière, infracôtière et extracôtière du gaz, du pétrole et du méthane provenant des filons de charbon.

#### Août

- Le résultat incertain des élections en Australie entraîne une certaine confusion quant à l'avenir de la taxe sur l'exploitation minière.
- L'Indonésie entame des négociations avec les sociétés minières afin de modifier les contrats existants et d'augmenter ainsi les revenus du gouvernement.

#### Septembre

- Le Congrès national africain au pouvoir en Afrique du Sud décide d'étudier plus avant la nationalisation des mines.

#### Octobre

- Le Chili impose un nouveau régime de redevances aux producteurs de cuivre qui devraient voir leur taux d'imposition passer à 14 % d'ici 2018.
- La Zambie a annoncé que les recettes fiscales provenant de l'industrie minière dépassaient largement les prévisions, avec un montant record de 503 milliards de kwacha (soit 106 millions de dollars US) au cours des dix premiers mois de l'année. Les prévisions pour 2011 sont encore plus élevées.

#### Novembre

- Le Canada bloque la soumission de BHP Billiton pour l'acquisition de Potash Corporation.

« Les gouvernements travaillent activement à réglementer l'accès à leurs ressources nationales. Comme il est plus difficile d'obtenir des permis, de négocier des transactions et de conserver des permis d'exploitation minière, il est, par conséquent, plus difficile et plus coûteux d'accéder aux ressources. »

Neven Gradon Hendricks, associé, Émirats arabes unis, Deloitte Middle East

# 5

## Comment investir plus stratégiquement La nécessité d'élaborer un plan à long terme

Il est difficile de croire qu'il y a à peine deux ans, un grand nombre de sociétés minières finançaient leur croissance sur le dos de la dette. À mesure que les marchés de crédit se sont effondrés et que les capitaux se sont raréfiés, les sociétés minières se sont trouvées prises entre l'arbre et l'écorce. Pour s'extirper d'une situation financière compromettante, elles ont pris des mesures draconiennes, cédant leurs actifs non essentiels, renégociant leurs conditions de prêt, interrompant la production et adoptant de rigoureux programmes de réduction des coûts.

Près de 18 mois plus tard, ces efforts ont porté leurs fruits. Grâce à une efficacité opérationnelle accrue, les sociétés minières sont aujourd'hui allégées, plus déterminées et possèdent bien souvent plus de liquidités. Curieusement, cette situation a soulevé une nouvelle question : comment placer efficacement le capital disponible? Certaines entreprises relèvent le défi et vont de l'avant en mettant en œuvre des projets auparavant considérés comme marginaux. D'autres envisagent de reverser le capital excédentaire aux actionnaires. D'autres encore se sont lancées dans une vague de transactions de fusion et d'acquisition, illustrée par l'échec de BHP Billiton et de sa tentative d'acquisition de Potash Corporation pour 40 milliards de dollars US.

Il est intéressant de noter que l'environnement actuel a l'effet d'un signal d'alarme pour les sociétés minières qui, jusqu'à présent, n'ont pas formulé clairement leurs propositions de valeur. En regard de la possibilité d'une acquisition hostile, elles ont découvert que leur évaluation théorique ne reflétait pas nécessairement leur valeur sous-jacente réelle.

Cette prise de conscience devrait inciter les dirigeants des sociétés minières à revoir leurs portefeuilles, leurs procédures et leurs plans. Pour prendre des décisions d'investissement éclairées, il est essentiel d'élaborer une stratégie à long terme tenant compte des principaux indicateurs de rendement, des forces émergentes du marché et de l'ensemble des scénarios possibles. Les entreprises doivent prendre des mesures pour maintenir les réductions de coûts durement obtenues tout en allouant des fonds suffisants pour prolonger les chaînes de production, financer leur croissance et gérer les projets existants tout au long de leur cycle de vie. Sans réflexion stratégique de ce type, les leçons des années précédentes n'auront servi à rien.

---

« Quelque chose de fascinant s'est produit à la suite des récentes tentatives d'acquisition. Les sociétés minières ont commencé à examiner leurs activités dans une optique d'amélioration continue, et bon nombre d'entre elles ont réalisé qu'elles n'avaient pas clairement cerné leurs inducteurs de valeur sous-jacents. À l'avenir, pour investir de manière stratégique, elles devraient adopter des processus décisionnels plus sophistiqués. »

John Woods, associé, Londres, Deloitte UK



# 6 La génération perdue : La guerre pour les talents fait rage

On ne peut se battre contre les données démographiques. Dans l'ensemble des pays développés, l'âge de la population active augmente, et les secteurs qui connaissent une croissance durable ne parviennent pas à remplacer rapidement les employés qui partent à la retraite. Au Canada, le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (RHIM) estime que plus de 60 000 personnes employées dans le secteur minier devraient prendre leur retraite d'ici 2020<sup>4</sup>. En Australie, l'Institute of Public Affairs indique que le vieillissement de la population entraînera une pénurie de main-d'œuvre de l'ordre de 195 000 personnes d'ici 2012<sup>5</sup>. En Afrique du Sud, l'agence de recrutement de cadres Landelahni a déterminé que l'âge moyen des professionnels du secteur minier se situe entre 50 et 55 ans<sup>6</sup>. Enfin, aux États-Unis, la Society of Mining Engineers estime que plus de 58 % des membres de l'industrie étaient déjà âgés de plus de 50 ans en 2005<sup>7</sup>.

À mesure que l'industrie minière se redresse grâce à une croissance de la demande, la pénurie de professionnels compétents deviendra de plus en plus marquée. Le Minerals Council of Australia affirme que, d'ici 2020, l'industrie aura besoin de 58 000 employés supplémentaires pour maintenir les niveaux actuels de production<sup>8</sup>. Au Canada, le RHIM indique que ce chiffre pourrait atteindre 100 000 personnes<sup>9</sup>.

D'autres industries sont confrontées à des taux de départ à la retraite semblables, mais elles ont souvent la possibilité de puiser dans de grands bassins d'employés qualifiés. Le secteur minier a, pour sa part, été marqué par une faible participation au cours des dernières décennies, ce qui a conduit à un important manque de professionnels compétents. Des employés plus âgés achèvent leur carrière et de jeunes employés sont attirés par cette industrie en raison de ses perspectives de croissance, mais le manque de cadres moyens expérimentés est flagrant. La situation est la même dans les pays en développement. En Inde et en Russie notamment, les diplômés en ingénierie ou dans

d'autres disciplines sont plus nombreux, mais ils s'orientent plutôt vers des professions plus prestigieuses (comme l'infotechnologie) que dans le secteur minier.

---

« Dans des cas extrêmes, des régions comme l'Australie-Occidentale font venir par avion des employés situés à des milliers de kilomètres de leur lieu de travail. Cela signifie que ces personnes peuvent changer d'employeur simplement en empruntant un autre vol. Cette mobilité exceptionnelle confère aux travailleurs qualifiés un fort pouvoir de négociation et oblige les entreprises à faire preuve de créativité pour les maintenir en poste. »

Coenrad Alberts, directeur, Johannesburg, Deloitte Southern Africa

Pour remédier à cette situation, les dirigeants des sociétés minières ont pris des mesures visant à attirer de nouveaux professionnels vers l'industrie, à conclure des partenariats avec des établissements d'enseignement et à augmenter le nombre de travailleurs migrants ou intérimaires. Pourtant, aucune de ces activités ne permet d'attirer la génération tant convoitée des 30 à 50 ans. À mesure que le manque de professionnels compétents s'accroît, les sociétés minières devront se montrer plus agressives en matière de maintien en poste afin de persuader ces employés essentiels de rester. Étant donné la mobilité exceptionnelle de la main-d'œuvre qualifiée actuelle, les entreprises vont devoir innover. Proposer des conditions de travail personnalisées, favoriser les mutations internes plutôt que les départs et offrir un encadrement plus structuré sont seulement quelques-uns des moyens à leur disposition pour reconquérir cette génération perdue.

4 RHIM, consulté sur la page [www.mininghrforecasts.ca/fr/labourmarketinformation/Key\\_Findings.asp](http://www.mininghrforecasts.ca/fr/labourmarketinformation/Key_Findings.asp) le 13 octobre 2010

5 Mining Technology Australia, 2010. "Beating the talent gap", par Sabine Leroy. Consulté sur la page [www.miningtechnologyaustralia.com.au/skills-shortage](http://www.miningtechnologyaustralia.com.au/skills-shortage) le 13 octobre 2010

6 Mining Weekly, March 12, 2010. "Mining skills shortage to be more acute by 2020", par Jonathan Faurie. Consulté sur la page [www.theaureport.com/pub/na/5824](http://www.theaureport.com/pub/na/5824) le 13 octobre 2010

7 Ibidem

8 Mining Technology Australia, 2010. "Beating the talent gap", par Sabine Leroy. Consulté sur la page [www.miningtechnologyaustralia.com.au/skills-shortage](http://www.miningtechnologyaustralia.com.au/skills-shortage) le 13 octobre 2010

9 RHIM, consulté sur la page [www.mininghrforecasts.ca/fr/labourmarketinformation/Key\\_Findings.asp](http://www.mininghrforecasts.ca/fr/labourmarketinformation/Key_Findings.asp) le 13 octobre 2010

# 7

## Au pied de l'arc-en-ciel Continuer à chercher le trésor insaisissable

La concurrence mondiale en matière de ressources n'est pas chose nouvelle pour les sociétés minières. Et pourtant, on est en train de dépasser les zones de sécurité, même d'après les normes de l'industrie. Pour trouver des actifs de qualité, les sociétés minières ont élargi leurs recherches à certaines des régions les plus précaires du monde, comme la Mongolie, la Guinée, la République démocratique du Congo, la Mauritanie et l'Afghanistan.

Il est certain que l'expansion géographique n'est pas la seule proposition à risque des sociétés minières dans leur quête de croissance. Par exemple, certaines ont renforcé leurs activités autour de leurs déblais dans le but d'extraire une plus grande proportion de métaux et de minerais. D'autres continuent d'étudier la faisabilité de techniques de pointe, comme l'extraction sous-marine, sous la glace ou dans des mines de soufre volcanique.

---

« La faiblesse persistante des monnaies laisse à penser que le prix des matières premières va poursuivre sa courbe ascendante. Cette tendance incitera probablement les sociétés minières à réexaminer leurs projets marginaux et à étendre leurs activités dans des zones géographiques de plus en plus reculées. »

Jürgen Beier, associé, Toronto, Deloitte Canada

Cette activité est soutenue par deux éléments clés : la demande du marché et un optimisme sans bornes. La demande du marché est responsable, au moins en partie, des récentes initiatives visant à remplacer les réserves de métaux des terres rares (lanthanides), après que la Chine a décidé de réduire ses quotas d'exportation de ces métaux de 72 %. Bien que ce pays produise actuellement 97 % des réserves mondiales de lanthanides (pour les secteurs de l'automobile, des soins de santé, de l'aérospatiale, de la défense et de l'électronique grand public), le Service géologique des États-Unis (United States Geological Survey) estime que les ressources chinoises ne représentent que 58 % de la totalité des réserves mondiales<sup>10</sup>. En conséquence, les sociétés minières ont déjà commencé à élaborer de nouveaux projets de lanthanides aux États-Unis, au Canada, en Afrique du Sud, au Vietnam et au Groenland.

De son côté, l'optimisme de l'industrie est alimenté en partie par l'innovation technologique continue. La nouvelle base d'opérations de Rio Tinto à Perth illustre parfaitement ce point. Ouverte en juin 2010, cette base compte 200 contrôleurs et agents d'ordonnancement et plus de 230 personnes chargées de la planification technique et du soutien pour le contrôle des opérations d'extraction à Pilbara, à plus de 1 500 km de distance<sup>11</sup>. Cette innovation, avec les onze autres du même type qui existent, ne fait pas que renforcer la sécurité industrielle et la satisfaction du personnel. Elles suggèrent également une nouvelle manière de gérer les risques à mesure que les sociétés minières s'établissent dans des régions de plus en plus éloignées.

<sup>10</sup> Proactive Investors, 12 octobre 2010. "Rare earth elements: the seventeen metals crunch", de Jackie Steinitz. Consulté sur la page [www.proactiveinvestors.com.au/companies/news/10742/rare-earth-elements-the-seventeen-metals-crunch-10742.html](http://www.proactiveinvestors.com.au/companies/news/10742/rare-earth-elements-the-seventeen-metals-crunch-10742.html) le 13 octobre 2010

<sup>11</sup> Business Review Australia, 26 juin 2010. "Rio Tinto unveils new Operations Centre in Perth", de M. McNamara. Consulté sur la page <http://www.businessreviewaustralia.com/sectors/mining-and-aggregates/rio-tinto-unveils-new-operations-centre-perth> le 13 octobre 2010

# 8

## Un environnement difficile La divulgation et l'adaptation en matière de changements climatiques deviennent de plus en plus complexes

Les éruptions volcaniques, les tremblements de terre, les sécheresses et les inondations ne sont que quelques exemples des catastrophes naturelles qui ont de graves conséquences sur l'industrie minière. D'ailleurs, ces répercussions s'aggraveront en raison des changements climatiques, de la raréfaction de l'eau, de la dévastation des terres et du déclin de la biodiversité.

En raison de ces tendances, les organismes de réglementation, les investisseurs et autres intervenants principaux s'attendent de plus en plus à une meilleure divulgation d'information. L'absence de normes mondiales d'établissement de rapports crée un problème important pour les sociétés minières. Devant l'incapacité de l'Accord de Copenhague à fixer des objectifs clairs en matière de réduction internationale des émissions de carbone, les pays ou groupes de pays ont dû créer leurs propres systèmes régionaux et intérieurs. C'est ainsi qu'il existe désormais des centaines de règlements et de politiques en matière de changements climatiques dans le monde.

Il n'est donc pas exclu de penser qu'une société minière internationale pourrait devoir produire des rapports en vertu de chacun des systèmes déjà mis en place par l'Australie, l'Union européenne, les États-Unis et la Western Climate Initiative, entre autres, sans parler des directives supplémentaires relatives aux déclarations volontaires. Outre les dix principes du Conseil international des mines et métaux, le GRI (Global Reporting Initiative) a publié un nouveau supplément pour le secteur minier présentant les exigences supplémentaires relatives aux rapports concernant la biodiversité, les émissions, les effluents et les déchets, la main-d'œuvre, les droits des Autochtones, les collectivités et la relocalisation. Les sociétés qui soumettent des rapports sur les émissions de carbone dans le cadre du Carbon Disclosure Project (CDP) voient leurs résultats affichés publiquement sur les écrans de Bloomberg, dans Google Finance et ailleurs, et cela, sans parler des autres domaines visés par les rapports. Le CDP a également lancé un projet pilote de rapports concernant l'eau, auquel au moins une société minière participe.

Ce cadre réglementaire très complexe ne constitue finalement que la moitié du problème. Outre leurs obligations d'évaluation et de compte rendu quant aux répercussions sur l'environnement, les sociétés minières doivent également prendre en compte les changements climatiques dans le cadre de leurs programmes généraux de gestion des risques d'entreprise. Des pluies diluviennes aux tempêtes de neige, en passant par la croissance démographique et la pénurie d'eau, l'évolution des conditions climatiques introduit de nouveaux risques opérationnels. Pour pouvoir s'adapter efficacement, les sociétés doivent intégrer les évaluations de risques environnementaux à leur système global de gestion de risques.



---

« Tandis que les sociétés minières luttent pour surmonter les difficultés croissantes liées à l'environnement, une chose est certaine : abaisser le niveau d'exigence n'est pas une solution envisageable. »

Valerie Chort, associée, Toronto, Deloitte Canada

# 9 Travailler sans assises

## Une infrastructure inadéquate gêne la croissance

On a parfois l'impression que la pénurie mondiale d'infrastructure vise directement le secteur minier. Après tout, il est impossible d'exploiter les mines sans transport adéquat ni approvisionnement sûr en eau et en énergie. Toutefois, si l'on envisage le problème de façon plus globale, il devient évident que le manque d'infrastructure peut toucher pratiquement tous les secteurs et tout le monde, dans tous les milieux.

---

### Certaines sociétés minières recherchent des moyens de construire des infrastructures de base sur les sites où elles ont des exploitations.

Selon l'American Society of Civil Engineers, il y aurait un écart de 2,2 billions de dollars US entre l'offre et la demande en ce qui concerne les ponts et chaussées, les canalisations d'aqueduc et d'égout, les systèmes de transport en commun et autres infrastructures publiques<sup>12</sup>. En Australie, le cabinet d'experts-conseils en construction Davis Langdon estime que d'ici 2050, il faudra investir 3,87 billions de dollars US dans les infrastructures<sup>13</sup>. En Inde, pour remédier à l'encombrement des aéroports, au mauvais état des routes, à l'alimentation insuffisante en électricité et aux retards dans les ports, le ministre des Finances estime que le pays aurait besoin de plus de 500 milliards de dollars d'ici 2012<sup>14</sup>. Merrill Lynch prévoit qu'au cours des trois prochaines années, il faudra investir au total 6 billions de dollars US dans les infrastructures mondiales, dont 80 % dans les pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine)<sup>15</sup>.

De nombreuses mesures de stimulation gouvernementales introduites à la suite de la crise financière mondiale ont tenté d'alléger certaines de ces préoccupations. L'année dernière, l'Union européenne a engagé plus de 200 milliards de dollars américains dans les infrastructures, l'Inde a investi près de 30 milliards et la Chine a consacré la moitié de son plan de relance de 585 milliards au renouvellement des infrastructures<sup>16</sup>. Il faudra toutefois plusieurs dizaines d'années avant que ces investissements ne portent leurs fruits pour les industries clés comme l'exploitation minière.

D'ici là, les pertes financières s'accumulent. Selon le rapport de mai 2009 « African Business Frontier », il faut parfois jusqu'à trois semaines pour transporter le cuivre de sa source dans la région de la ceinture cuprifère au port de Durban. Les camions de marchandises peuvent prendre jusqu'à dix jours pour traverser les postes frontaliers. Il faut également noter qu'un retard d'une semaine pour un train complet de cuivre peut coûter 16 000 \$ juste en charge d'intérêts<sup>17</sup>.

Afin de combler ces importantes lacunes en matière d'infrastructure, certaines sociétés minières recherchent des moyens de construire des infrastructures de base sur les sites qu'elles exploitent. Elles concluent des partenariats en vue de construire des chemins de fer et des ports, elles investissent dans des centrales électriques pour obtenir l'alimentation nécessaire, et elles examinent les investissements dans les sources d'énergie de remplacement. Si ces solutions s'accompagnent de leurs risques inhérents, de nombreuses sociétés minières se trouvent contraintes de choisir le moindre mal parmi ces solutions.

12 Financier Worldwide, avril 2010. "The rise and rise of global infrastructure investment", de Claire Spencer. Consulté sur la page [www.financierworldwide.com/article.php?id=6419](http://www.financierworldwide.com/article.php?id=6419) le 14 octobre 2010

13 Property Australia, 10 septembre 2010. "The cost of a big Australia", de Chris Larsen. Consulté sur la page <http://www.propertyoz.com.au/Article/NewsDetail.aspx?p=56&mid=1685> le 14 octobre 2010

14 Financier Worldwide, avril 2010. "The rise and rise of global infrastructure investment", de Claire Spencer. Consulté sur la page [www.financierworldwide.com/article.php?id=6419](http://www.financierworldwide.com/article.php?id=6419) le 14 octobre 2010

15 Merrill Lynch Global Research, 2010. "Emerging market infrastructure set to drive demand for commodities". Consulté sur la page [www.dailymarkets.com/economy/2010/10/05/emerging-market-infrastructure-set-to-drive-demand-for-commodities/](http://www.dailymarkets.com/economy/2010/10/05/emerging-market-infrastructure-set-to-drive-demand-for-commodities/) le 14 octobre 2010

16 Deloitte Research, 19 août 2010. "The changing landscape for infrastructure funding and finance". Consulté sur la page [www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Public%20Sector/dtt\\_ps\\_infrastructurefunding\\_190810.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Public%20Sector/dtt_ps_infrastructurefunding_190810.pdf) le 14 octobre 2010

17 Mining Weekly, 6 novembre 2009. "Inadequate infrastructure restrains development". Consulté sur la page <http://www.miningweekly.com/article/inadequate-infrastructure-restrains-development-in-africa-2009-11-06-1> le 14 octobre 2010

# 10 Repenser les principes fondamentaux de l'industrie

## Explorer de nouvelles occasions de produire des revenus

Dans le monde des affaires, il faut savoir miser sur ses compétences essentielles tout en restant ouvert aux nouvelles idées. Ce principe s'applique particulièrement aux sociétés minières en période de dynamique industrielle changeante. Si l'exploitation minière en elle-même a peu évolué au fil des ans, le contexte dans lequel fonctionnent les sociétés a quant à lui subi une transformation radicale. De nos jours, les sociétés minières doivent faire face à un ensemble de problèmes qui n'existaient tout simplement pas auparavant, en particulier en ce qui concerne les pénuries d'eau et d'énergie imminentes et la nécessité d'une meilleure gestion environnementale.



---

« Dans le cadre de leur stratégie à long terme, il est important que les sociétés minières fassent preuve de créativité afin de trouver des occasions inexploitées de produire des revenus. »

Debbie Thomas, associée, Londres, Deloitte UK

Bien que ces questions soulèvent de nouveaux risques, elles présentent également des occasions aux sociétés qui sont disposées à faire preuve de créativité. Voici quelques exemples de moyens de transformer les risques actuels en gains pour les sociétés minières :

- Transformer le charbon en compensation de carbone. Les marchés actuels de plafonnement et d'échange permettent aux sociétés entreprenantes d'obtenir de nouvelles sources de revenus en vendant des unités de compensation de carbone. Outre la réduction de leurs émissions de carbone en dessous de leur niveau de fonctionnement habituel, les sociétés minières ont la possibilité de vendre certains produits dérivés, comme le méthane provenant des mines de charbon, sur les marchés de plafonnement et d'échange.
- Produire l'énergie du futur. Il existe désormais de nouvelles technologies qui permettent aux centrales de maîtriser les émissions de carbone et les coûts en alternant entre le charbon et le pétrole, ce qui laisse entrevoir la possibilité de nouvelles synergies entre l'industrie minière et le secteur de l'énergie. Dans le même ordre d'idées, la future dépendance annoncée envers l'électricité d'origine nucléaire pourrait se révéler profitable pour les sociétés minières capables de fournir de l'uranium à long terme.
- Investir dans les énergies renouvelables. L'investissement dans les énergies renouvelables peut être avantageux pour les sociétés minières qui ont des difficultés à obtenir des sources d'énergie fiables à l'échelle internationale. La production d'énergie thermique, éolienne ou solaire, par exemple, leur permettrait de se procurer une source d'énergie qui profiterait aux collectivités locales lors du transfert de propriété des installations après la fermeture, et qui pourrait donner droit à des mesures d'encouragement financier dans le cadre des mécanismes existants de développement propre.
- Recycler les déchets. Les usines de recyclage des déchets jouent un rôle essentiel pour les sociétés minières qui se sont engagées à réduire leur empreinte écologique en traitant de façon efficace leurs résidus, effluents et eaux usées. De plus, les technologies émergentes peuvent également aider les entreprises à tirer des ressources de ce type de résidus et de boues.

# Pour arriver jusqu'ici

## Questions pour vous aider à élaborer votre stratégie

Les dirigeants de sociétés minières savent bien qu'il n'existe pas de solution miracle pour surmonter les difficultés auxquelles ils font face. Toutefois, à mesure que le monde se fait de plus en plus petit et que l'empreinte des entreprises s'accroît, les sociétés minières doivent établir un plan clairement défini pour l'avenir en prenant en compte les nouvelles tendances importantes. Pour y parvenir efficacement, il faut savoir quelles questions se poser. La liste de contrôle ci-dessous pourra vous servir de point de départ :

### Le caractère capricieux du financement

- Connaissez-vous bien la qualité de vos revenus et la nature de vos coûts?
- Êtes-vous en mesure d'attirer le financement dont vous avez besoin pour soutenir vos objectifs opérationnels? Sous quelles conditions?
- Sur quelle base comptez-vous vous procurer des capitaux?

### Lorsque l'offre ne peut répondre à la demande

- Votre modèle opérationnel vous offre-t-il suffisamment de flexibilité pour vous adapter à la hausse ou à la baisse de l'évolution des moteurs de la demande?
- Comprenez-vous les futures tendances en matière de demande mondiale?

### Obtenir l'accord du milieu

- Avez-vous défini une stratégie afin de renforcer la collaboration entre les collectivités locales, les autorités nationales, les groupes environnementaux, les partenaires d'investissement, les employés et les actionnaires?
- Disposez-vous de programmes en place pour soutenir les collectivités où vous êtes établi?

### Une nouvelle imposition, de nouvelles réglementations et de nouveaux gouvernements

- Disposez-vous de systèmes internes pour vous conformer à l'évolution des régimes fiscaux et des réglementations?
- Avez-vous examiné les répercussions des nouvelles taxes ou des nouveaux droits sur vos perspectives de rendement?

- Disposez-vous de la capacité interne nécessaire pour vous tenir au courant de l'évolution des exigences réglementaires dans le monde?

### Améliorer sa stratégie d'investissement

- Quels processus employez-vous pour évaluer la durabilité de vos réserves?
- Disposez-vous de procédures de gouvernance et de contrôles internes appropriées pour soutenir vos objectifs de croissance?
- Pouvez-vous expliquer le bien-fondé de votre valeur de marché et de votre bénéfice par action actuels?
- Avez-vous remis en question les hypothèses qui sous-tendent vos plans de scénario à long terme?
- Comprenez-vous les risques et occasions d'investissement avant de commencer la mise en œuvre du projet?

### La génération perdue

- Savez-vous de quelles ressources vous avez besoin pour la réussite de votre programme, aujourd'hui et par la suite?
- Le personnel de votre organisation adhère-t-il à votre stratégie? Comment le savez-vous?
- Vous servez-vous de votre portefeuille de projets pour prévoir vos besoins futurs en ressources, et combler à l'avance les lacunes en matière de talent?

### Au pied de l'arc-en-ciel

- Comprenez-vous les inducteurs de valeur dans chaque région où vous êtes établi?
- Utilisez-vous la technologie de manière efficace pour réduire vos coûts et gérer les risques?
- Vos pratiques de gestion des risques sont-elles suffisamment solides pour protéger vos intérêts dans les territoires internationaux où vous êtes établi?



### Un environnement difficile

- Investissez-vous dans des systèmes de TI et de gestion de données appropriés pour vous assurer de l'exactitude et de la cohérence de vos divulgations en matière d'environnement?
- Avez-vous intégré votre programme de gestion du carbone à votre programme global relatif aux risques de l'entreprise?
- Examinez-vous les risques climatiques dans le cadre des risques potentiels liés aux finances, aux opérations et à votre réputation?
- Avez-vous élaboré des stratégies d'adaptation en fonction de l'évolution des conditions climatiques?

### Travailler sans assises

- Avez-vous effectué une planification de scénarios suffisante pour réduire les risques de pénurie d'infrastructure?
- Avez-vous envisagé de conclure des partenariats pouvant améliorer votre accès à des infrastructures essentielles?

### Repenser les principes fondamentaux de l'industrie

- Menez-vous des séances de remue-méninges créatives afin de trouver de nouvelles occasions d'affaires et d'en tirer profit?

Lorsque vous aurez répondu à ces questions, vous disposerez de bases qui vous aideront non seulement à dresser un plan stratégique efficace, mais aussi à déterminer les difficultés, les lacunes ou les risques éventuels avant qu'ils ne se transforment en véritables crises. Ce type de planification minutieuse ne saurait éliminer tous les risques et incertitudes, mais il peut vous mettre sur la bonne voie pour atteindre vos objectifs stratégiques à long terme.



Pour des renseignements supplémentaires, veuillez communiquer avec un professionnel du secteur minier de Deloitte

## Ressources mondiales

### Leader mondial, Secteur minier

**Philip Hopwood**  
+61 3 9671 6461  
phopwood@deloitte.com.au

### Asie du Sud-est

**Seelan Naicker**  
+65 975 80 459  
senaicker@deloitte.com

### Chine

**Jeremy South**  
+86 10 8512 5683  
jesouth@deloitte.com.cn

### Pérou

**Gerardo Herrera Perdomo**  
+51 1 211 8562  
geherrera@deloitte.com

### Afrique

**Anthony Zoghby**  
+27 1180 65130  
tzoghby@deloitte.co.za

### Australie

**Tim Richards**  
+61 8 9365 7248  
atrichards@deloitte.com.au

### Europe

**David Quinlin**  
+41 44 421 6158  
dquinlin@deloitte.ch

### Royaume-Uni

**Debbie Thomas**  
+44 20 7007 0415  
debthomas@deloitte.co.uk

### Amérique du Nord

**Glenn Ives**  
+1 416 874 3506  
gives@deloitte.ca

### Bolivie

**Saul Encinas**  
+591 3 3372 292  
saencinas@deloitte.com

### Inde

**Kalpana Jain**  
+91 11 4602 1406  
kajain@deloitte.com

### Russie

**Reinhard Arndt**  
+7 495 787 0600 (poste 1537)  
rearndt@deloitte.ru

### Amérique latine

**Maria de las Mercedes Ribet**  
+54 11 4320 2747  
mribet@deloitte.com

### Brésil

**William Ballantyne**  
+21 39 810 500  
wballantyne@deloitte.com

### Kazakhstan

**Darryl Hadaway**  
+7 727 258 1340  
dhadaway@deloitte.kz

### Argentine

**Edith Alvarez**  
+11 4320 2791  
edalvarez@deloitte.com

### Chili

**Christopher Lyon**  
+56 2 729 7204  
clyon@deloitte.com

### Mexique

**Arturo Garcia Bello**  
+52 55 5080 6274  
argarciabello@deloittemx.com

## Autres spécialistes cités

**Coenrad Alberts**  
Afrique du Sud  
+27 11 806 6274  
calberts@deloitte.co.za

**Valerie Chort**  
Canada  
+1 416 601 6147  
vchort@deloitte.ca

**Neven Gradon Hendricks**  
Émirats arabes unis  
+971 4 365 0602 (poste 602)  
nhendricks@deloitte.com

**Nivan Moodley**  
Singapour  
+65 6232 7491  
nivmoodley@deloitte.com

**Jürgen Beier**  
Canada  
+1 416 874 3146  
jbeier@deloitte.ca

**Hector Gutierrez**  
Pérou  
+51 1 211 8537  
hegutierrez@deloitte.com

**Keith Jones**  
Australie  
+61 8 9365 7233  
kejones@deloitte.com

**John Woods**  
Royaume-Uni  
+44 20 7007 9098  
johnwoods@deloitte.co.uk

---

« Les sociétés minières ne peuvent plus attendre une croissance quelconque. Le cadre opérationnel actuel pourrait bien être leur nouvel horizon. Dans cet ordre mondial transformé, ces sociétés doivent revoir en profondeur leurs modèles opérationnels, région par région. Elles doivent examiner de quelle manière elles comptent s'adapter si leurs profils de réserves venaient à changer. Elles doivent maintenir leur attention sur la rentabilité en regard de la reprise économique. Elles doivent aussi se faire une idée précise des talents et des effectifs dont elles auront besoin pour atteindre ces objectifs dans les années à venir. »

Keith Jones, leader, Énergie et ressources, Perth, Deloitte Australie

## **[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)**

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](http://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 Studio créatif de Deloitte, Canada. 10-764G