



# Facteurs ESG et exploitation minière : Conversations importantes avec les leaders de l'industrie

**Février 2024**

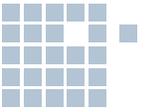


## Table des matières

---

Introduction	1
1. Défis	3
2. Réflexion et planification	9
3. Modèles de rôle	13
4. Évolution	18
5. Technologie	22
Conclusion	27
À propos d'Odgers Berndtson	28
Notre portée mondiale	28
Constitutrices et contributeurs	29
Membres de l'équipe	30





# Introduction

---

L'exploitation minière et les importantes matières premières qu'elle met au jour – minéraux et métaux, y compris les métaux précieux – revêtent une importance capitale dans notre vie quotidienne. Par conséquent, tout le monde, des sociétés minières elles-mêmes jusqu'aux utilisatrices et utilisateurs finaux, a intérêt à ce que ce secteur se mette au diapason des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

La bonne nouvelle, c'est que le secteur minier a, à bien des égards, joué un rôle de grande importance dans le maintien des facteurs ESG au premier plan de la stratégie commerciale mondiale.

En fait, le terme ESG est tellement ancré dans le lexique des affaires que peu de gens se souviennent que c'est un cadre du secteur minier (**Jim Cooney**, ancien cadre de Placer Dome) qui a inventé l'expression « acceptabilité sociale » il y a plus d'un quart de siècle.

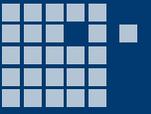
Aujourd'hui, avec la volonté mondiale de passer au « vert », l'industrie minière s'attache à trouver de nouveaux moyens d'extraire les minéraux et les métaux nécessaires pour soutenir les nouvelles technologies d'une manière durable sur le plan environnemental et viable sur le plan économique. Les sociétés minières doivent donc trouver de nouvelles méthodes pour minimiser les perturbations environnementales et l'empreinte de carbone de manière durable et à long terme. Et cela, tout en devenant plus réactives aux besoins des investisseurs, des actionnaires et d'une multitude de parties prenantes externes : communautés, populations autochtones, ONG et défenseurs des facteurs ESG.



Le défi en matière ESG n'est pas seulement une question de rentabilité; de nombreuses sociétés minières pensent que les facteurs ESG seront essentiels à leur survie.

Et pour l'instant, on ne sait pas encore combien de sociétés minières évoluent dans la bonne direction. Dans son 26e **rapport annuel** sur l'industrie minière, PwC révèle que, compte tenu de toutes les exigences qui pèsent actuellement sur le secteur, 41 % des PDG interrogés craignent que leur entreprise ne soit pas économiquement viable dans dix ans.

Pour mieux comprendre les pressions auxquelles est confrontée l'industrie minière mondiale, Odgers Berndtson a contacté des membres du conseil d'administration et des cadres de sociétés minières du monde entier pour connaître leur avis sur les principaux défis en matière ESG auxquels leur société est confrontée et pour savoir comment les facteurs ESG ont modifié leur stratégie commerciale, quelles sociétés ou industries en dehors du secteur minier servent de modèles en la matière et comment les normes ESG pourraient évoluer à l'avenir.



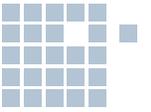
## 1. Défis

# Quels sont les défis en matière d'ESG les plus importants auxquels votre société est actuellement confrontée?

---

Toutes les personnes interrogées s'accordent à dire que l'industrie minière est, à bien des égards, à l'origine des facteurs ESG.

En tant qu'industrie produisant des effets collatéraux, l'exploitation minière, aux stades du projet et de l'exploitation, a toujours attiré plus que sa juste part d'attention en ce qui concerne les préoccupations en matière ESG. Cela permet aux sociétés minières de se faire une idée des défis qui pourraient ne pas être immédiatement apparents pour d'autres secteurs industriels.



## Comment démontrer les progrès réalisés à ce jour en matière ESG?

Les personnes interrogées croient fermement que l'industrie minière a fait des progrès significatifs vers l'atteinte de normes ESG légitimes. Toutefois, un consensus se dégage sur le fait que les sociétés minières pourraient en faire davantage pour communiquer leur succès à ce jour.

« Le grand défi consiste maintenant à savoir comment raconter notre histoire (en matière ESG). Surtout pour les organisations qui ne disposent pas des ressources nécessaires. À l'avenir, les conseils d'administration devront jouer un rôle essentiel pour que les facteurs ESG restent au premier plan... Le leadership au sein des conseils d'administration est également très important. »

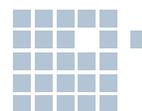
Les personnes interrogées ont également le sentiment que la réduction de l'opposition aux projets ne représente pas le seul avantage pouvant découler d'une meilleure communication. La démonstration des progrès réalisés à ce jour en matière ESG est **l'occasion d'apporter un soutien actif au secteur.**

Les personnes interrogées estiment que tous les renseignements que les sociétés minières ont dû rassembler sur leurs performances en matière ESG pourraient modifier de manière significative l'image de l'industrie minière.

« Dans le contexte des questions ESG, comment pouvons-nous démontrer efficacement nos réalisations et gagner le cœur et l'esprit des entreprises? La façon d'y parvenir est de mesurer et de gérer les facteurs ESG et, en fin de compte, de communiquer les résultats en la matière. Jusqu'à présent, il était difficile de le faire. Aujourd'hui, nous avons la capacité de mesurer et de gérer les facteurs ESG et de communiquer les résultats en la matière pour démontrer une exploration et un développement miniers responsables. Notre réussite représenterait un avantage considérable dans un secteur aussi pénalisé pour ce qui est de l'évaluation du coût du capital, du recrutement et de tous les autres aspects. »



« Dans le contexte des questions ESG, comment pouvons-nous démontrer efficacement nos réalisations et gagner le cœur et l'esprit des entreprises? La façon d'y parvenir est de **mesurer** et de **gérer les facteurs ESG** et, en fin de compte, de **communiquer les résultats** en la matière. »



## Instaurer un climat de confiance avec les communautés locales, y compris les populations autochtones

Quel que soit le continent ou la région, nos cadres et administratrices et administrateurs du secteur minier reconnaissent que celui-ci porte un lourd héritage en ce qui concerne les répercussions de ses activités sur les communautés locales et, en particulier, sur les populations autochtones. Dans certains cas, cette situation est due au fait que les sociétés minières sont présentes dans des pays rongés par des conflits préexistants qui peuvent réduire à néant les meilleures intentions.

Dans d'autres cas, l'industrie minière moderne a été contrainte de porter le fardeau du « colonialisme minier » à une époque où l'extraction de matières premières précieuses dans les pays en développement était directement liée aux aspirations colonialistes ou impérialistes des pays développés.

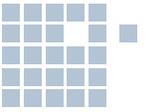
« Aujourd'hui, lorsque vous interrogez les gens sur les gros défis en matière ESG, ils ne mentionnent pas les conflits financiers. **Mais le lien entre le colonialisme minier**

### **et les conflits ne peut être ignoré.**

Nous avons tendance à exercer nos activités dans des environnements où la gouvernance est faible. Et il y a souvent des conflits locaux entre des groupes individuels, ou des conflits entre le gouvernement et la population locale, ce qui peut perturber les projets miniers. »

Nombre des personnes interrogées laissent entendre que l'éducation et la sensibilisation précoces et intensives constitueront un défi majeur dans les années à venir.

« Aux États-Unis, les communautés locales ne veulent généralement pas d'exploitation minière dans leur cour. Et c'est en grande partie parce qu'elles ne la comprennent pas. Elles ne savent pas ce que cela signifie. C'est une question de sensibilisation; il faut trouver les bonnes personnes pour aller sur place et informer correctement les communautés sur la façon dont elle peut être effectuée de manière responsable. »

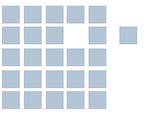


## Convaincre les entreprises utilisatrices de matières premières de contribuer à l'amélioration des performances en matière ESG des sociétés minières

Les métaux et les minéraux issus de l'exploitation minière sont devenus des composants essentiels des appareils et des technologies dont le monde a besoin pour atteindre ses objectifs de décarbonation : la silice pour fabriquer le silicium des panneaux solaires; le lithium, le manganèse, le cobalt, le graphite et le nickel pour les batteries des véhicules électriques; et d'autres éléments des terres rares pour les téléphones intelligents et les disques durs d'ordinateurs.

Toutefois, les personnes interrogées s'inquiètent du fait que **de nombreuses entreprises ayant besoin de ces matières premières n'en font pas assez pour aider l'industrie minière à atteindre ses objectifs en matière ESG.**

« Je pense donc que les utilisatrices et **utilisateurs finaux devront commencer à payer** pour les facteurs ESG. Les grandes entreprises technologiques et manufacturières doivent commencer à investir leurs milliards de dollars de capitalisation boursière dans les questions ESG dès l'étape des matières premières. Ces entreprises gagnent une véritable fortune grâce à des choses comme Internet. Et sur quoi repose Internet? Sur quoi reposent les appareils? Sur quoi reposent les réseaux 5G? Sur l'exploitation minière. »



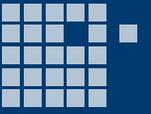
## Explorer la myriade de définitions des facteurs ESG, d'exigences en matière de déclaration et de normes dans différents pays du monde

L'exploitation minière est une industrie véritablement multinationale et, bien entendu, le contexte juridique et environnemental est différent dans chaque pays. Toute société minière exerçant ses activités dans plus d'un territoire est confrontée au défi de cerner et de respecter des normes et des exigences qui peuvent varier considérablement.

« L'un des éléments clés devant évoluer est la cohérence des exigences en matière ESG. À

l'heure actuelle, les normes varient d'un pays à l'autre et il serait donc très utile de normaliser un grand nombre d'exigences en matière ESG. Nous avons notamment constaté que la déclaration des émissions de gaz à effet de serre peut varier considérablement d'un endroit à l'autre. Les rapports sur les droits de la personne peuvent varier énormément selon l'autorité concernée. Et trouver un moyen de normaliser les rapports entre les différentes régions du monde serait très utile pour l'avenir. »

« À l'heure actuelle, les normes varient d'un pays à l'autre et il serait donc très utile de normaliser un grand nombre d'exigences en matière ESG. »



## 2. Réflexion et planification

# Comment les facteurs ESG ont-ils modifié votre façon de penser et de planifier à long terme?

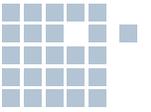
Pour de nombreuses personnes interrogées, les facteurs ESG ne représentent plus un « ajout » ou une responsabilité collatérale, mais un élément central dans tous les aspects de l'industrie – de la conception et de la planification des projets jusqu'à l'exploitation et à la production de rapports.

## Acquérir une compréhension plus profonde et plus vaste de la signification des facteurs ESG pour l'industrie

Pour des raisons évidentes, l'industrie minière s'est concentrée sur les répercussions environnementales de ses projets. Cependant, comme les réglementations et les exigences en matière de déclaration deviennent plus nombreuses et plus détaillées, les sociétés minières ont accès à beaucoup plus de renseignements sur les performances en matière ESG que jamais auparavant.

« (Notre réflexion sur les facteurs ESG) est plus solide qu'il y a 18 mois ou 2 ans. L'International Sustainability Standards Board (ISSB) et les organismes de réglementation nous fournissent davantage de renseignements sur les actions à entreprendre. Les sociétés minières adoptent un point de vue plus large pour examiner cette question, en tenant compte de tous les effets et de la manière dont ils sont liés à l'activité, par opposition à une "approche cloisonnée", l'approche traditionnelle. **Les facteurs ESG sont désormais pris en compte dans tous les domaines, y compris la rémunération, le recrutement et la rétention des talents.** »



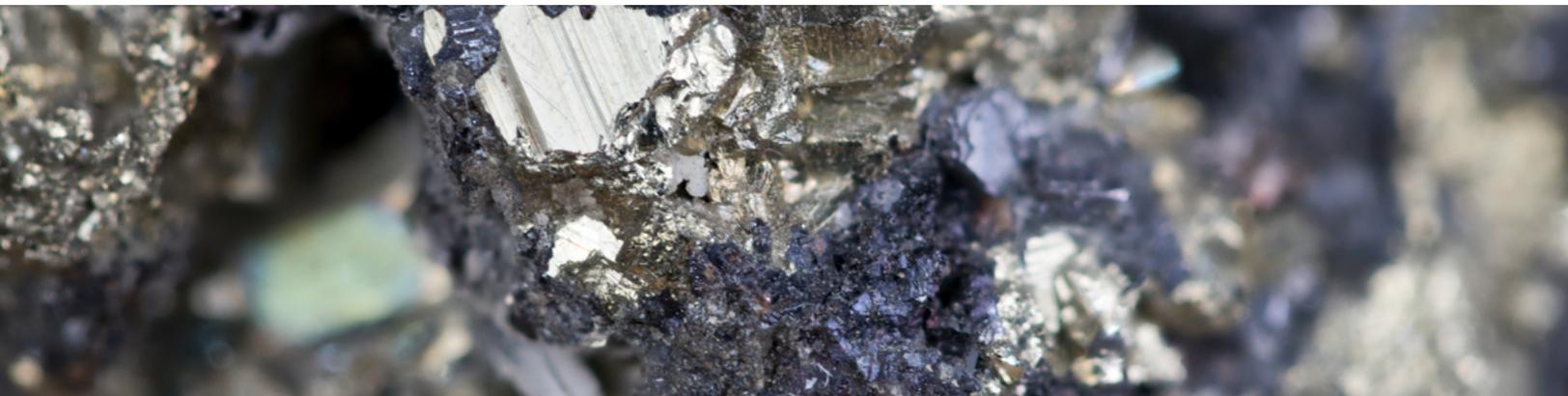


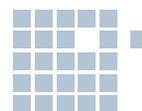
## Il y a une nouvelle prise de conscience selon laquelle les personnes directement touchées par les projets miniers doivent être impliquées en première ligne dans la planification et l'exploitation

L'attention accrue portée aux facteurs ESG dans le secteur minier s'accompagne d'une plus grande sensibilisation du public. Aujourd'hui, toutes les parties prenantes (investisseurs, actionnaires, communautés locales et ONG) sont non seulement très préoccupées par les répercussions des projets miniers, mais aussi bien informées sur le cadre réglementaire. Elles souhaitent être impliquées dès les premières étapes d'un projet.

« Aujourd'hui, les parties prenantes nous disent qu'elles veulent participer à l'élaboration de la solution avec nous. Il ne suffit plus de s'enfermer

dans une pièce sombre et de travailler d'arrache-pied pour trouver des solutions aux problèmes en matière ESG et dire au monde : "Aimez-vous la solution? C'est formidable, n'est-ce pas?" Nous sommes passés de "dites-moi" à "montrez-moi", puis à "je veux m'impliquer". Dans le contexte du "je veux m'impliquer", nous allons devoir développer de nouveaux muscles que nous ne possédons pas actuellement pour collaborer avec les gens à l'élaboration de solutions aux défis en matière ESG, nous laisser influencer par eux et influencer les autres dans leur réflexion. »





## Les facteurs ESG ont amplifié la nécessité pour les grands acteurs du secteur de s'impliquer et d'aider les petites et les jeunes entreprises à répondre aux nouvelles exigences et normes en matière de déclaration

Plus les normes ESG deviennent complexes, plus il faut de temps, d'argent et de ressources humaines pour répondre aux exigences en matière de déclaration et de planification de projets.

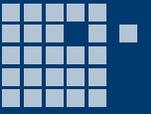
Malheureusement, les personnes interrogées reconnaissent que les petites et les jeunes entreprises ont du mal à répondre à ces nouvelles exigences et demandes. Et lorsque ces entreprises rencontrent des problèmes en matière ESG, c'est l'ensemble du secteur qui est menacé.

« Je dirais que de nombreuses jeunes entreprises sont très, très loin du compte. Le problème, c'est que l'ensemble du secteur est aussi solide que son maillon le plus faible. Ce que je constate, c'est qu'elles (les jeunes entreprises) n'offrent pas une très bonne performance. En fait, **la performance des jeunes entreprises définit souvent l'industrie.** »

À l'avenir, de nombreuses personnes interrogées estiment qu'il est dans

l'intérêt de l'industrie et de ses principaux défenseurs d'aider les petites entreprises à s'y retrouver dans les exigences et les normes en matière ESG, au profit de toutes les sociétés minières.

« Je pense que le Conseil International des Mines et Métaux doit vraiment jouer un rôle en réunissant les jeunes entreprises pour les faire entrer dans le giron des facteurs ESG. Mais je pense aussi que les investisseurs se demandent comment récompenser les jeunes entreprises qui jouent le jeu. Nous avons besoin de mesures incitatives pour que les jeunes entreprises qui répondent aux normes bénéficient d'un soutien ou d'un financement pour les aider à se développer. Il doit s'agir d'un effort coordonné. En ce moment, ce sont les grandes et moyennes entreprises qui réalisent une grande partie du travail. »

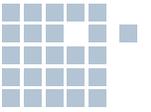


### 3. Modèles de rôle

# Quelles autres entreprises ou industries pourraient servir de modèles aux sociétés minières?

---

Bien que les personnes interrogées soient unanimement convaincues que l'industrie minière attire plus d'attention et s'efforce d'améliorer sa performance en matière ESG depuis plus longtemps que beaucoup d'autres industries, d'autres entreprises dans d'autres industries ont donné l'exemple.

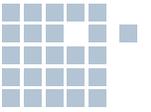


## Le secteur pétrolier et gazier a en commun avec le secteur minier un grand nombre de contraintes et fait preuve de pratiques exemplaires en matière ESG

Plusieurs personnes interrogées nomment le secteur pétrolier et gazier comme étant un secteur ayant fait l'objet du même examen rigoureux que l'industrie minière. Le forage de trous pour extraire les combustibles fossiles suscite certaines des mêmes préoccupations collatérales que l'exploitation minière. Cependant, l'accent mis à l'échelle mondiale sur la nécessité de la décarbonation a mis le pétrole et le gaz sur la sellette.

« Le secteur du pétrole et du gaz doit toujours rendre des comptes à des groupes externes. Et souvent, c'est là que vos compétences deviennent les plus pointues, lorsque vous êtes en première ligne, parce que vous avez fait face aux problèmes ou aux défis. Je ne dis pas que le secteur pétrolier et gazier est un bon ou un mauvais secteur. Je dis qu'il a été confronté à de nombreux défis au fil des ans. »

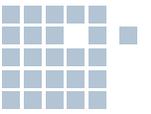
« Le secteur du pétrole et du gaz doit toujours rendre des comptes à des groupes externes. Et souvent, c'est là que vos compétences deviennent les plus pointues, lorsque vous êtes en première ligne. »



## **Les entreprises manufacturières sont tout à fait conscientes des préoccupations en matière ESG et de l'importance de concepts tels que l'« économie circulaire »**

Si l'exploitation minière fait l'objet d'un examen des facteurs ESG en raison de la nature invasive de ses activités, à l'autre extrémité du secteur de la production, l'industrie manufacturière fait souvent l'objet d'un examen similaire. Les acheteurs sont de plus en plus informés sur les facteurs ESG et sur la manière dont ils sont liés à tout, de la mode éphémère jusqu'aux produits post-recyclés. En conséquence, les fabricants ont commencé à promouvoir de façon dynamique les aspects progressifs de leurs produits.

« Je pense que certains secteurs de l'industrie de la mode et – les gens vont hausser les sourcils – la manière dont ils s'approvisionnent pourraient nous instruire. Cette industrie déploie énormément d'efforts pour changer le discours et la façon dont les gens la perçoivent du point de vue des facteurs ESG. »



## Les grands acteurs du secteur des soins de santé ont démontré que les entreprises doivent faire passer les gens avant les profits à un moment où les besoins sont importants

Les personnes interrogées font remarquer qu'à une époque où les menaces existentielles sont multiples (maladies, changement climatique, incertitudes géopolitiques et guerres), des inquiétudes sont soulevées chaque fois qu'une industrie réalise des bénéfices aux dépens de la souffrance. Plusieurs personnes mentionnent des cas précis où la nécessité de maximiser les profits a été minimisée au profit de la poursuite d'un objectif plus important.

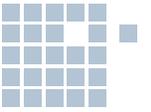
« Beaucoup de gens ont oublié qu'AstraZeneca n'a réalisé aucun bénéfice sur le vaccin contre la COVID, contrairement à d'autres fournisseurs de vaccins. AstraZeneca a déclaré : "Il s'agit d'un bien public, nous ne ferons aucun profit avec le vaccin contre

---

« Je pense que nous aurions dû mieux communiquer les résultats de ces bénéfices. »

---

la COVID." Depuis un ou deux ans, en particulier depuis le début de la guerre en Ukraine, le prix des métaux a considérablement augmenté. Et vous avez vu d'énormes profits réalisés par notre industrie. Cela a été très controversé, mais nous n'avons pas pris de recul et nous ne nous sommes pas demandé si nous pouvions redonner une partie des superprofits à la société d'une manière ou d'une autre. Parce que ces gains proviennent de la guerre. Je pense que nous aurions dû mieux communiquer les résultats de ces bénéfices. »

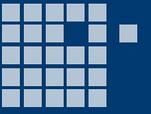


## Les industries et les entreprises qui sont sorties de leur domaine d'expertise habituel pour trouver des moyens d'améliorer la vie des personnes touchées par leurs activités

Outre la question de savoir s'il existe un moyen de redistribuer les bénéfices engendrés par des événements tels que la guerre, certaines personnes interrogées saluent les entreprises qui ont adopté une approche militante globale afin d'aider les personnes importantes pour la réussite de l'entreprise, tant le personnel que la clientèle.

« Le premier modèle a été Procter & Gamble. L'entreprise a fixé des objectifs qui semblaient dépasser le cadre de ses activités en matière d'eau potable par le biais du programme P&G d'Eau Potable pour les Enfants et du programme national P&G de trousse de hygiène personnelle. Je pense qu'elle donne l'exemple de la manière dont il faut penser ces choses-là. »



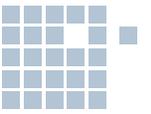


## 4. Évolution

# Comment voyez-vous l'évolution des normes ESG?

---

La seule constante cernée par les personnes interrogées est l'évolution continue des normes ESG et des exigences en matière de déclaration, en raison du fait que toutes les forces externes qui sous-tendent l'exploitation minière et l'exploration (décarbonation, nouvelles technologies, préoccupations socioéconomiques) sont également en constante évolution. Cela signifie des normes plus nombreuses (et plus strictes) et des exigences accrues à l'égard des sociétés minières pour qu'elles soient à la hauteur de leurs déclarations en matière ESG.



## Une évolution vers des normes et des définitions de facteurs ESG plus cohérentes au niveau mondial

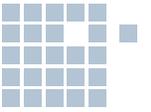
Les sociétés minières sont le modèle même d'organisations commerciales multinationales souvent présentes dans plusieurs pays sur plusieurs continents. De nombreuses personnes interrogées décrivent les défis liés à la détermination et à l'intégration des exigences en matière de déclaration et des normes ESG, qui varient considérablement d'un pays à l'autre.

« La première évolution sera la consolidation des normes ESG, qu'il s'agisse des normes de performance ou des normes de déclaration. Les normes de déclaration sont probablement plus avancées que les normes de performance. Nous participons donc actuellement à une série de conversations visant à consolider les normes de performance en matière ESG. »

## Les exigences et les normes de déclaration en matière ESG deviendront plus complexes et plus strictes

Parallèlement à l'effort de normalisation des exigences et des normes en matière de déclaration, les personnes interrogées estiment que les trois concepts fondamentaux des facteurs ESG seront peu à peu assortis de normes plus strictes qui, pour les entreprises disposées à relever le défi, se traduiront par de meilleures performances et de meilleurs résultats.

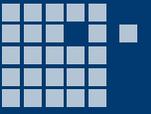
« Je constate que les normes sont de plus en plus strictes en ce qui concerne le niveau d'ambition (en matière ESG) que nous devons atteindre. C'est important, car si les normes sont de plus en plus strictes, les entreprises déjà performantes deviennent de plus en plus performantes. »



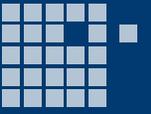
## L'exploitation minière et les facteurs ESG seront de plus en plus politisés dans le monde entier

Les personnes interrogées reconnaissent qu'il y a eu une réaction négative contre les facteurs ESG. Quelques militantes et militants écologistes et actionnaires activistes estiment qu'il s'agit davantage d'un effort de marketing que d'un processus visant à améliorer les activités et la vie de toutes les personnes touchées par l'exploitation minière. D'autres soulignent que les facteurs ESG ont été intégrés dans les débats politiques, en particulier dans les pays où il existe un clivage.

« L'année dernière a été fascinante parce que l'agenda ESG en général a été manifestement politisé. L'industrie minière endommage la Terre et éprouve de la difficulté à recruter des gens, mais elle fournit aussi les métaux et les autres matières premières qui nous aideront à bâtir un avenir durable. Nous avons l'occasion de montrer d'où nous venons et comment nous allons atténuer les risques pour la planète, les personnes, la diversité ou la biodiversité. Mais la politisation du terme ESG a quelque peu éclipsé tant de bonnes choses et d'ambitions au sein du secteur. La manière dont nous abordons cette question en tant que secteur est difficile, car nous sommes toujours à la traîne dans ce domaine. »



«  
« **Nous avons l'occasion  
de montrer d'où nous  
venons et comment  
nous allons atténuer les  
risques pour la planète, les  
personnes, la diversité ou  
la biodiversité. »**



## 5. Technologie

# Comment la technologie aide-t-elle les sociétés minières à progresser sur le plan des facteurs ESG?

Il n'est pas surprenant que toutes les personnes interrogées estiment que la technologie pourrait jouer un rôle essentiel pour aider l'industrie minière à répondre à ses aspirations en matière ESG.

Certaines applications technologiques suivies de près concernent principalement l'amélioration du processus d'extraction. D'autres visent la décarbonation (un impératif pour toutes les industries à l'heure actuelle) et la gestion de projet.

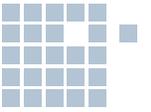


## Les sociétés minières doivent accélérer le rythme de l'adoption des technologies

Tout en reconnaissant l'importance de la technologie dans l'équation des facteurs ESG, certaines personnes s'inquiètent du fait que les sociétés minières pourraient faire preuve de plus d'agilité dans la désignation, le développement et le déploiement de la technologie pour les aider à devenir plus durables.

« Le nombre de technologies déployées dans l'industrie pétrolière dépasse largement la sophistication de l'industrie minière, qui a toujours été à la traîne pour ce qui est d'adopter de nouvelles technologies. Il y a toujours eu ce sentiment que nous "ne devons rien changer" pour une raison ou une autre. »





## Extraire de chaque mine plus de ce dont le monde a besoin

De nombreuses personnes interrogées soulignent la nécessité de concevoir et d'appliquer de nouvelles technologies afin d'accroître la valeur du minerai.

« Comme nous le savons, en particulier lorsque nous exploitons des gisements de minerai, nous laissons probablement derrière de 40 à 50 % du gisement. Et nous en laissons autant en raison de la manière dont nous avons mis en place ces mines au départ. S'il existe des moyens d'utiliser de nouvelles technologies à profil bas ou autonomes, d'électrifier les parcs de véhicules souterrains, je pense que nous pourrions arriver à un point où nous pourrions extraire plus efficacement, et où il faudra donc construire moins de mines. Je pense qu'il s'agit là de la solution la plus facile. »

Si l'importance des nouvelles technologies pour l'amélioration des activités et de l'extraction

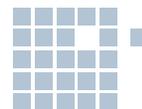
fait l'objet d'un large consensus, la difficulté de trouver les bonnes applications compte tenu des rigueurs inhérentes à l'exploitation minière n'en est pas moins évoquée.

« L'introduction d'équipement électrique alimenté par pile n'est pas aussi facile qu'il n'y paraît. En ce qui concerne l'équipement d'exploitation minière souterraine, il s'agit encore d'une technologie très récente, qui pose encore de nombreux problèmes initiaux. Mais il existe d'autres propositions prometteuses visant à adopter une approche plus globale, presque dès la conception, pour réduire l'empreinte de carbone. »

---

« Nous en laissons autant en raison de la manière dont nous avons mis en place ces mines au départ. »

---



## Les données pourraient bien devenir le nouveau moteur de l'industrie minière

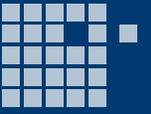
Alors que de nombreuses personnes interrogées se concentrent sur la technologie qui faciliterait l'extraction proprement dite, plusieurs d'entre elles déclarent que la saisie et l'analyse des données provenant des travaux d'exploitation minière représentent la prochaine grande frontière technologique.

« La saisie des données devient de plus en plus un jeu technologique. Lorsque je m'assois et discute avec notre équipe d'analyse des données, nous parlons de toutes les données qui sont saisies au sein d'une société minière ou d'un projet minier. Des quantités massives de données sont collectées, mais ne sont pas utilisées. Ainsi, ces analystes de données mettent au point des moyens de surveiller le moment où un camion doit faire l'objet d'un entretien. Et au lieu de se contenter d'un nombre d'heures "X", ils prennent désormais en compte l'usure du véhicule avant

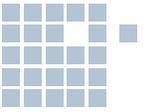
d'en effectuer l'entretien. L'industrie minière recueille beaucoup de données, mais ne s'en sert pas tellement, ou pas autant qu'elle le pourrait. »

Les personnes interrogées conviennent que la promesse de la technologie, y compris l'intelligence artificielle, de rendre l'exploitation minière plus efficace tout en réduisant les empreintes environnementales devrait constituer l'objectif final de toutes les sociétés minières.

« L'utilisation de l'intelligence artificielle pour trouver des gains d'efficacité et réduire les émissions représente un élément important. Nous avons constaté jusqu'à 15 % de réduction des émissions par tonne de produit transporté. C'est donc un retour aux sources que de s'assurer que l'on fonctionne de la manière la plus efficace possible. »



« L'utilisation de l'intelligence artificielle pour trouver des gains d'efficacité et réduire les émissions représente un élément important. Nous avons constaté jusqu'à **15 % de réduction des émissions** par tonne de produit transporté. »



# Conclusion

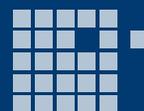
---

La meilleure nouvelle qui ressort de nos entretiens approfondis avec des administratrices et administrateurs et des cadres de l'industrie minière, c'est que personne ne laisse entendre que les facteurs ESG sont une mode qui disparaîtra alors que l'appétit du monde pour les minéraux et les métaux atteint des proportions effarantes.

L'industrie minière jouera un rôle essentiel pour aider le monde à parvenir à une véritable durabilité et aucune des personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus ne pense qu'il est possible de remplir ce rôle d'une manière qui n'est pas responsable et durable.

Mais à quoi cela ressemblera-t-il à l'avenir? Certaines des personnes interrogées s'inquiètent du fait que les normes ESG pourraient continuer à devenir plus élevées et plus complexes, et que la politique entourant les facteurs ESG et l'exploitation minière pourrait continuer à être instrumentalisée par les opposants, jusqu'à ce qu'il devienne virtuellement impossible de lancer un nouveau projet. Cette opinion ne fait pas l'unanimité; de nombreux cadres et administratrices et administrateurs avec lesquels nous nous sommes entretenus voient un chemin à suivre. Mais c'est un chemin semé d'embûches pour les sociétés minières qui ne trouveront pas rapidement leurs marques en matière ESG.

Compte tenu des problèmes sociaux, environnementaux et de gouvernance auxquels elle est confrontée, l'industrie minière doit jouer un rôle crédible dans le débat mondial sur les questions ESG, en tant que modèle pour les autres industries. Mais pour conserver cette position, l'industrie minière devra se serrer les coudes et rester à la pointe en matière ESG.



# À propos du groupe d'entreprises d'Odgers Berndtson

Odgers Berndtson transforme le rendement des organisations en trouvant des cadres exceptionnels. Grâce à notre réseau mondial de plus de 250 associés en recrutement de cadres dans 32 pays, nous disposons des connaissances locales et

internationales nécessaires pour créer des jumelages réussis. Qu'il s'agisse de DEI ou de leadership, nous dépassons les attentes pour offrir à nos clients et aux personnes candidates des services-conseils qui révolutionnent le secteur.

## Notre portée mondiale

64 bureaux dans 32 pays

### Amérique du Nord

#### Canada

- Calgary
- Montréal
- Ottawa
- Toronto
- Vancouver

#### États-Unis

- Atlanta
- Austin
- Boston
- Dallas
- Houston
- Los Angeles
- Miami
- Minneapolis
- New York
- Philadelphie
- San Francisco
- Washington D.C.

#### Mexique

- Mexico City
- Monterrey

### Amérique du Sud

#### Argentine

- Buenos Aires

#### Brésil

- São Paulo

#### Chili

- Puerto Montt
- Santiago

#### Pérou

- Lima

#### Uruguay

- Montevideo

### Moyen-Orient et Afrique

#### Afrique du Sud

- Le Cap
- Johannesburg

#### Émirats arabes unis

- Dubaï

### Europe

#### Autriche

- Vienne

#### Belgique

- Bruxelles

#### République tchèque

- Prague

#### Danemark

- Copenhague

#### Finlande

- Helsinki

#### France

- Paris

#### Allemagne

- Francfort
- Munich

#### Irlande

- Dublin

#### Luxembourg

- Luxembourg

#### Pays-Bas

- Amsterdam

#### Portugal

- Lisbonne

#### Espagne

- Madrid

#### Suède

- Barcelone

#### Suisse

- Stockholm

#### Suisse

- Zürich

### Asie-Pacifique

#### Australie

- Brisbane
- Melbourne
- Sydney

#### Chine

- Hong Kong
- Shanghai

#### Inde

- Bengaluru
- Mumbai
- New Delhi

#### Japon

- Tokyo

#### Singapour

#### Turquie

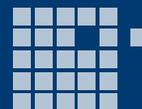
- Istanbul

#### Ukraine

- Kyiv

#### Royaume-Uni

- Londres
- Cardiff
- Birmingham
- Manchester
- Leeds
- Glasgow
- Aberdeen
- Édimbourg



## Constitutrices et contributeurs

---



**Rob  
Quinn**

Chef mondial, Mines  
Canada



**Mary  
McKenzie**

Associée  
Canada



**David  
Jones-Cooper**

Consultant  
Royaume-Uni



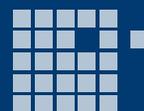
**Lauren van  
Halderen**

Directrice générale  
Afrique du Sud



**Julia  
Soutter**

Associée  
Australie



## Membres de l'équipe de la Pratique mondiale Mines et métaux



**Rob Quinn**  
Chef mondial, Mines  
Canada



**Mary McKenzie**  
Associée  
Canada



**Lauren van Halderen**  
Directrice générale  
Afrique du Sud



**David Jones-Cooper**  
Consultant  
Royaume-Uni



**Fernando A. Olavarría**  
Associé directeur  
Pérou



**John Byrne**  
Associé directeur  
Chili



**Luiz Wever**  
Associé directeur  
Brésil



**Linda Shore**  
Associée directrice  
Mexique



**Jim Thompson**  
Associé  
États-Unis



**Jukka Lehtiluoto**  
Conseiller principal  
Finlande



**Bengt Starke**  
Associé  
Suède



**Pedro Meda**  
Associé  
Portugal



**Pierre Hervé-Bazin**  
Associé  
Belgique



**Mikael Stemberg**  
Associé  
Danemark



**Duygu Kayaalp**  
Associée  
Turquie



**Aaron Ashton**  
Directeur principal  
Dubai



**Yan Vermeulen**  
Associé  
Singapour



**Julia Soutter**  
Associée  
Australie



**Theo Gaultier**  
Directeur principal  
Afrique du Sud

Pour parler à un membre de l'équipe de la Pratique mondiale Mines et métaux, écrivez à [mining@odgersberndtson.com](mailto:mining@odgersberndtson.com).