

Deloitte.

À l'affût des tendances 2016

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



À l'affût des tendances 2016

Y SOMMES-NOUS DÉJÀ?

1

GESTION ALLÉGÉE
GARDER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE
AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

2

INNOVATION : LA PROCHAINE GÉNÉRATION
SE PRÉPARER EN VUE D'UN CHANGEMENT
EXPONENTIEL

3

TRANSITION DOULOUREUSE EN CHINE
À LA RECHERCHE D'ASPECTS
POSITIFS

4

S'AJUSTER À LA NOUVELLE NORMALITÉ
TOUT CE QUI DESCEND FINIT PAR
REMONTER

5

ÉVOLUTION DES SOURCES
D'ÉNERGIE À L'ÉCHELLE PLANÉTAIRE
SE PRÉPARER AUX CHANGEMENTS
INÉVITABLES

6

ENGAGEMENT DES PARTIES
CHANGER LA NATURE DU DIALOGUE
AVEC LES PARTIES PRENANTES

7

LA CRISE DU CAPITAL
PRIVÉES DE FINANCEMENT, LES
SOCIÉTÉS MINIÈRES PEINENT À
SURVIVRE

8

DES TEMPS DIFFICILES POUR LES
SOCIÉTÉS MINIÈRES
UNE REFORME MONDIALE DE LA FISCALITÉ
REMET EN QUESTION LES ANCIENNES
MÉTHODES DE GESTION FISCALE

9

LE PARADOXE DES F&A
ACHETER OU NE PAS ACHETER,
TELLE EST LA QUESTION

10

SANTÉ ET SÉCURITÉ
ÉVOLUTION DES POINTS DE VUE SUR
LE BIEN-ÊTRE DES ENTREPRISES ET
DES PERSONNES

1

GESTION ALLÉGÉE

GARDER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

- Les efforts déployés par les sociétés minières depuis quelques années pour réduire leurs coûts se traduisent par des **améliorations de la productivité** à l'échelle de l'entreprise.
- **Défi** : comment poursuivre la réduction des coûts et susciter des améliorations continues de la productivité?

1. Recherche de nouveaux gains de productivité par des investissements continus dans l'innovation.
2. Utilisation des pratiques d'autres secteurs (p. ex. la fabrication) dans des domaines comme :
 - les programmes d'efficacité énergétique;
 - l'adoption de pratiques allégées;
 - l'intégration des données;
 - la répartition améliorée du capital/l'efficience du fonds de roulement.

« Devant la tendance baissière des marchés des produits de base, la plupart des sociétés ont cessé leurs dépenses discrétionnaires et amélioré leur efficacité opérationnelle. [Mais] les sociétés doivent encore explorer leurs options de croissance advenant que les marchés se redressent [ou] leurs stratégies advenant que les prix poursuivent leur chute. »

Eduardo Raffaini
Leader du secteur minier
Deloitte Brésil

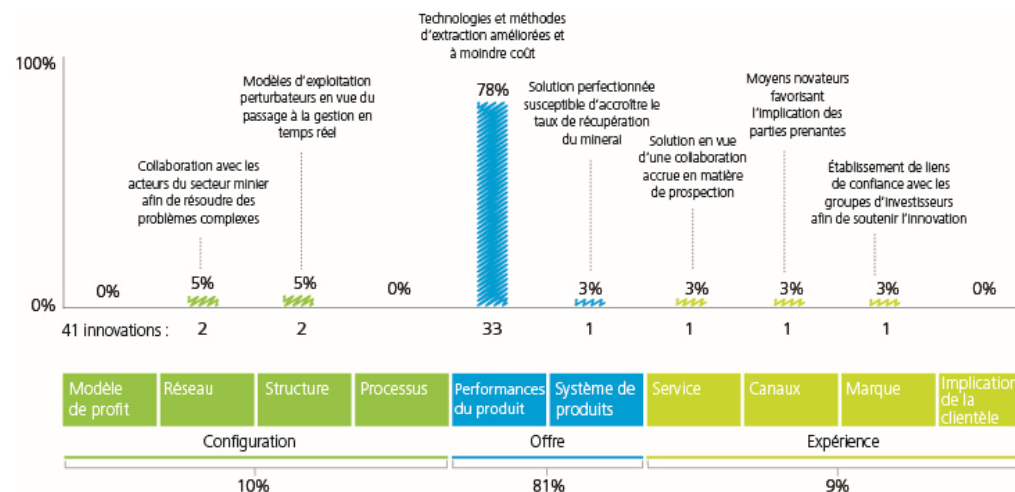
2

INNOVATION : LA PROCHAINE GÉNÉRATION SE PRÉPARER EN VUE D'UN CHANGEMENT EXPONENTIEL

- 81 % de l'innovation dans le secteur minier survient au cours des premières étapes de l'adoption.
 - Les sociétés mettent davantage l'accent sur l'optimisation technologique de techniques en place plutôt que sur les nouvelles façons de configurer ou d'établir des liens à l'externe.
- Se démarquer par l'innovation en suivant une démarche systématique et en appliquant les meilleures pratiques de différents secteurs, pour créer les « mines de l'avenir ».

• Stratégies à court terme :

- Innovation améliorée;
- Écosystèmes collaboratifs;
- Engagement numérique de la main-d'œuvre;
- Modularisation;
- Impression 3D.



Source : Monitor Deloitte Canada et Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs (ACPE), *Portrait de l'innovation, secteur minier – édition 2015*.



TRANSITION DOULOUREUSE EN CHINE À LA RECHERCHE D'ASPECTS POSITIFS

- Les inquiétudes soulevées par les faiblesses structurelles de la Chine commencent à se répercuter sur l'économie.
- **Aspect positif** : possible augmentation des investissements chinois à l'étranger dans le secteur des ressources naturelles.
- Les sociétés minières doivent agir afin de comprendre l'incidence mondiale des tendances propres au marché intérieur chinois :
 - la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures (BAIB);
 - le programme *Une ceinture, une route*;
 - le projet de construction d'une mégapole.
- Les sociétés minières ont intérêt à concevoir des plans relatifs aux initiatives d'investissement de la Chine et à utiliser l'expertise chinoise dans des domaines comme la conception, la construction et le financement.

« Si vous pensez que la Chine est l'un des acteurs les plus importants sur le marché minier mondial, que ce soit en matière de capital, de consommation, d'acquisition d'actions, de consommation de projets ou d'initiatives en infrastructures annoncées, vous devez absolument prêter attention aux enjeux économiques et politiques qui sont en train de façonner l'avenir du pays. »

Jeremy South
Leader, Fusions et acquisitions
mondiales dans le secteur minier
Deloitte Canada

3

DES STRATÉGIES POUR INVERSER LA TENDANCE

Envisager des scénarios extrêmes

Pour composer avec la nouvelle donne, les sociétés doivent revoir leurs plans en fonction d'une croissance plus modeste en Chine.

Concevoir des plans relatifs aux initiatives d'investissement de la Chine

Les sociétés qui prévoient faire affaire avec la Chine et d'autres pays sur la route de la soie devront se doter de solides stratégies d'établissement de relations locales, de marketing, de production et de gestion des risques.

Utiliser l'expertise chinoise

Les sociétés minières cherchent de plus en plus des moyens de profiter de l'expertise chinoise de façon plus systématique (dans des domaines comme la conception, la construction, l'intégration de la production de produits de base avec la production chinoise en aval, ainsi que le financement).

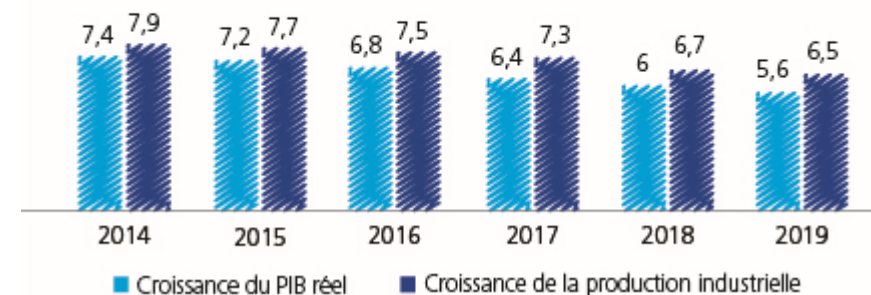


4 S'AJUSTER À LA NOUVELLE NORMALITÉ

TOUT CE QUI DESCEND FINIT PAR REMONTER

- Les changements structurels en Chine se traduiront sans doute par une chute marquée de la demande de produits de base.
- La production de produits de base se poursuit (voire augmente) pendant le cycle négatif pour réduire les coûts unitaires ou générer des flux de trésorerie destinés au remboursement de la dette.
- Le dilemme de l'exploration : la diminution des activités d'exploration et des projets d'oléoduc pourrait provoquer une réduction future de l'offre.
- Pour se maintenir à flot dans le contexte actuel de l'offre et de la demande, les sociétés minières devront ralentir leur production à court terme, tout en maintenant leurs projets à long terme.

Prévisions de croissance économique pour la Chine
Pourcentages annuels Source : EIU



Source : Base de données prévisionnelles de l'Economist Intelligence Unit, octobre 2015.

5

ÉVOLUTION DES SOURCES D'ÉNERGIE À L'ÉCHELLE PLANÉTAIRE SE PRÉPARER AUX CHANGEMENTS INÉVITABLES

Les préoccupations croissantes en matière d'environnement et l'utilisation accrue d'autres sources d'énergie transforment les modèles de consommation mondiale d'énergie...

3 % Baisse de la consommation chinoise de charbon thermique en 2014
(malgré une hausse de 3,8 % de la production d'électricité)

25 % Part du gaz naturel dans la consommation mondiale d'énergie d'ici
2040, soit plus que le charbon

60 % Augmentation de la capacité d'électricité d'origine nucléaire d'ici 2040

12 % Pourcentage prévu d'augmentation de la production d'électricité à
partir de sources renouvelables entre 2012 et 2040



5

DES STRATÉGIES POUR INVERSER LA TENDANCE

Surveiller la demande mondiale

Avec le temps, les producteurs non diversifiés de charbon risquent de pâtir de l'absence de stratégies de diversification.

Diversifier

Les sociétés minières doivent explorer tous les marchés. À mesure que la demande de technologies nouvelles progresse, la demande de produits de base augmente aussi dans des secteurs liés comme le lithium et d'autres métaux servant au stockage dans des batteries, aux panneaux solaires et aux éoliennes.

Réévaluer les stratégies énergétiques

L'évolution du panier d'énergies oblige les sociétés à se doter d'une stratégie énergétique à long terme afin d'optimiser leurs activités.

Penser aux coûts d'émission de carbone

Les sociétés minières doivent déterminer quels changements elles devront apporter à leurs processus advenant que la déclaration des coûts d'émission de carbone devienne obligatoire plutôt que volontaire.

« Malgré l'incertitude entourant les prévisions de demande mondiale d'énergie, une chose est sûre : nous aurons toujours besoin d'électricité. Les sociétés minières devraient donc déterminer quels produits de base seront requis dans toute la chaîne de valeur de production d'électricité. »

Edith Alvarez
Leader du secteur minier
Deloitte Argentine

7 LA CRISE DU CAPITAL PRIVÉES DE FINANCEMENT, LES SOCIÉTÉS MINIÈRES PEINENT À SURVIVRE

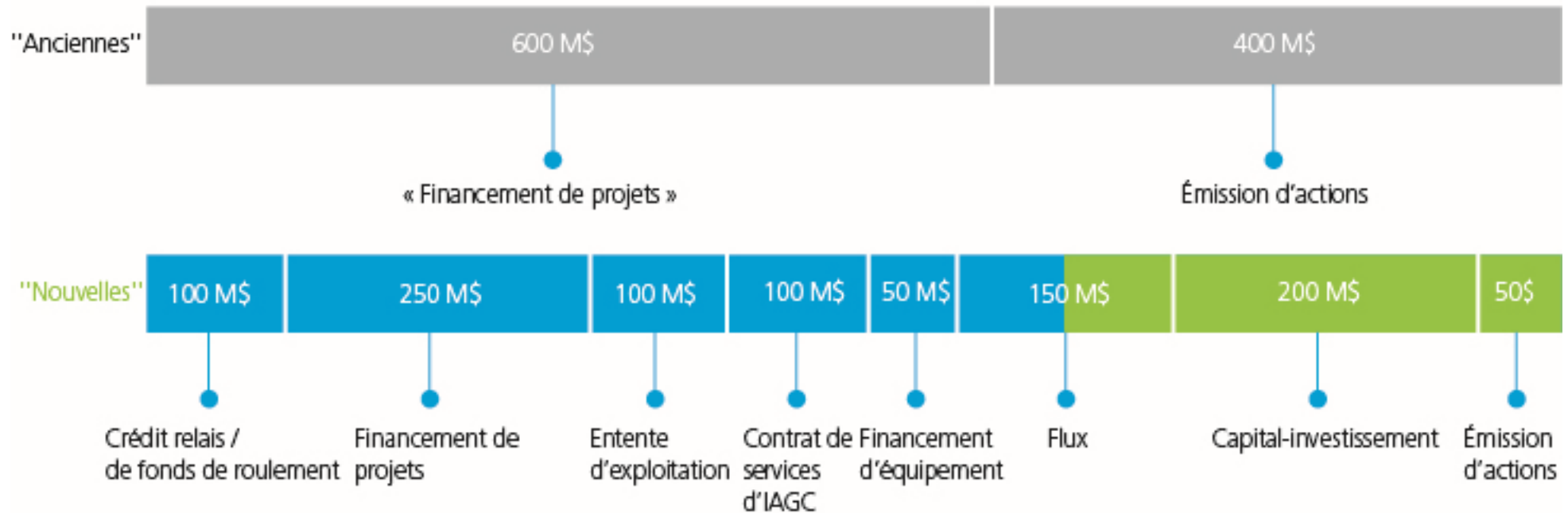
- Difficulté à attirer des capitaux en raison de l'endettement et des piètres résultats financiers des sociétés minières.
- Les sociétés minières sont obligées de chercher d'autres sources de financement, même si les modalités proposées ne les avantagent pas toujours.
- Façons originales d'obtenir du financement :
 - partenariats avec des sociétés asiatiques d'ingénierie;
 - commercialisation d'actifs en dormance;
 - regroupement des ressources;
 - stratégies de réduction de la dette;
 - financement collectif;
 - subventions du gouvernement.

« À mesure que le financement se tarit, les sociétés minières sont chassées du secteur. Plus inquiétant : personne ne semble savoir comment régler le problème du financement. Que se passe-t-il quand de grandes sociétés minières sont à court de réserves de trésorerie? Comment réanimer les titres de capitaux propres dans le secteur? Il faut répondre à ces questions si l'on veut revoir le secteur prospérer. »

Tim Biggs
Leader du secteur minier
Deloitte Royaume-Uni.

7 LA CRISE DU CAPITAL PRIVÉES DE FINANCEMENT, LES SOCIÉTÉS MINIÈRES PEINENT À SURVIVRE

Exemple : dépense en immobilisations de 1 G\$ (capitalisation boursière de la société : 75 M\$)



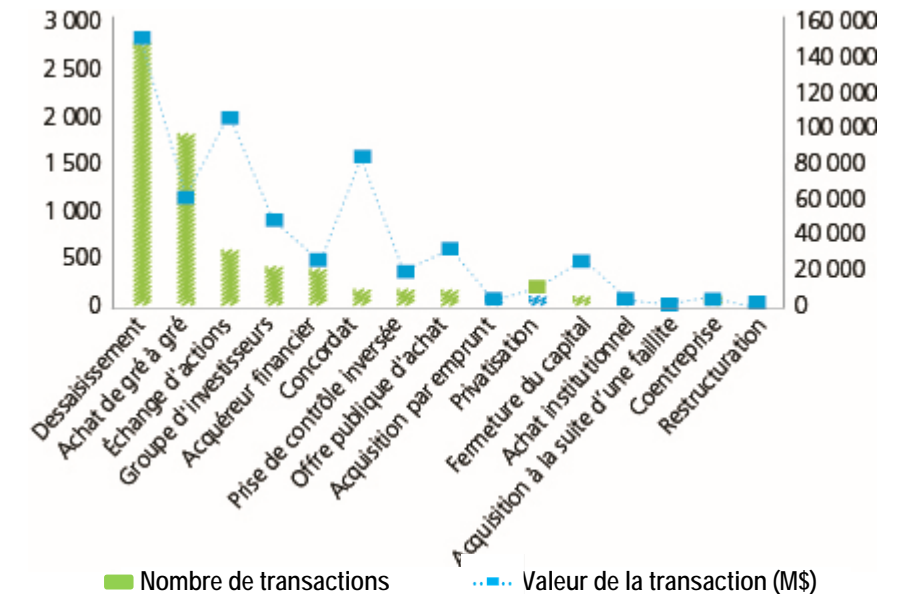


LE PARADOXE DES F&A

ACHETER OU NE PAS ACHETER, TELLE EST LA QUESTION

- Les transactions de F&A des dernières années ont principalement été des désinvestissements et des opérations de sauvetage.
- La recherche de bénéfices d'investissement à court terme des actionnaires pourrait nuire aux prévisions de croissance à long terme du secteur.
- Dans un contexte où des actifs en difficulté sont mis en vente et où les grandes sociétés désinvestissent, c'est peut-être le moment idéal pour les sociétés minières de faire des acquisitions.
- Les F&A pourraient bien être la solution idéale pour les sociétés minières prêtes à croître par l'entremise d'acquisitions.

Transactions côté vendeur dans le secteur minier mondial depuis janvier 2012, par technique d'acquisition



Source: Thomson Reuters, Thomson One database, October 2015

www.deloitte.com/trackingthetrends

Deloitte_Mining

Deloitte.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Pour obtenir une description détaillée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, veuillez consulter le site www.deloitte.ca/apropos.

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, le « réseau de Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Aucune entité du réseau de Deloitte ne pourra être tenue responsable à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte, qui possède un réseau mondial intégré de cabinets membres dans plus de 150 pays, fournit des compétences de classe mondiale et des services de grande qualité à ses clients ainsi que les informations dont ils ont besoin pour relever les défis commerciaux les plus complexes. Nos quelque 220 000 professionnels sont déterminés à avoir un impact qui compte.

© 2015. Pour obtenir de l'information, communiquez avec Deloitte Touche Tohmatsu Limited.