KPMG

FIDAL

Secteur extractif

Nos offres dédiées à la prévention et la résolution optimisée de vos différends

La prévention et la résolution de vos différends par notre équipe d'experts

LES DIFFÉRENTES SITUATIONS DE BLOCAGE CONSTATÉES

Les fluctuations des cours des matières premières créent une incertitude sur la pérennité de certains projets extractifs et peuvent provoquer des crises de liquidité et des situations de blocage entre les différents acteurs des projets extractifs : État hôte, opérateurs, partenaires, contractants, actionnaires, banques.

Intérêts divergents entre les impératifs immédiats de liquidité et la durée du projet

Remise en cause des clauses de stabilité fiscale, de TVA, de prix de transfert

Effondrement du budget de l'État

Insuffisance de liquidité mettant en péril la recherche ou l'exploitation

Conditions économiques et contractuelles du projet remises en cause

Différends entre les partenaires sur le diagnostic, les solutions et les plans d'actions

DES SOLUTIONS EFFICACES ISSUES DE NOTRE EXPERIENCE

Pour prévenir ou résoudre ces situations de blocage, **FIDAL et KPMG** ont développé conjointement une approche pour vous apporter des **solutions rapides et efficaces permettant de sécuriser vos projets**.

Notre expérience auprès des principaux acteurs du secteur de l'énergie et mines nous a montré la nécessité d'anticiper, très en amont, les différends et leurs causes afin de prévenir et résoudre les conflits éventuels avec la meilleure efficacité possible et dans les meilleurs délais. Notre équipe pluridisciplinaire KPMG et FIDAL a ainsi développé deux offres :

- **Une offre de prévention des différends**
- **Une offre de résolution amiable des différends**

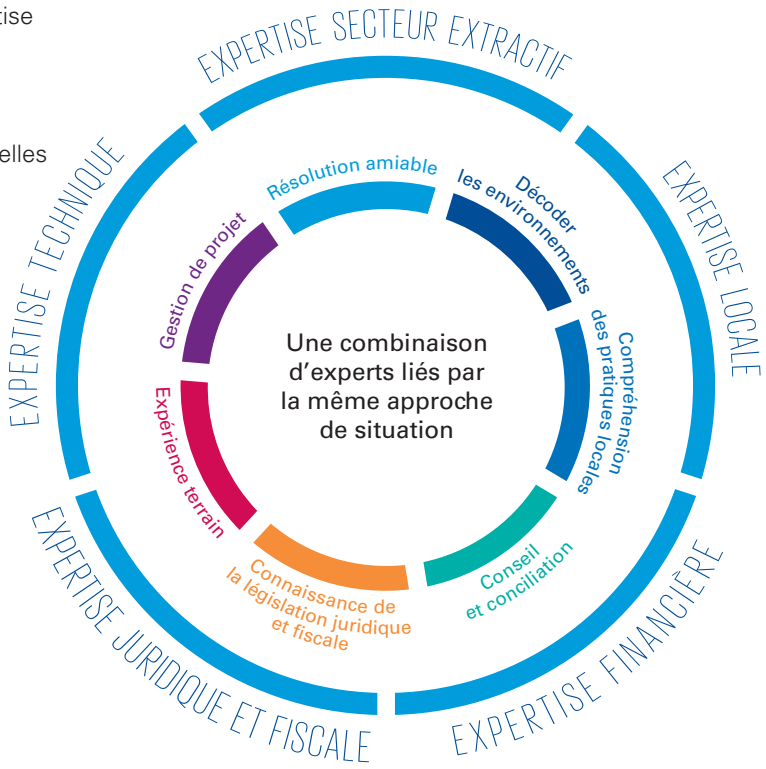
NOTRE ÉQUIPE D'EXPERTS FIDAL ET KPMG PARTAGEANT UNE MÊME PHILOSOPHIE

- Une équipe spécialisée dans le secteur extractif, réunissant les expertises juridiques, fiscales, financières et techniques
- Une équipe soudée, habituée à travailler ensemble
- Un seul point de contact, facilitant la mise en place de l'intervention et une gestion fluide de la mission

UN ACCOMPAGNEMENT PLURIDISCIPLINAIRE…

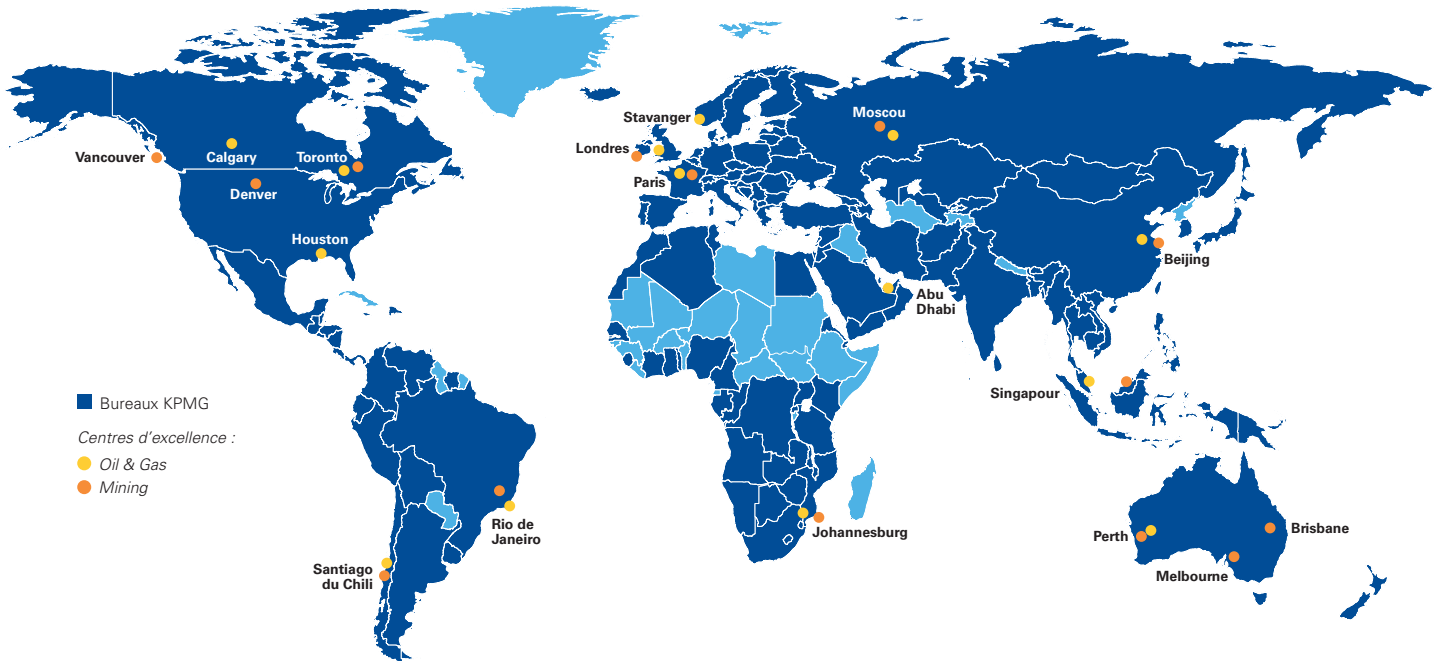
Nous vous proposons un **accompagnement sur mesure**, basé sur une méthodologie éprouvée et conduit par une **équipe d'experts** :

- Formés aux techniques de négociation, médiation, expertise amiable, *early case evaluation*…
- Intervenant sur toute la chaîne de valeur du secteur extractif
- Tenus par des règles professionnelles de confidentialité
- S'appuyant sur une expertise locale



… DÉMULTIPLIÉ GRÂCE À NOS RÉSEAUX

Nous intervenons régulièrement à l'international, en nous appuyant sur **nos centres d'Excellence** Mines, Pétrole et Gaz, présents partout dans le monde, en support de **nos bureaux implantés dans 154 pays,** qui opèrent sur l'ensemble des continents.



La prévention des différends

NOTRE OFFRE DE PRÉVENTION EN 3 ÉTAPES

ÉTAPE 1

DUE DILIGENCE JURIDIQUE, FISCALE ET FINANCIÈRE POUR LA SÉCURISATION DE VOS CONTRATS

Afin d'**optimiser et sécuriser votre opération**, une due diligence juridique, fiscale et financière, préalable à la négociation et à la rédaction contractuelle, vous permettra de mieux maîtriser vos risques et d'améliorer la rentabilité de votre projet par :

- Un régime fiscal adapté
- Une identification des risques de conformité et environnementaux pour leur meilleure maîtrise
- Une meilleure appréhension des pratiques locales, règlementaires, sociétales et juridiques
- Une revue critique des paramètres financiers utilisés dans le business plan, au regard de notre expérience locale et sectorielle
- Une cartographie des risques contentieux pour une rédaction optimisée des clauses contractuelles et de résolution des litiges

LIVRABLES

Recommandations sur les clauses essentielles du contrat :

- **Clauses fiscales (droits de douane, TVA, prix de transfert, impôts sur les bénéfices)**
- **Clauses de stabilité fiscale et économique**
- **Clauses d'audits financiers / d'attestations financières et de *Hardship***
- **Clauses d'octroi et de renouvellement des titres miniers et permis**
- **Clauses de sortie du projet**
- **Clauses de compliance et de transparence (EITI, Directive européenne dite « PWYP », Dodd-Franck act, Loi Sapin, etc.)**
- **Clauses de modes alternatifs de résolution des litiges**

ÉTAPE 2

ASSISTANCE DANS LA NÉGOCIATION ET LA RÉDACTION DES CLAUSES CONTRACTUELLES

- Assistance à la négociation, soit entre partenaires, soit entre l'opérateur et l'État hôte
- Mise en place de *Deal Mediation* en cas de blocage de la négociation contractuelle
- Assistance à la rédaction des contrats, basée notamment sur nos travaux de benchmark et de revue des bonnes pratiques issues de nos expériences en France et à l'étranger

ÉTAPE 3

SUIVI DE L'ÉXÉCUTION DU CONTRAT

En raison de l'importance de la prévention des difficultés liées à l'exécution du contrat, nous proposons une formule d'abonnement de type « *hotline* ».

Cette offre inclut :

- la réponse aux questions juridiques, fiscales ou techniques susceptibles de se poser dans le cadre de l'éxécution du contrat

Cette offre permet :

- d'éviter les situations de blocage et de sécuriser vos positions contractuelles
- de mettre en place le cas échéant une stratégie contentieuse sécurisée

A TOUT MOMENT

FORMATION ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

- Formations selon un programme élaboré sur mesure en fonction des besoins des équipes juridiques, financières et opérationnelles sur les différents sujets auxquels elles pourraient être confrontées depuis la mise en place du projet jusqu'à son terme
- Les thématiques de formation peuvent notamment couvrir les règles en matière de conformité, la rédaction et la renégociation des clauses clé des contrats ainsi que les recours aux différents modes alternatifs de règlement des litiges

LIVRABLES

- **Formations**
- **Supports méthodologiques**

La résolution amiable des différends

D'UN ÉTAT DES LIEUX VERS UN ACCORD TRANSACTIONNEL : NOTRE MÉTHODOLOGIE EN 3 ÉTAPES

ÉTAPE 1

ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC

- Compréhension et analyse du projet
- Revue pluridisciplinaire de la documentation existante et des informations recueillies en entretien
- Analyse des problématiques et des enjeux de la situation de blocage sur un plan juridique, fiscal, financier et technique
- Diagnostic sur les paramètres de négociation

LIVRABLES N°1
RAPPORT DE DIAGNOSTIC

- **État des lieux synthétique identifiant les points de désaccord essentiels à traiter**
- **Analyse du risque contentieux : forces et faiblesses du dossier, délais contractuels**
- **Préconisations sur la méthode de négociation la plus appropriée de résolution du différend**
- **Attestations techniques et financières**

ÉTAPE 2

LANCEMENT DU PROCESSUS DE RÉSOLUTION OPTIMISÉE DU LITIGE

Accompagnement dans la mise en place du mode de résolution le plus approprié parmi :

Négociation	Médiation	Conciliation	Dispute board	Expertise amiable
Négociation directe entre les parties, assistées de leurs conseils	Négociation entre les parties, assistées de leurs conseils, en présence d'un tiers neutre indépendant facilitateur (sans avis)	Négociation entre les parties, assistées de leurs conseils, en présence d'un tiers neutre indépendant aviseur (avec avis)	Négociation entre les parties, assistées de leurs conseils, avec l'appui de plusieurs tiers neutres indépendants (avec avis, ayant force obligatoire ou non)	Négociation entre les parties, assistées de leurs conseils, avec l'appui d'un ou plusieurs experts indépendants rendant un avis ou une décision d'ordre juridique, financier ou technique

LIVRABLES N°2

- **Aménagement des accords de confidentialité et des règles de fonctionnement du processus de résolution choisi**
- **Mise en œuvre du processus**

DES RETOURS CONVAINCANTS SUR LES MODES DE RÉSOLUTION AMIABLE

Statistiques Enquête AAA* / FIDAL « Vers un management optimisé des litiges »

RAPIDE — 85% des répondants français considèrent que la médiation est une méthode de résolution des litiges plus rapide que la voie judiciaire (US : 80%)

PEU ONÉREUX — L'avantage économique de la médiation est confirmé par 69% des répondants français (US : 77%)

CONSTRUCTIF — Les relations d'affaires sont préservées pour 85% des utilisateurs de la médiation : par exécution du contrat (15%), modification (31%) ou création d'une nouvelle relation (38,5%)

PAR DES SPÉCIALISTES — 93% des répondants considèrent que les médiateurs sont suffisamment qualifiés (US : 99%)

TRÈS SATISFAISANT

Extrêmement satisfaits : 23% (US : 4%)
Très satisfaits : 19% (US : 29%)
Satisfaits : 42% (US : 54%)
Peu satisfaits : 12% (US : 11%)
Insatisfaits : 4% (US : 2%)

84% des sociétés françaises sont satisfaites de la médiation (US : 85%)

Statistiques fournies par des centres internationaux de médiation

- 80% de taux de succès de la médiation conventionnelle
- 100% de taux d'exécution spontanée des accords de médiation conventionnelle

*AAA : American Arbitration Association

ÉTAPE 3

ACCOMPAGNEMENT VERS UN ACCORD TRANSACTIONNEL

- Préparation du dossier et rédaction des éventuels rapports et attestations à présenter
- Assistance aux réunions en plénière ou en aparté
- Suivi et mises à jour des dossiers vers une solution concrète (modélisation, *Business Plan*, etc)

LIVRABLES N°3

- **Assistance à la rédaction des accords transactionnels et de leurs annexes financières, techniques et des avenants éventuels**
- **Suivi juridique et fiscal, financier et technique des désaccords si nécessaire**

Retours d'expérience - Prévention et Résolution

ASSISTANCE À LA NÉGOCIATION ET LA RÉDACTION DE LA CONVENTION MINIÈRE DANS UN PROJET MINIER

Contexte : Un grand opérateur minier international entend explorer et exploiter une mine de fer importante enclavée dans un pays africain, impliquant la construction d'infrastructures de transport (ligne de chemin de fer, terminal portuaire notamment) et sociales (habitations, écoles, hôpitaux) et d'embaucher un nombre conséquent de travailleurs étrangers et nationaux.

Intervention : Nos équipes pluridisciplinaires ont réalisé une analyse approfondie de l'environnement réglementaire (juridique, social, de conformité et de transparence) ainsi qu'une due diligence financière et fiscale de l'opération envisagée afin de sécuriser au mieux les intérêts de l'opérateur et de négocier ces paramètres avec l'Etat hôte.

Elles ont ensuite réalisé une cartographie des risques contentieux dans l'objectif d'intégrer dans le contrat une clause « sur mesure » de résolution des différends intégrant sous forme d'*escalation process* les différents outils de résolution amiable.

Elles ont enfin rédigé une trame de contrats tenant compte de l'ensemble des analyses menées et d'un benchmark des meilleures pratiques.

Résultats : Nos équipes ont pu assister l'opérateur dans la rédaction et la négociation du contrat avec l'État hôte.

RÉSOLUTION AMIABLE D'UN DIFFÉREND RELATIF À LA VIOLATION D'UNE CONVENTION MINIÈRE

Contexte : La violation de l'exclusivité d'une convention minière par un État africain a conduit l'opérateur à initier un arbitrage.

Intervention : Avant même que l'arbitrage ne débute, nos équipes ont procédé à l'analyse des accords conclus entre les parties et, à la demande des deux parties, elles les ont assistées en qualité de facilitateur dans leurs négociations (entre le Ministre des Mines, le Ministre du Budget et le CEO de l'opérateur).

Résultats : Ces négociations ont abouti à la signature d'un protocole d'accord transactionnel mettant fin au litige entre les parties.

DIFFÉREND RÉCURRENT AUTOUR DE L'INTERPRÉTATION D'UN PSC, SOLUTIONNÉ PAR UNE EXPERTISE ET UNE NÉGOCIATION ASSISTÉE

Contexte : Un État africain et un opérateur pétrolier s'opposent de façon récurrente lors des audits contractuels sur l'interprétation de certaines clauses du PSC et envisagent un recours contractuel à l'arbitrage, attendu comme long et difficile.

Intervention : A la demande conjointe des deux parties, notre équipe intervient sur place aux côtés des cadres de l'État et de l'opérateur : relecture contradictoire des versions anglaise et française du PSC, analyse des éléments techniques et financiers de l'exploitation, modélisation du partage de production et nouveau calcul de la royalty.

Résultats : Adoption par les deux parties d'un modèle commun de partage de la rente, contractualisation de la nouvelle interprétation des clauses du PSC, règlement immédiat des ajustements d'audit contestés depuis plusieurs années.

ÉVALUATION INDEPENDANTE DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES D'UNE EXPLOITATION MINIÈRE

Contexte : Un grand opérateur minier international, opérant en Afrique de l'Ouest, souhaite communiquer de façon récurrente et à une communauté très large, sur l'incidence complète de ses activités extractives dans une région éloignée, à forte identité communautaire.

Intervention : Nos équipes interviennent de façon régulière au siège de l'opérateur et sur le site minier pour collecter et vérifier des informations comptables, opérationnelles, économiques et sociales (emploi, formation, structures de soin, tissu industriel local, etc.), environnementales et de marché (cotations, offres, demandes, etc.). De nombreux départements spécialisés interviennent conjointement sur cette mission.

Résultats : Nos équipes ont produit un rapport détaillant les diligences conduites (sources d'information, contrôles et entretiens) et les résultats des analyses menées. Cette restitution visait à présenter de façon objective les incidences d'une exploitation minière sur la population locale et son environnement, et était destinée à un large public, local et international (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, associations environnementales, etc.).

RÉSOLUTION AMIABLE D'UN DIFFÉREND ENTRE UN FOURNISSEUR D'ÉQUIPEMENT DE FORAGE ET UN EXPLOITANT

Contexte : Différend concernant un problème technique sur un équipement de forage ; refus de paiement d'un complément de prix et demande de dommages-intérêts pour perte d'exploitation formulée par l'utilisateur.

Intervention : À la demande conjointe des deux parties, nos équipes ont procédé à l'analyse des engagements contractuels puis à la mise en place d'une expertise amiable technique. Elles ont ensuite, en tant que facilitateur, assisté les parties dans leurs négociations après la remise du rapport d'expertise.

Résultats : A l'issue du rapport d'expertise, ces négociations ont abouti à la signature d'un protocole d'accord transactionnel.

RÉSOLUTION AMIABLE D'UNE CONTESTATION SUR LES ORIGINES D'UN DYSFONCTIONNEMENT D'UNE CENTRALE THERMIQUE

Contexte : Dysfonctionnement d'une centrale thermique et contestation sur les origines de ce dysfonctionnement entre plusieurs parties (qualité du pétrole vs. spécificité des moteurs) ; menace d'engager un contentieux multipartite incluant également les investisseurs financiers.

Intervention : Nos équipes ont mis en place un *Dispute Board* juridique, technique et financier puis ont assisté en tant que facilitateur les parties dans leurs négociations après l'avis du *Dispute Board* sur la répartition des responsabilités.

Résultats : Ces négociations ont abouti à la rédaction d'un accord transactionnel suite à l'avis du *Dispute Board*.

Notes

Notes

Contacts

KPMG

Caroline Albarel
Associée Advisory
Forensic & Litigation
Tél. : +33 1 55 68 72 58
E-mail : calbarel@kpmg.fr

Denis Marangé
Associé Audit
Industries, Mines
Tél. : +33 1 55 68 68 62
E-mail : dmarange@kpmg.fr

Serge Heidrich
Associé Audit
Industries, Pétrole et Gaz
Tél. : +33 1 55 68 66 50
E-mail : sheidrich@kpmg.fr

Alexis Majnoni d'Intignano
Directeur de missions
Audit et Advisory
Énergie et Ressources naturelles
Tél. : +33 1 55 68 74 31
E-mail : amajnoni@kpmg.fr

Fidal

Isabelle Vaugon
Avocat Associée
Médiation et Arbitrage international
Pétrole, Gaz, Mines
Tél. : +33 1 55 68 16 55
Email : Isabelle.vaugon@fidal.com

Antoine Badinier
Avocat Associé Fiscalité
Responsable Pétrole, Gaz, Mines
Tél. : +33 1 55 68 14 07
E-mail : antoine.badinier@fidal.com

Séverine Lauratet
Avocat Associée Fiscalité
Pétrole, Gaz, Mines
Tél. : +33 1 55 68 16 25
E-mail : severine.lauratet@fidal.com

Corinne Cuenca
Avocat Contrats internationaux
Pétrole, Gaz, Mines
Tél. : +33 1 55 68 72 58
E-mail : corinne.cuenca@fidal.com

kpmg.fr

Leader de l'audit et du conseil en France avec 9000 professionnels implantés dans 238 bureaux, KPMG est présent dans 154 pays et accompagne de nombreux grands groupes français et internationaux, des ETI et des groupes familiaux ou encore des PME et des start-up dans tous les secteurs d'activité : industrie, distribution, établissements financiers, télécoms, etc, ainsi que les acteurs de l'économie sociale et solidaire et le secteur public.

fidal.com

Avec 1400 avocats et juristes en France, des partenaires dans 150 pays et un chiffre d'affaires de 346,1 M€, FIDAL est le premier cabinet d'avocats d'affaires en France* et en Europe continentale** par la taille et le chiffre d'affaires (Source : *radiographie des cabinets d'avocats d'affaires en France, Juristes Associés / ** classement The Lawyer « European 100 »). Fidal est indépendant de KPMG et de ses sociétés affiliées.

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2018 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.
Imprimé en France.
Conception - Réalisation : Advisory - OLIVER.

Crédit photos : iStock.