

Épisode 1: Bâtir la résilience en contexte d'instabilité géopolitique

Raul Munoz: Bienvenue à L'exploitation minière en 10 minutes. Je suis Raul Munoz, chef de secteur pour l'exploitation minière et les ressources naturelles chez Marsh, et je suis ravi de lancer notre série de 5 webinaires, explorant les cinq plus grands défis en matière de résilience auxquels font face les entreprises minières aujourd'hui.

Nous avons conçu cette série autour de notre Guide de résilience minière récemment lancé, que vous pouvez trouver sur www.marsh.com.

Un cadre pratique pour aider les chefs de file du secteur minier à naviguer dans un environnement de plus en plus complexe et difficile.

Dans notre premier épisode, nous explorons peut-être l'une des questions les plus controversées et d'actualité du jour, qui est le risque politique.

M'accompagne aujourd'hui l'un de nos experts en risque politique chez Marsh, Stephen Kay. Il fait partie de notre équipe des spécialités du crédit aux États-Unis et au Canada et travaille, entre autres choses, sur l'assurance contre les risques politiques.

En 2022, Steven a coécrit un document conjoint publié par Marsh et S&P Global intitulé : « Une nouvelle perspective sur le coût et les avantages de l'assurance contre les risques politiques pour les investissements directs étrangers ». Donc, bienvenue, Stephen, et merci de nous avoir rejoints aujourd'hui.

Stephen Kay: Merci, Raul.

Raul Munoz: Alors, c'est-à-dire, le risque géopolitique est quelque chose qui, je pense, a été à l'avant-plan, non seulement pour le secteur minier, mais pour beaucoup d'entre nous au cours des 18 à 24 derniers mois. Alors, établissons exactement pourquoi c'est un moment crucial pour le risque politique spécifique à l'exploitation minière.

Stephen Kay: Eh bien, vous savez, le secteur minier se situe à l'intersection de certaines des forces géopolitiques les plus importantes de notre époque.

Et bien sûr, il y a la transition énergétique, qui fait augmenter la demande de lithium, de cuivre, de cobalt et de nickel, ce que nous appelons les produits de base tournés vers l'avenir.

Considérablement en ce moment, et l'Agence internationale de l'énergie projette que la demande de lithium seule croîtra d'environ 40 fois, d'ici 2040.

En fait, l'expression « le lithium est le nouveau pétrole » est la métaphore déterminante du transition énergétique propre du 21^e siècle.

Alors, en plus des minéraux critiques pour les véhicules électriques et les technologies d'énergie propre, nous avons également l'intelligence artificielle et les semi-conducteurs qui stimulent la demande, et maintenant aussi l'expansion exponentielle des centres de données IA.

Avec sa hausse associée de la demande d'énergie. Et tout cela est aggravé par une augmentation des dépenses militaires de défense.

Et tout cela s'ajoute simplement à une course pour que ces minéraux soient traités comme des actifs stratégiques.

Et, pour que les gouvernements du monde entier prennent... assurent et prennent note, et commencent à agir en conséquence.

Raul Munoz: Ouais, je veux dire, c'est incroyable la quantité d'activité que nous avons vue autour de l'exploitation minière. Je pense que c'est devenu un sujet qui est dans les salons et les salles à manger de tout le monde, alors...

Intéressant de voir le contexte autour de cette... cette recherche que vous avez mentionnée sur la demande.

En 2025, Marsh a publié un rapport sur le risque politique qui a identifié trois tendances clés du risque géopolitique. Je pense que la première était la refonte du commerce mondial, les défis opérationnels liés à la transition énergétique, comme vous l'avez mentionné.

Et la politique et la conformité autour des obligations. Comment... comment ces tendances qui ont été publiées dans un rapport qui parle de géopolitique, de géopolitique, en général s'appliquent-elles spécifiquement au secteur minier ?

Stephen Kay: Eh bien, la refonte du commerce est probablement... la plus immédiate. L'une de celles-ci. Les tarifs et les différends commerciaux et les restrictions à l'exportation qui affectent le coût de l'équipement, puis la disponibilité des approvisionnements, et, vous savez, la compétitivité des exportations minérales.

Vous savez, parfois très rapidement aussi. Et la pièce de conformité s'intensifie aussi. Vous savez, les mineurs opèrent maintenant sous un réseau très complexe de réglementations nationales et internationales.

Qui évoluent très rapidement, et le coût du non-conformité, en particulier en ce qui affecte les réputations et la performance financière, est plus élevé que jamais, n'est-ce pas ?

Raul Munoz: Ouais, non, définitivement. Je veux dire, c'est, définitivement, la conformité est, peut-être, le, premier mot qui, qui vient quand, quand nous parlons de, projet, et d'opérations.

Un concept qui me vient à l'esprit alors que vous dites cela est... et c'est quelque chose, encore une fois, qui revient très fréquemment dans les conversations, en particulier quand vous traitez dans certaines juridictions étrangères, c'est le nationalisme des ressources.

Vous avez mentionné, Rada, l'intro, comment la tension politique entre différents pays façonne la façon dont les entreprises voient cela. Comment cela se manifeste-t-il dans la façon dont les gens regardent cela, et, et l'exploitation minière spécifiquement ?

Stephen Kay: Eh bien, vous savez, le nationalisme des ressources...

Pour le définir, c'est quand un pays affirme un plus grand contrôle sur ses ressources naturelles, vous savez, généralement pour essayer de maximiser les avantages économiques qu'ils obtiennent pour leurs propres citoyens.

Il peut se manifester de différentes façons, comme l'augmentation, l'augmentation des impôts miniers, l'imposition de nouvelles réglementations et amendes. L'introduction de restrictions à l'exportation. L'exigence de transformation locale est très, très courante, et forcer les renégociations de contrats, et dans les cas les plus extrêmes, annuler les concessions et exproprier les actifs.

Ce sont tous des risques que les entreprises minières ayant des opérations internationales doivent évaluer et factoriser dans leurs décisions d'investissement.

Raul Munoz: Ouais, définitivement, et les élections sont une source particulière d'incertitude dans de nombreux domaines. Les gouvernements peuvent changer, et avec eux, l'ensemble des cadres politiques.

Stephen Kay: Exactement, et entre les pressions sur les pays en développement, des guerres commerciales en cours, et le choc énergétique causé par les événements récents dans le Golfe, les candidats électoraux orientant leurs messages populistes vers les entreprises minières étrangères gagnent de plus en plus de soutien.

Et une nouvelle administration dans un pays qui voit l'industrie minière comme une vache à lait potentielle. Peut, introduire des politiques qui, modifier les coûts d'exploitation, affecter les relations commerciales, et modifier les conditions selon lesquelles une mine est autorisée à exploiter. Et parfois très rapidement.

Et l'incertitude elle-même c'est nuisible, même avant que les changements de politique ne soient même réellement effectués.

Donc, quand les investisseurs ne savent pas à quoi ressemblera l'environnement réglementaire après une élection, ils peuvent hésiter à aller de l'avant avec les décisions d'investissement.

Le capital est retardé ou réorienté, et pour les entreprises minières ayant un horizon d'investissement de plusieurs décennies, ce type d'incertitude est coûteux et paralysant.

Raul Munoz: Ouais, c'est vraiment intéressant. Pour concrétiser cela, pouvez-vous donner un exemple réel de ce que vous décrivez ? Et, vous savez, je pense qu'un couple de choses me viennent à l'esprit, et vous êtes plus proche de cela. Peut-être pourriez-vous développer quelque chose que vous avez vu.

Stephen Kay: Bien sûr, bien sûr. Je vais vous donner, j'ai quelques notes ici de ce qui s'est réellement passé dans le cas de Cobre Panamá, qui était l'une des plus grandes mines de cuivre du monde, et qui est un conte d'avertissement sur la façon dont le risque politique peut saper les investissements des entreprises minières occidentales.

Ouais, il a été développé par l'entreprise canadienne First Quantum Minerals. Et la mine était le plus grand investissement privé de l'histoire du Panama. Totalisant environ 10 milliards de dollars d'investissement, environ 12 % du PIB du pays

Et à partir de 2019, la mine est rapidement devenue un pilier économique, contribuant environ 5 % du produit intérieur brut. Et 7 % des revenus externes du Panama. Et employant directement ou indirectement environ 40 000 personnes.

Elle a également joué un rôle critique dans la chaîne d'approvisionnement mondiale du cuivre quand d'autres mines vieillissaient et la production diminuait.

Donc, ce projet s'est démarqué comme l'une des rares grandes mines de cuivre entrant en production mondialement au cours des 15 dernières années.

Donc, comme la réflexion s'est déroulée, cela a donné à l'exploitation minière la possibilité de devenir le deuxième plus grand secteur économique du Panama après le canal.

Mais à la fin de 2023, des événements juridiques et politiques ont arrêté les opérations.

Et, ils, ils ont littéralement porté un coup au cuivre à la chaîne d'approvisionnement mondiale du cuivre et aux perspectives économiques du Panama. Donc, pour continuer la saga, la crise a son origine dans une décision de 2018 de la Cour suprême du Panama.

Quand ils ont remis en question la constitutionnalité de l'accord de concession original de 1997. Après 4 ans de négociations, un nouveau contrat accordant à First Quantum des droits d'exploitation à long terme a été signé en octobre 2023. Cependant, l'accord a déclenché un contrecoup public immédiat, enflammant des protestations généralisées et des blocages routiers.

Et les critiques ont fait valoir que les termes du contrat n'étaient pas favorables au Panama.

Et ils ont cité les dispositions de redevance inadéquates et les préoccupations concernant la souveraineté nationale et l'exclusion des réglementations environnementales et en métaux précieux.

Donc, pour calmer les agitations.

Le président Cortizo du Panama à l'époque a proposé un référendum national. Sur le contrat, mais la cour électorale du Panama a jugé les conditions inadéquates pour tenir le vote.

Et puis la prochaine chose qui s'est passée c'est que les tensions ont escaladé quand deux manifestants ont été tués et les blocages routiers ont perturbé les opérations minières. Pendant ce temps, la Cour suprême du Panama a commencé à entendre des contestations constitutionnelles du contrat, qui ont abouti en novembre 2023, quand la cour a déclaré le contrat inconstitutionnel.

Et ils ont dépouillé First Quantum de ses droits d'exploitation légaux.

Et suite à cela, la société a cessé les opérations et suspendu les contrats de 7 000 employés.

Raul Munoz: Histoire accablante, et, vous savez, il y a... il y a l'aspect légal, mais... mais il y a aussi une dimension sociale, qui est énorme, et... et critique pour cela, et c'est quelque chose que je ressens très fortement, qui est la

Vous savez, licence sociale d'exploitation qui va au-delà d'un simple document légal.

Stephen Kay: Ouais, c'est absolument correct. Je veux dire, c'est quelque chose qui devient de plus en plus non-négociable et ne peut pas être évité par les entreprises minières.

Les communautés locales et les peuples autochtones supportent les fardeau environnemental, culturel et social des opérations minières.

Et quand ils sentent que leurs préoccupations ne sont pas entendues.

Les conséquences peuvent être vraiment graves.

Et le Panama en est un bon exemple.

Dans certains cas, l'escalade vers, vous savez.

Vous savez, et, vous savez, les blessures personnelles, peut aussi aggraver la situation. La directive est donc très claire, c'est que la construction de véritables relations avec les peuples autochtones et les communautés locales n'est pas seulement une obligation légale, c'est une ligne directrice fondamentale pour assurer la continuité opérationnelle.

Raul Munoz: Ouais, dans, dans le guide de résilience, nous parlons de quatre stratégies, pour gérer le risque politique, géopolitique.

Pourriez-vous peut-être parcourir ces quatre stratégies avec nos spectateurs et auditeurs et que les entreprises puissent faire ?

Stephen Kay: Bien sûr, ouais. Eh bien, la première chose à faire est, eh bien, peut-être que je les énumère simplement. Voilà. Connaître les expositions aux risques politiques de votre région.

Renforcer votre chaîne d'approvisionnement, Construire des relations continues avec les intervenants locaux. Et, engager un conseiller en risque externe. Donc, le premier concerne la connaissance de vos expositions aux risques politiques, et c'est simplement rester à jour et être proactif, garder votre doigt sur le pouls. Cela signifie mener des analyses régulières des risques politiques qui couvrent les risques de violence politique, les risques d'expropriation. Les restrictions sur les devises étrangères, restez au courant, vous savez, des risques de crédit de vos clients, et aussi continuez à surveiller les pratiques de travail dans vos régions d'exploitation.

Certaines organisations ont des équipes internes pour cela, et d'autres s'appuient sur des conseillers spécialisés, mais de toute façon.

Vous avez juste besoin de ces connaissances pour éclairer vos décisions avant qu'une crise ne frappe.

À cet égard, Marsh offre aux clients des ressources propriétaires qui sont disponibles gratuitement en ligne.

Qui peuvent être utiles comme base de référence pour... et comme point de départ pour ces types de efforts de surveillance.

Le deuxième est de renforcer votre chaîne d'approvisionnement. Donc, l'approvisionnement... vous savez, les chaînes d'approvisionnement sont où le risque géopolitique se matérialise souvent, d'abord et de la façon la plus tangible.

Et les perturbations de l'approvisionnement en matériaux et les retards dans l'approvisionnement en équipement et les nouvelles barrières commerciales peuvent tous affecter négativement la chaîne d'approvisionnement et les opérations d'une entreprise minière.

La recommandation est d'investir dans la cartographie et la visibilité de la chaîne d'approvisionnement pour comprendre vos dépendances au-delà de vos fournisseurs de niveau 1, et de diversifier votre base de fournisseurs dans différentes régions afin qu'aucun événement politique unique ne puisse vous couper entièrement.

C'était donc le numéro deux. La troisième recommandation est de construire des relations continues avec les intervenants locaux.

Et cela... cela revient à ce que nous venions de discuter il y a quelques minutes. C'est l'une des plus puissantes stratégies de résilience disponibles pour les entreprises minières, et l'une des plus sous-investies.

Les meilleures pratiques incluent recommandent... incluent d'aller au-delà du minimum légal et de développer une stratégie complète d'engagement communautaire.

Tels que, l'emploi et la formation et la formation pour les membres de la communauté locale, l'investissement dans les infrastructures locales, comme les écoles et les soins de santé, et la communication régulière avec les législateurs locaux et les chefs locaux sur les contributions économiques de vos opérations minières.

Les communautés autochtones en particulier ont souvent une connaissance profonde de la terre et peuvent aussi être de véritables partenaires sur tout le cycle de vie minier, si la relation est fondée sur le respect mutuel.

Et le quatrième et dernier est d'engager un conseiller en risque externe. Qui peut apporter deux choses qui sont difficiles à reproduire en interne.

Une connaissance spécialisée des environnements politiques spécifiques, Et aussi, une vue indépendante. Ils peuvent faciliter la planification de scénarios et les exercices de simulation.

Et vous défier de réfléchir aux imprévus que vous pourriez simplement ne pas. Vous savez, être en train de considérer, et fournir une vue objective quand les équipes internes gèrent plusieurs priorités concurrentes.

Cela peut aussi vous aider à diversifier le risque dans les actifs, les marchés et les régions d'une manière qui réduit votre exposition à un seul choc politique.

Raul Munoz: C'est un très bon aperçu, Steven, et nous pourrions être ici pendant des heures, mais c'est l'exploitation minière intentionnelle, alors nous devons le garder court. Donc, quel est le changement d'état d'esprit le plus important que vous demanderiez aux chefs d'entreprise minière de faire, vous savez, autour du risque géopolitique ?

Stephen Kay: Donc, essentiellement, Raul, c'est arrêter de traiter le risque politique comme du simple bruit de fond, et commencer à le traiter comme une priorité commerciale de premier ordre, en particulier dans l'exploitation minière. Le risque géopolitique est réel, et il est aussi important que la défaillance d'équipement ou une cyberattaque.

Mais comme il se déplace souvent lentement, il peut sembler un peu moins urgent en ce moment. Mais quand il se déploie, il le fait souvent très rapidement, et de façon spectaculaire, et je suppose que j'appellerais cela de manière brutale, Où les efforts de réduction des risques

Vous savez, que vous pourriez essayer de prendre juste à temps ne sont probablement pas efficaces, et les options de transfert de risque à ce moment-là ne sont plus disponibles.

Donc les organisations qui construisent la resilience sont celles avec la perspicacité pour surveiller ce risque en continu, s'engager profondément avec les communautés locales, et avoir des stratégies diversifiées plutôt que des paris concentrés.

Raul Munoz: Excellent.

Eh bien, merci beaucoup, Steve, et merci pour tous vos aperçus. Vous pouvez télécharger le guide sur marsh.com. Dans notre prochain épisode, nous nous tournons vers ce qui peut être l'un des facteurs de risque les plus critiques en exploitation minière et traitement minier, qui est votre équipement.

Nous aborderons la machinerie, et certaines des stratégies autour de la construction de la résilience en ce qui concerne les équipements lourds.

Avec... avec notre collègue, Mark Tanaka. Alors rejoignez-nous pour notre prochain épisode, et merci beaucoup, et merci, Steve.

Stephen Kay: Mon plaisir, merci Raul.

Le présent document et les recommandations, données d'analyse ou avis délivrés par Marsh (collectivement, l'« analyse »), sont uniquement destinés à l'entité désignée comme destinataire aux présentes (« vous »). Ce document contient des renseignements exclusifs à Marsh et ne peut en aucun cas être transmis à un tiers, notamment à d'autres producteurs d'assurance, sans l'accord écrit préalable de Marsh. Les énoncés concernant des questions d'ordre actuariel, fiscal, comptable ou juridique sont fondés uniquement sur notre expérience en tant que consultants en matière de risque et d'assurance et ne doivent pas être considérés en tant que conseils de cet ordre, que vous devriez obtenir auprès de vos propres conseillers professionnels dans ces domaines. Les modélisations, données d'analyse ou projections de tous genres sont assujetties à des facteurs d'incertitude inhérente, et l'analyse que Marsh en fait est susceptible d'être affectée de façon substantielle si les hypothèses, conditions, renseignements ou facteurs sur lesquels l'analyse est fondée sont inexacts ou incomplets ou s'ils viennent à changer. Les renseignements contenus aux présentes sont fondés sur des sources que nous estimons fiables, mais dont il ne nous appartient pas de garantir l'exactitude. Sauf stipulation contraire dans une entente entre vous et Marsh, Marsh n'est aucunement tenue de mettre à jour l'analyse, et n'a aucune obligation envers vous ni qui que ce soit d'autre à l'égard de celle-ci ou de tout service rendu à vous ou à Marsh par une tierce partie.

© 2026 Marsh. Tous droits réservés.