

2020

RAPPORT
INTÉGRÉ



eramET



Notre premier rapport intégré

Le rapport intégré a pour objectif de mieux communiquer auprès des parties prenantes sur la façon dont Eramet contribue aux besoins que le Groupe a identifiés ainsi qu'à la création de valeur financière et extra-financière générée par ses activités.

Il s'inspire du cadre de référence défini par l'International Integrated Reporting Council (IIRC) et vient en complément de nos autres publications. Les données présentées ont été sélectionnées selon leur pertinence et leur matérialité.

Le rapport intégré est inclus dans le Document d'Enregistrement Universel et est également disponible en tant que publication sur le site internet d'Eramet.

SOMMAIRE

DU RAPPORT INTÉGRÉ

Message de la Présidente-Directrice Générale	5	Chiffres clés 2020	20
Manifeste	6	Implantations	21
En bref	7	Modèle d'affaires	22
Tendances et opportunités	8	Création de valeur	24
Histoire du groupe Eramet	10	Stratégie	26
Organigramme des activités	11	Engagement RSE	30
Activités		Gestion des risques	32
- Division Mines et Métaux	12	Gouvernance	34
- Division Alliages Haute Performance	16	Performances financières	36
Innovation	18	Performances extra-financières	40
		Perspectives 2021	41



“

Qu'il s'agisse de transition énergétique ou de responsabilité sociétale de l'entreprise, Eramet a su anticiper le changement et est bien armé pour accompagner la transition de l'ère du pétrole à celle des métaux.”

CHRISTEL BORIES
PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

Message de Christel Bories

Répondre aux enjeux de demain

Parce qu'elle affecte en profondeur nos économies et, plus largement, nos sociétés industrielles, la crise que nous traversons n'a pas de précédent. Dans un monde qui conjugue ruptures économiques, changements de modèles et volatilité des marchés, il est plus que jamais nécessaire d'avoir une vision claire des enjeux, qu'ils soient globaux ou locaux et des solutions à leur apporter, et de tenir le cap tout en sachant adapter la route.

Ces qualités, Eramet en a fait preuve dans le contexte exceptionnel de 2020 : les performances réalisées par le Groupe sur la deuxième partie de l'année ainsi que les succès remarquables dans nos activités minières ont démontré la pertinence de notre modèle stratégique et opérationnel mais aussi la résilience de nos activités grâce à l'agilité et la capacité d'adaptation de nos équipes.

Nous avons su protéger nos salariés et nos communautés, assurer la continuité de notre exploitation et délivrer nos objectifs opérationnels de croissance tout en poursuivant notre ambition d'être un leader sur le marché porteur de la transition énergétique.

Dans cet environnement hostile, Eramet a bien résisté

Parce que nous n'avions pas attendu cette crise pour concevoir et mettre en œuvre une transformation profonde d'Eramet, nous abordons 2021 avec un Groupe plus fort qui peut ainsi envisager une nouvelle étape de croissance organique dans ses activités minières et devenir l'opérateur minier de référence.

Eramet est le seul acteur minier européen ayant des gisements de classe

mondiale dans tous les métaux critiques permettant d'accompagner la transition énergétique que sont le nickel, le cobalt et le lithium. Mais ce n'est pas là notre seul atout.

Les performances réalisées par le Groupe sur la deuxième partie de l'année 2020 et les succès remarquables dans nos activités minières ont démontré la pertinence de notre modèle.

La crise a souligné la nécessité de répondre à de nouvelles exigences en matière de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise). Les consommateurs, comme nos clients, réclament de plus en plus des chaînes d'approvisionnement décarbonées et responsables. Eramet est particulièrement bien positionné pour répondre à cette demande : j'ai mis la RSE au centre de notre modèle stratégique et positionné Eramet comme entreprise citoyenne, engagée et contributive.

Qu'il s'agisse de transition énergétique ou de RSE, Eramet a ainsi su anticiper les changements de son environnement et est bien armé pour accompagner la transition de l'ère du pétrole à celle des métaux.



MANIFESTE



Œuvrer à un monde plus durable : c'est l'enjeu impérieux auquel l'humanité est confrontée et que la pandémie qu'elle affronte ne fait que renforcer. Pour être à la hauteur de ces enjeux, nos industries ont un rôle majeur à tenir, ici et maintenant, et pour les générations futures. Il s'agit de mener à bien une indispensable transition énergétique et écologique, qui implique une utilisation toujours plus responsable de nos ressources naturelles. Ce rôle, nous en avons fait une absolue priorité.

Parce que les métaux sont essentiels au bien-vivre ensemble, nous voulons devenir une référence de la transformation responsable des ressources minérales de la Terre.

Chez Eramet, nous agissons pour construire un modèle d'entreprise à la fois robuste et agile, qui garantit le plus haut niveau de performance au service de nos clients et qui place la responsabilité sociétale d'entreprise au cœur de nos activités.

Parce que nous voulons autant répondre à nos ambitions qu'aux besoins croissants en matières premières, parce que nos matériaux apportent solidité, durabilité et esthétisme, nous nous devons de poursuivre la transformation engagée.

S'il est vrai que notre vision demeure inchangée : faire d'Eramet une entreprise citoyenne, engagée et contributive, nos organisations, notre management, nos méthodes ont considérablement évolué. Voilà pourquoi notre Groupe aspire à être toujours plus créateur de valeur et toujours plus engagé auprès de ses collaborateurs, de ses communautés et de l'ensemble de ses partenaires. Ne craignons pas d'être exigeants en la matière : c'est ainsi que se nourrissent les grandes aventures collectives.

Eramet aujourd'hui, c'est...

Un acteur majeur dans la valorisation des minerais et des métaux, ainsi que l'élaboration et la transformation d'alliages de haute performance.



Eramet est le deuxième **producteur mondial de minerais de manganèse** à haute teneur et le premier producteur mondial d'alliages affinés de manganèse.



Eramet est le premier **producteur mondial de ferronickel** et un leader mondial pour les sels de nickel de haute pureté.



Eramet est le quatrième **producteur mondial de matières premières titanifères** et quatrième **producteur mondial de zircon**.



Eramet est le deuxième **producteur mondial de pièces forgées par matricage de forte puissance**. Le Groupe est également un leader mondial de la métallurgie des poudres atomisées au gaz, et un acteur européen majeur dans les aciers spéciaux à haute performance.

3 553 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2020



13 129
COLLABORATEURS

- 40 %

OBJECTIF À 2035 DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS ABSOLUES DE CO₂

398 M€

EBITDA 2020



- 24 %

RÉDUCTION DU TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS (TF2)* EN 2020

* Données sur le périmètre Eramet + intérimaires + entreprises extérieures.

Un écosystème

en pleine mutation, accéléré par la crise liée à la pandémie en 2020.

MÉGATENDANCES

sociétales et géopolitiques

NOS DÉFIS

- Croissance démographique accrue et urbanisation accélérée.
- Croissance des inégalités, accélérée en 2020 dans le contexte de crise liée à la pandémie.
- Polarisation des opinions et montée de la défiance, notamment vis-à-vis du discours des autorités, des médias, des entreprises et des experts économiques.
- Tensions géopolitiques liées aux ressources stratégiques (financières, humaines et naturelles), résultant de la prééminence de la souveraineté des États.
- Remise en cause de la globalisation des échanges au profit de la régionalisation (des activités, des travailleurs, des marchandises et des capitaux).



IMPACT DE LA PANDÉMIE

Covid-19 :

- En 2020, la crise sanitaire, économique et sociale a eu pour effet l'accélération des tendances déjà existantes et l'apparition de nouvelles problématiques conjoncturelles face à ses conséquences et aux incertitudes en résultant.
- Des mesures d'adaptation ont dû être prises. Par exemple : le développement de procédures et de mesures de gestion de crise (notamment sanitaires) ; l'usage croissant des interfaces numériques dans les relations sociales, économiques et professionnelles (télétravail, *retail* et information)...

MÉGATENDANCES

économiques et technologiques

NOS DÉFIS

- Ralentissement de la croissance économique mondiale, conséquence de la pandémie, en particulier la crise aéronautique majeure.
- Évolution rapide des marchés et des besoins clients.
- Maintien de la consommation en Chine, à court terme, et nécessité d'identifier de nouveaux relais de croissance et de création de valeur, à moyen terme.
- Volatilité accrue sur les marchés (prix des matières, offre/demande...).
- Volonté de recentrage des investissements sur les projets d'avenir et le soutien des activités à impact (géopolitique, social, économique et environnemental).
- Accélération de la transformation des organisations (technologique, numérique et managériale), avec une nécessité d'adaptation rapide pour atteindre une plus grande résilience.
- Développement de l'Industrie 4.0 (pilotage par la data, technologies de production additive, robotisation, internet des objets, intelligence artificielle...).
- Évolution des stratégies de vente et des exigences clients (dématérialisation des flux de vente, accélération des canaux de vente en ligne et du suivi numérisé des clients...).



CRÉATION DE VALEUR DURABLE

De nouveaux services innovants au service de la transition énergétique

- Développement de l'électrification des procédés industriels (substitutions de techniques à base d'énergie combustible vers des procédés électriques).
- Développement de la technologie de stockage de l'énergie : batteries hydrogène/Li-ion.
- Croissance marquée des nouvelles solutions de mobilité (véhicules électriques/autonomes, drones, avions à hydrogène...).
- Développement des énergies renouvelables et des technologies de captage du CO₂.
- Développement de la valorisation des matières et produits issus du recyclage.

L'écosystème mondial est en plein bouleversement. Les entreprises sont amenées à continuellement revoir en profondeur leurs interactions avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Les attentes de ces dernières évoluent, portées par des mégatendances démographiques, sociétales, géopolitiques, économiques, technologiques, environnementales... Les activités minières et métallurgiques du groupe Eramet se situent au cœur de ces évolutions.



MÉGATENDANCES

environnementales

NOS DÉFIS

- Urgence climatique et nécessité d'actions collectives sur le climat.
- Accélération de la transition écologique et plus forte visibilité de l'empreinte environnementale des activités économiques et industrielles.
- Pression accrue des parties prenantes, relevant en continu leur niveau d'attentes et d'exigences. Par exemple : augmentation de la pression réglementaire, demande accrue de traçabilité des matières premières et d'acceptabilité environnementale et sociétale des activités, prise en compte des risques extra-financiers et exigence de performance RSE (marchés financiers, chaîne de valeur, compagnies d'assurance...).



PRISE DE CONSCIENCE ACCRUE

Une prise de conscience accrue des enjeux environnementaux :

- Changement climatique.
- Mix et efficacité énergétiques.
- Raréfaction des ressources naturelles (minérales, eau, biodiversité).
- Économie circulaire.
- Pollution atmosphérique, pollution des eaux et des sols, pollution de l'espace.



Ces mégatendances offrent des perspectives et des opportunités de croissance responsable pour le groupe Eramet.

Valorisation responsable des métaux et minéraux industriels, recyclabilité, mine 4.0, développement des pôles urbains, mobilité électrique : c'est dans ce cadre que s'inscrit la vision d'Eramet.

NOTRE VISION STRATÉGIQUE



DURABLEMENT CRÉATEUR DE VALEUR



LE PARTENAIRE BUSINESS DE RÉFÉRENCE



ENTREPRISE CITOYENNE, ENGAGÉE ET CONTRIBUTIVE



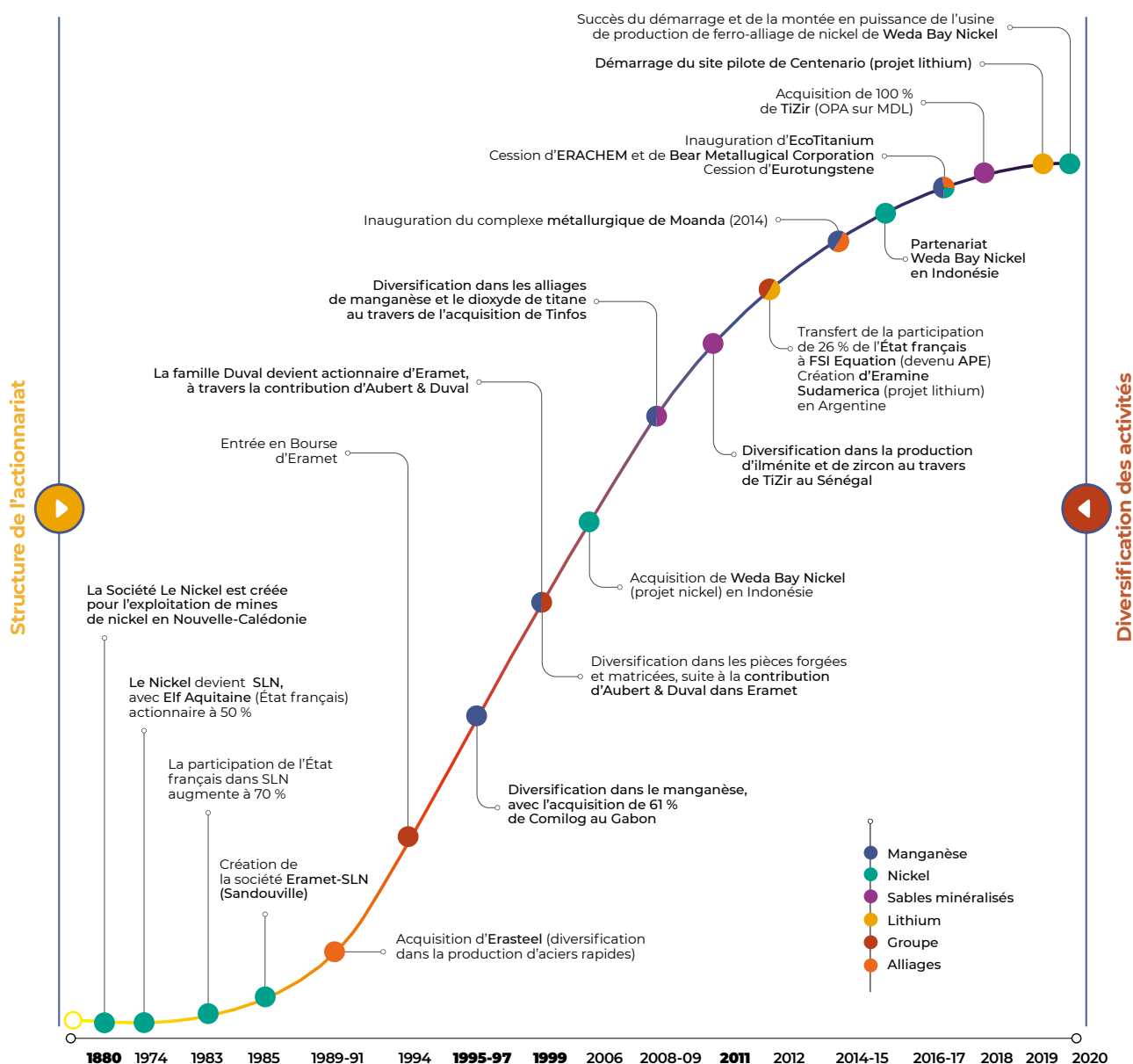
LA PRÉFÉRENCE DES MEILLEURS TALENTS



ENTREPRENEUR

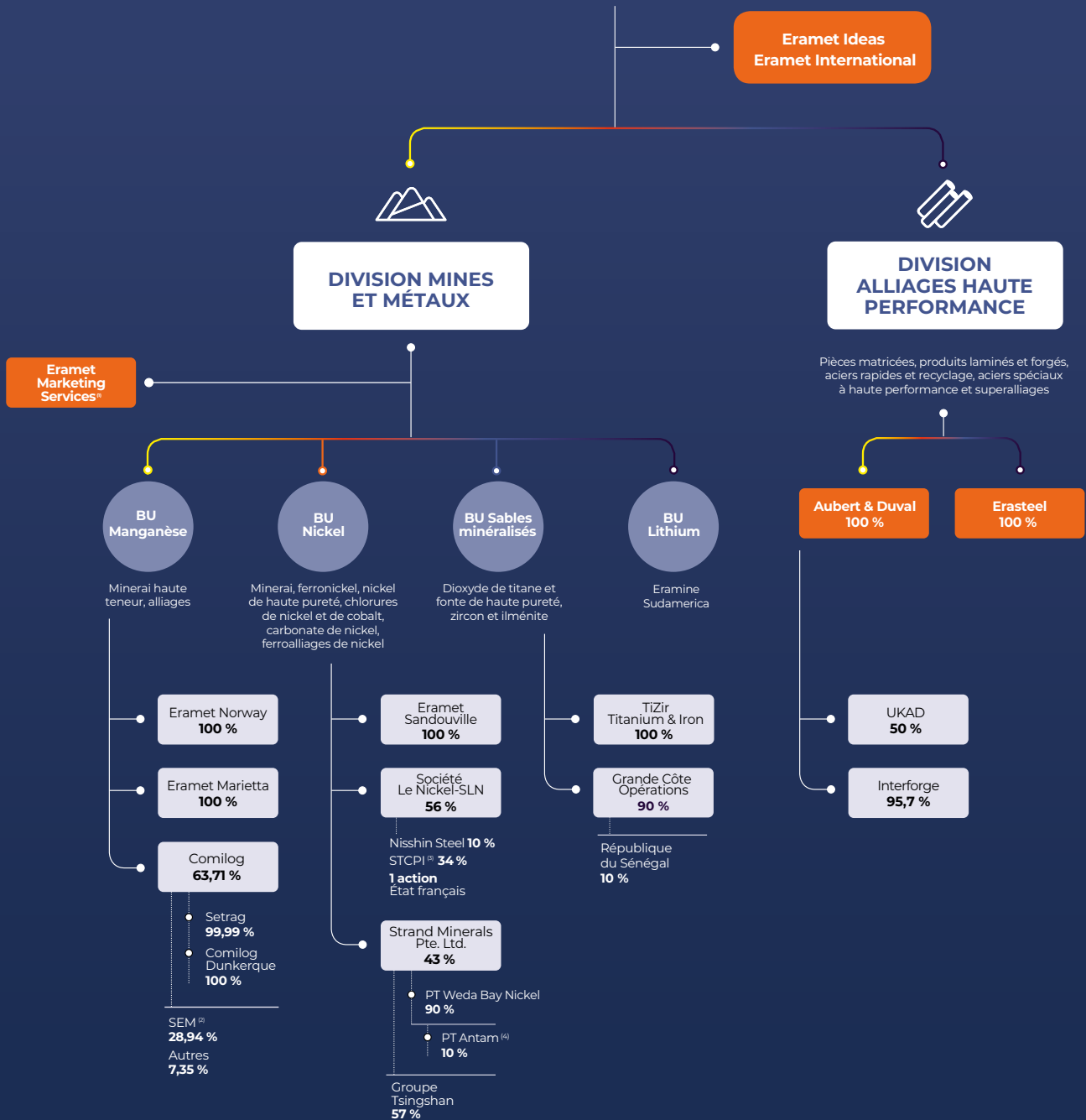
Un acteur historique de la mine et de la métallurgie

Créé depuis plus d'un siècle, le groupe Eramet entreprend dans les domaines de la valorisation des minerais et des métaux, ainsi que dans l'élaboration et la transformation d'alliages à forte valeur ajoutée.



Structure du Groupe

Eramet, un groupe industriel international avec deux divisions :
 - Mines et Métaux,
 - Alliages Haute Performance.



1) Entité juridique regroupant les fonctions commerciales et support de la division Mines et Métaux, à compter du 1^{er} janvier 2021.

2) SEM : Société Équatoriale des Mines (société publique – Gabon).

3) STCPI : Société Territoriale Calédonienne de Participation Industrielle (entité détenue par les Provinces néo-calédoniennes).

4) PT Antam : Société publique – Indonésie.

Division Mines et Métaux

La division Mines et Métaux prélève des minerais métallifères, les vend ou les transforme en alliages ou en sels métalliques en appliquant les plus hauts standards en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

Ses clients sont des industries de base comme des sociétés de haute technologie, dans le monde entier. Elle regroupe les compétences spécifiques de la géologie, des métiers de la mine et ceux de la transformation des minerais (pyrométallurgie et hydrométallurgie).

DES GISEMENTS DE CLASSE MONDIALE

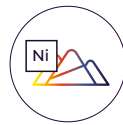
Des ressources offrant des perspectives d'opération sur plusieurs décennies, positionnées dans le premier quartile de la courbe de coûts de l'industrie minière.



107 Mt

DE MANGANÈSE CONTENU
(manganèse)

Gabon, Comilog
Ressources > à 40 ans



19,4 Mt

DE NICKEL CONTENU
Nouvelle-Calédonie, SLN
Ressources évaluées à ~ 50 ans

9,3 Mt

DE NICKEL CONTENU
Indonésie, Weda Bay
Plus de 50 ans de ressources



32,1 Mt

DE SABLES MINÉRALISÉS
(zircon et ilménite)

Sénégal, TiZir
Plus de 30 ans de ressources



10 Mt

DE CARBONATE DE LITHIUM
ÉQUIVALENT (LCE)
Argentine (projet)
Plus de 50 ans de ressources



BU Manganèse

Eramet est le deuxième producteur mondial de minerai de manganèse à haute teneur grâce à sa mine de Moanda, au Gabon, et le premier producteur mondial d'alliages de manganèse à plus haute valeur ajoutée, les « affinés ».

RESSOURCES ET ACTIVITÉS

- 1 mine de manganèse hautement compétitive au Gabon opérée par Comilog, filiale du Groupe, avec un minerai de teneur commerciale très élevée (44 %).
- 3 unités de transformation au Gabon, 5 usines pyrométallurgiques en Europe et aux États-Unis pour la production d'aggloméré et d'alliages de manganèse.
- Transport du minerai au port de Libreville en trains minéraliers opéré par Setrag, compagnie ferroviaire, filiale de Comilog.

MARCHÉS

- Le minerai de manganèse extrait est transformé en alliages de manganèse, essentiels à la production d'acier au carbone (environ 90 % des débouchés), utilisé notamment dans les secteurs de la construction et de l'automobile.

5,8 Mt

DE MINERAI
DE MANGANÈSE
PRODUITES

CHIFFRES CLÉS

- ~ 4 300 salariés
- 1 699 M€ de chiffre d'affaires
- 698 kt d'alliages de manganèse produites



RÉSILIENCE DES ACTIVITÉS MINIÈRES DU GROUPE FACE À LA CRISE SANITAIRE

En 2020, les activités minières d'Eramet se sont rapidement adaptées aux mesures sanitaires liées au Covid-19 dans leurs différentes géographies d'implantation.

Le Groupe a ainsi pu poursuivre l'exploitation de ses mines et de ses usines tout au long de l'année, et atteindre de nouveaux records de production : 5,8 Mt de production de minerai de manganèse (+22% par rapport à 2019), 762 kt de sables minéralisés au Sénégal (+4%), 3,4 Mth de production de minerai de nickel et 23,5 kt de ferroalliages de nickel basse teneur (en Ni contenu) en Indonésie, près de 700 kt d'alliages de manganèse.

Par ailleurs, en Nouvelle-Calédonie, la SLN a produit 48 kt-Ni de ferronickel et a poursuivi la montée en puissance des exports de minerai de nickel, qui ont atteint 2,5 Mth (+55%). L'environnement de prix a été impacté par les conséquences de la pandémie. Le prix du minerai de manganèse a souffert de l'impact de la crise sur le marché de l'acier au carbone, notamment en Europe et aux États-Unis, malgré le rebond de la production en Chine dès le second trimestre. Le cours du nickel a connu une embellie en fin d'année, soutenu par la demande en provenance de Chine et les perspectives favorables de la demande pour les batteries.



5,4 Mth

DE MINÉRAI DE NICKEL
PRODUITES PAR
LA SLN DONT 2,5 MTH
EXPORTÉES

3,4 Mth

DE MINÉRAI DE NICKEL
PRODUITES PAR
WEDA BAY NICKEL

CHIFFRES CLÉS

- ~2 350 salariés
- 905 M€ de chiffre d'affaires
- 48 kt de ferronickel produites à la SLN
- 24 kt de ferroalliages de nickel basse teneur produites à Weda Bay Nickel (JV à 100 %)

BU Nickel

Eramet, premier producteur mondial de ferronickel, valorise le minerai de mines de nickel en Nouvelle-Calédonie et en Indonésie. C'est également un producteur de nickel de haute pureté grâce à la raffinerie de Sandouville, en France.

RESSOURCES ET ACTIVITÉS

- En Nouvelle-Calédonie, SLN (Société Le Nickel), détenue à 56 % : des mines de nickel hautement compétitives ainsi qu'une usine pyrométallurgique pour la production de ferronickel.
- Une montée en puissance rapide des exportations de minerai de nickel grâce à la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'affaires sur les deux dernières années.
- En Indonésie, Weda Bay Nickel, détenue à 43 % en *joint-venture* avec la société chinoise Tsingshan,

premier producteur mondial d'acier inoxydable : un gisement de classe mondiale dont la vocation est d'alimenter plusieurs unités de transformation du minerai en ferroalliages de nickel basse teneur.

- Un démarrage et une montée en puissance très rapide en 2020 de l'usine opérée par la *joint-venture* et alimentée par la mine.
- En Normandie, à Sandouville, une raffinerie de nickel pur, destiné au marché de l'électronique principalement.

MARCHÉS

- Le minerai de nickel est extrait afin d'être transformé en ferroalliages de nickel, qui servent principalement à la fabrication d'acier inoxydable (70 % des débouchés) mais également en métal pur ou en sels de nickel.

BU Sables minéralisés

Eramet est un acteur majeur dans les sables minéralisés. Le Groupe est le quatrième producteur mondial de matières premières titanifères et le quatrième producteur mondial de zircon.

RESSOURCES ET ACTIVITÉS

- Production de minerais titanifères (ilménite, rutile, leucoxène) et de zircon au Sénégal, opérée par GCO (Grande Côte Opérations).
- Transport du minerai, opéré par GCO, par rail de la mine au port de Dakar.
- Transformation d'une partie de notre ilménite et production de laitier de dioxyde de titane et de fonte de haute pureté, à l'usine pyrométallurgique Titanium and Iron (TTI) en Norvège.

MARCHÉS

- Les sables minéralisés sont extraits, puis séparés, afin de produire du zircon (dont environ 50 % est utilisé dans les céramiques) ainsi que des matières premières titanifères, transformées en laitier de titane (dont près de 90 % sert à la production de pigments).

762 Kt
CONCENTRÉS DE SABLES
MINÉRALISÉS PRODUITES
AU SÉNÉGAL

CHIFFRES CLÉS

- ~ 1 000 salariés
- 276 M€ de chiffre d'affaires
- 199 kt de dioxyde de titane produites en Norvège



BU LITHIUM (PROJET)

En Argentine, le Groupe dispose de droits miniers perpétuels sur une importante concession de lithium, sous forme de saumure, située dans la province de Salta sur les hauts plateaux andins. Le lithium est un métal critique indispensable à la transition énergétique et numérique.

Le projet consiste à extraire les saumures du salar et à les transformer en carbonate de lithium, composé de base pour l'industrie du stockage d'énergie (51 %). Une usine pilote installée sur le site a démontré, en 2020, la qualité du carbonate de lithium produit. La compétitivité du procédé le positionne dans le 1^{er} quartile de la courbe de *cash cost* de l'industrie du lithium, avec des ressources drainables très significatives.

Compte tenu de la crise sanitaire, le Groupe a décidé en avril 2020 de ne pas engager la construction de l'usine. Le projet est depuis mis sous cocon. Ce gisement reste un bel actif avec un fort potentiel pour le Groupe dans les années à venir.



Division Alliages Haute Performance

La division Alliages Haute Performance dispose d'un savoir-faire unique dédié aux industries stratégiques.

Elle fournit les industries de pointe de l'aéronautique, de l'énergie et de la défense en pièces, demi-produits ou poudres métalliques en superalliages, aciers haute performance, aciers rapides, alliages d'aluminium, alliages de titane.

Aubert & Duval

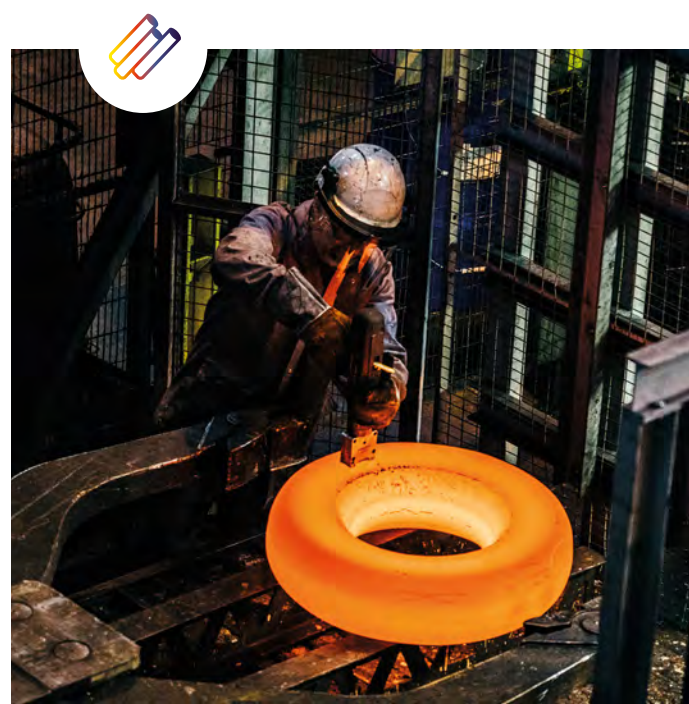
Aubert & Duval est un leader mondial des aciers à haute performance, des superalliages et du titane, mais également un leader mondial des pièces matricées de grande dimension et le deuxième producteur mondial de pièces matricées à forte puissance en titane, acier, superalliages et aluminium.

ACTIVITÉS

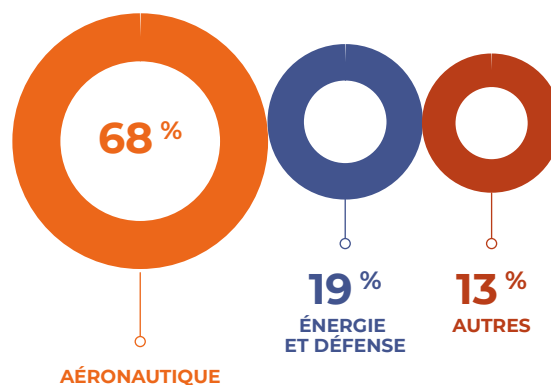
- Depuis plus de 100 ans, Aubert & Duval élabore des solutions métallurgiques pour accompagner les projets des industries les plus exigeantes : produits longs, pièces forgées, pièces matricées, poudres pour fabrication additive...

MARCHÉS

- Aéronautique/Aérospatial
 - Énergie
 - Défense
 - Automobile
 - Outillages
- Poudres pour fabrication additive



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



CHIFFRES CLÉS

- ~ 3 900 salariés
- 14 sites industriels

539 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
2020



Erasteel

Erasteel est un acteur mondial des aciers rapides conventionnels et le leader de la métallurgie des poudres atomisées au gaz, avec les aciers rapides par métallurgie des poudres ASP® et les poudres métalliques PEARL®. La société est aussi un acteur européen du recyclage de catalyseurs, d'oxydes métalliques et de batteries.

ACTIVITÉS

· Erasteel produit principalement en Suède, en France, en Chine et en Inde une large gamme de nuances d'acier et d'alliages, issus de la métallurgie des poudres ou de la métallurgie conventionnelle. Les formes de produits comprennent les poudres, les barres rondes et plates, ainsi que des fils et des bandes.

MARCHÉS

- Outils coupants
- Outils de travail à froid
- Scies et couteaux
- Composants et pièces d'usure
- Industrie des aciers inox (recyclage de catalyseurs usagés et batteries)



UNE CRISE AÉRONAUTIQUE PROFONDE ET DURABLE

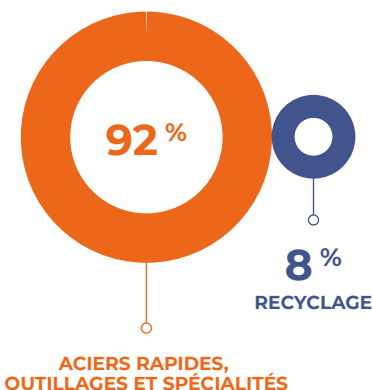
La pandémie s'est traduite par l'effondrement du secteur aéronautique et le repli accentué du secteur automobile qui ont fortement pesé sur la division Alliages Haute Performance du Groupe.

Le secteur aéronautique, qui représente environ 70 % du chiffre d'affaires d'A&D, est très durement touché avec un ralentissement extrêmement marqué du transport aérien. Les livraisons d'avions ont atteint, en 2020, un plus bas historique avec seulement 723 avions livrés par Airbus et Boeing, en baisse de 42 % par rapport à 2019, ce qui s'est sévèrement répercuté sur toute la chaîne d'approvisionnement du secteur. 2021 sera encore une année très difficile et les analystes du secteur n'anticipent pas un retour au niveau d'avant crise avant plusieurs années. L'industrie automobile, qui représente près de la moitié des ventes d'Erasteel, a également été durement touchée par la crise sanitaire avec un recul des volumes de ventes de véhicules légers de 13 % en 2020, par rapport à un niveau déjà bas en 2019, et malgré un rebond des ventes en Asie au second semestre.

142 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



CHIFFRES CLÉS

- ~ 850 salariés
- 6 sites industriels

• Installation pilote dédiée au recyclage des batteries Li-ion, Eramet Ideas, Trappes, France

INNOVATION



Eramet Ideas, un centre d'innovation intégré sur toute la chaîne de valeur : exploitation minière, produits semi-finis, transformation numérique.

Des centres d'innovation pour la division Alliages Haute Performance.

Innovation

Eramet est un groupe minier et métallurgique diversifié, leader technologique dans ses domaines d'activités.

Expertises

- Métallurgie extractive (minéralogie, minéralurgie, géométallurgie, hydrométallurgie, pyrométallurgie).
- Métallurgie d'élaboration des alliages et aciers de haute performance (dont métallurgie des poudres).
- Métallurgie de transformation thermomécanique des alliages par forgeage et matriçage.
- Métallurgie numérique (méthodes mathématiques d'interpolation, d'extrapolation, et de traitement algorithmique appliquées à la métallurgie).



Eramet Ideas : créer de la valeur pour les sites et les projets stratégiques du Groupe

- **Centre d'excellence** en exploitation minière, métallurgie extractive et recyclage
 - **Open innovation** : benchmarks, projets collaboratifs, partenariats européens et partenariats universitaires sont au cœur de la démarche d'innovation
 - **Coopération avec des start-up** sur de nouvelles technologies
 - ▶ Améliorer la performance des actifs miniers et métallurgiques du Groupe
 - ▶ Accompagner les projets stratégiques et notamment les développements dans les métaux de la transition énergétique
-
- Étude avec BASF du développement d'une production de nickel-cobalt raffinés destinée au marché des véhicules électriques.

28

Projets collaboratifs

Projets européens collaboratifs en cours, dont le projet ReLieve et 15 projets norvégiens collaboratifs en cours

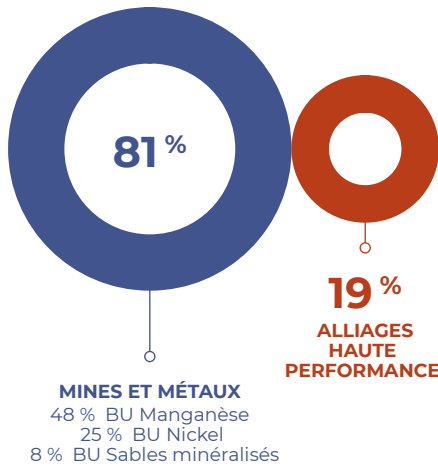
~ 300
experts et techniciens
(R&D interne)

35 M€
consacrés à
l'innovation, soit 1 %
du chiffre d'affaires
du Groupe

1^{er}
microscope
en Europe doté du
logiciel d'analyse
minéralogique
QEMSCAN

CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2020

3 553 M€



398 M€

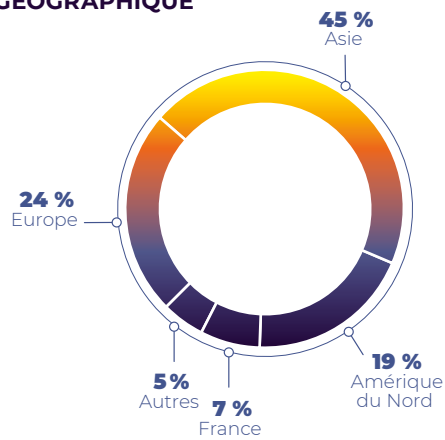
EBITDA

106 M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Un groupe minier et métallurgique international

RÉPARTITION DES VENTES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



13 129

COLLABORATEURS À TRAVERS LE MONDE

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

39 % France	32 % Afrique
9 % Europe (hors France)	2 % Asie
2 % Amériques	16 % Pacifique

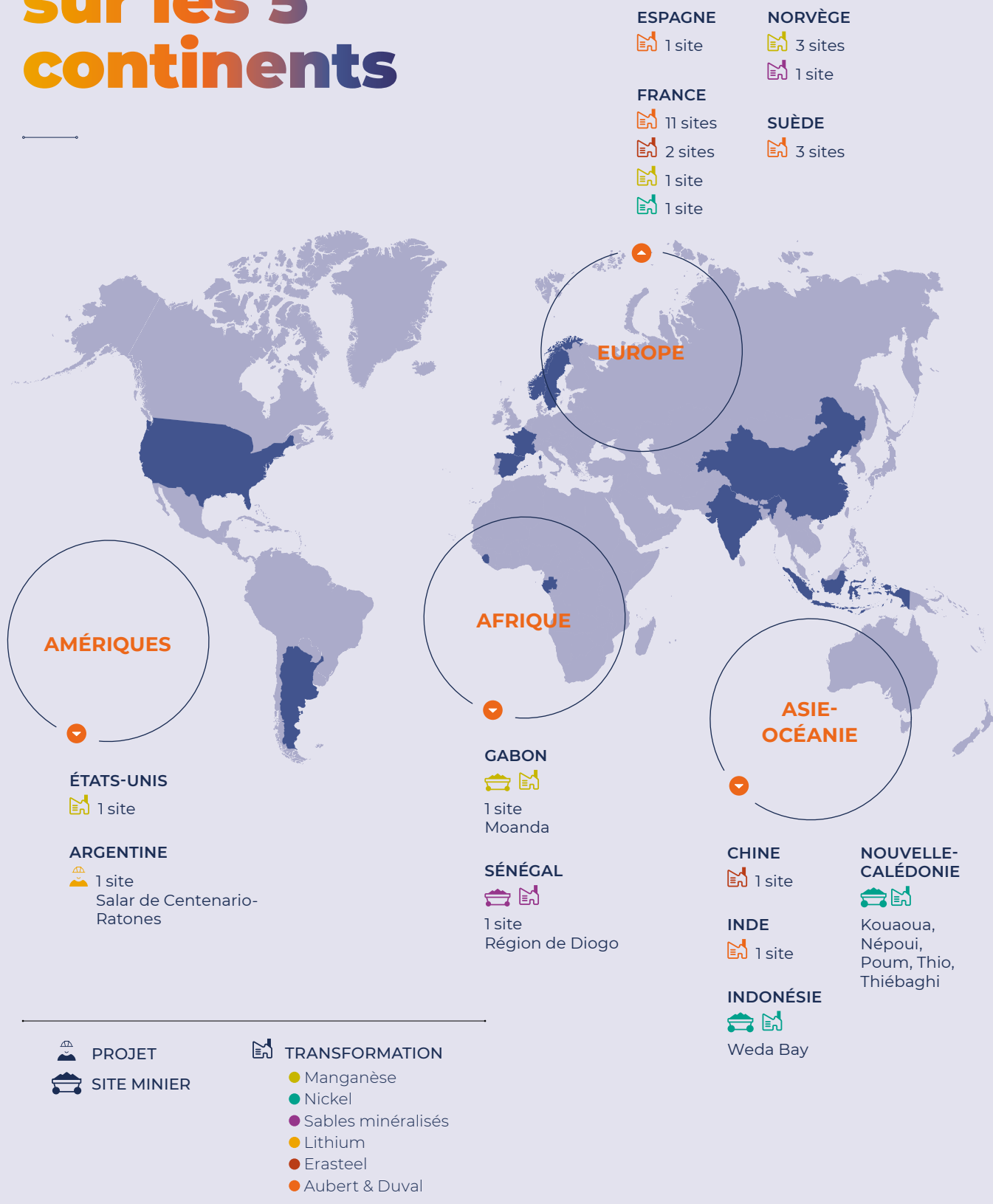
20

PAYS D'IMPLANTATION

36

SITES MINIERS ET INDUSTRIELS

Une présence sur les 5 continents



Notre modèle d'affaires

Eramet est un groupe minier et métallurgique diversifié, leader dans ses domaines d'activités.

Notre ambition

Développer un portefeuille sélectif d'activités minières et métallurgiques créatrices de valeurs.

Être parmi dans chacune de nos activités de rentabilité

NOS ATOUTS ET RESSOURCES ⁽¹⁾

Capital naturel (ressources)

107 Mt de manganèse contenu (Gabon).
19,4 Mt de nickel contenu (Nouvelle-Calédonie).
32,1 Mt de sables minéralisés (Sénégal).
10 Mt de lithium (LCE ⁽²⁾) (Argentine).
9,3 Mt de nickel contenu, détenu à 43 % par Eramet (Weda Bay, Indonésie).

Capital industriel

37 sites industriels d'extraction et de transformation métallurgique dans le monde.
343 M€ d'investissements industriels.

Capital financier

Cotée au **SBF 120**.
398 M€ d'EBITDA.
1,9 Md€ de liquidités financières.

Capital humain

13 129 collaborateurs dans 20 pays.
24,7 % de femmes managers.

Capital intellectuel et innovation

35 M€ de dépenses d'innovation.
300 collaborateurs (R&D interne).

Capital sociétal

Des territoires d'implantation actionnaires de nos principales filiales :
 34 % Nouvelle-Calédonie (SLN),
 29 % Gabon (Comilog),
 10 % Sénégal (GCO).
Des relations de long terme avec nos clients.



¹⁾ La présentation des ressources d'Eramet est en ligne avec les recommandations de l'IIRC.
²⁾ LCE : Lithium Carbonate Equivalent.

les meilleurs
en termes de performance,
et d'innovation.

Être une entreprise reconnue
pour notre modèle stratégique, notre système
de management et notre engagement sociétal.



NOTRE CRÉATION DE VALEUR

Actionnaires

3 % ROCE⁽³⁾ (2020).
1,1 Md€ de capitalisation
boursière au 31/12/2020.

Clients / Fournisseurs

3,6 Md€ de chiffre
d'affaires.

Communautés / Territoires

411 M€ payés par nos
filiales actives dans
l'industrie extractive aux
gouvernements locaux
(principalement impôts
et redevances en 2019⁽⁴⁾).
21,4 M€ d'investissements
communautaires
et mécénats.
92 % d'électricité
décarbonée achetée
en 2020.

Collaborateurs

- 24 % d'accidents déclarés
(taux de fréquence TF2⁽⁵⁾
à 4,1 en 2020).
67 % de l'effectif
a reçu une formation.

Partenaires R&D et Innovation

28 projets européens
subventionnés et 15 projets
norvégiens collaboratifs
en cours.

CE QUE NOUS SERONS EN 2023



**DURABLEMENT
CRÉATEUR
DE VALEUR**



**LE PARTENAIRE
BUSINESS
DE RÉFÉRENCE**



**UNE ENTREPRISE
CITOYENNE,
ENGAGÉE
ET CONTRIBUTIVE**



**LA PRÉFÉRENCE
DES MEILLEURS
TALENTS**



ENTREPRENEUR

3) ROCE : résultat opérationnel courant / capitaux employés.

4) Mise à jour annuelle publiée en juin.

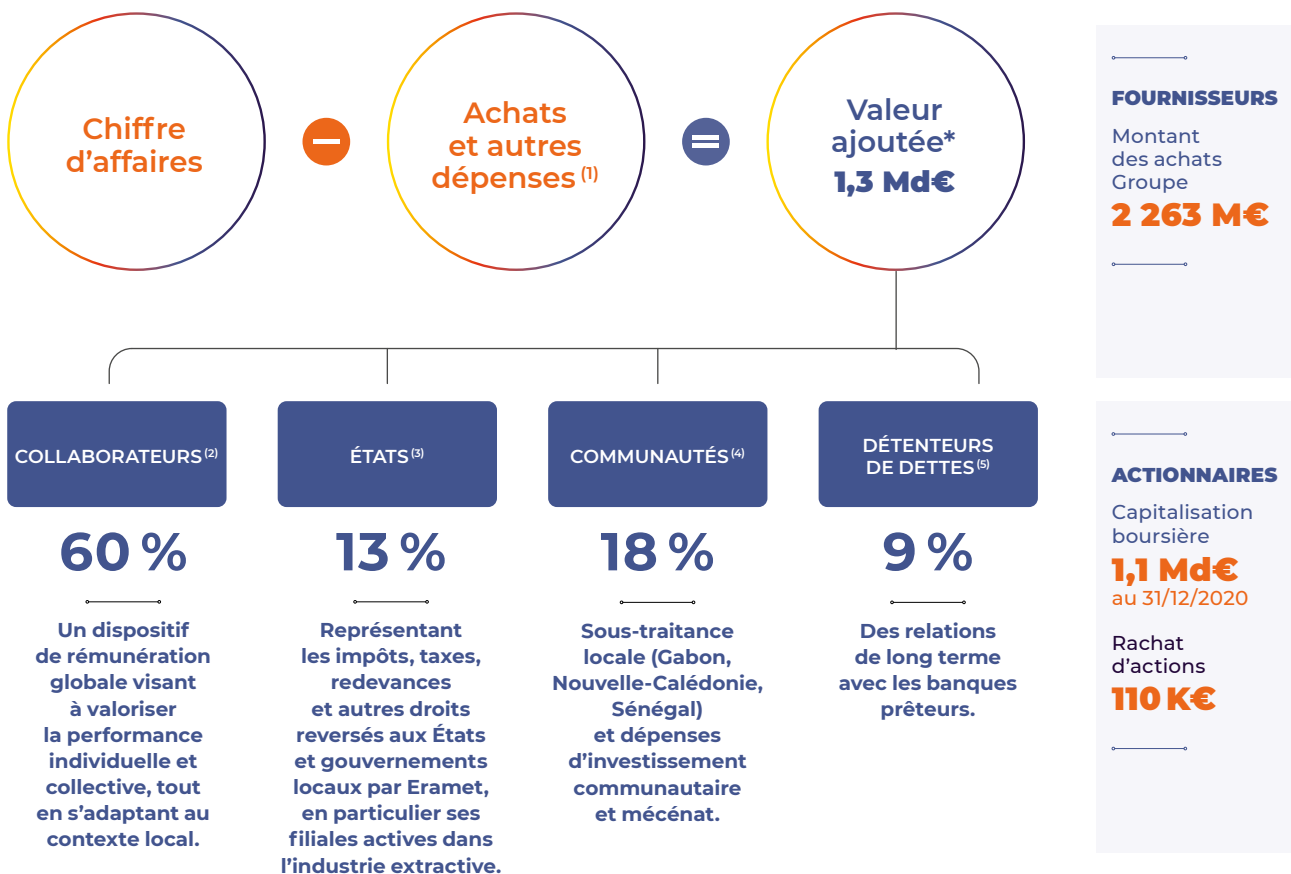
5) TF2 = nombre d'accidents avec et sans arrêt pour 1 million
d'heures travaillées (salariés et sous-traitants).

Un partage de la valeur ajoutée

Pour Eramet, être une entreprise qui crée durablement de la valeur, c'est réussir à développer une valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Les parties prenantes rassemblent l'ensemble des acteurs, internes comme externes, qui sont concernés, directement ou indirectement, par l'activité d'Eramet. À toutes les étapes, la mise en place d'une approche collaborative avec l'ensemble de ces protagonistes s'avère un facteur clé de la réussite des projets et de la création de valeur ajoutée.

Répartition de la valeur entre les parties prenantes



Note : sur la base des comptes consolidés au 31 décembre 2020.

* Distribuable aux parties prenantes.

1) Comportant la consommation de l'exercice, la production stockée / immobilisée, les autres produits et charges opérationnels courants et non courants, la quote-part dans le résultat net des co-entreprises.

2) Masse salariale versée (salaires, bonus et primes).

3) Impôts et taxes versés, redevances et autres droits versés. Droits à la production ; impôts ou taxes perçus sur le revenu, la production ou les bénéfices des sociétés, à l'exclusion des impôts ou taxes perçus sur la consommation, tels que les taxes sur la valeur ajoutée, les impôts sur le revenu des personnes physiques ou les impôts sur les ventes ; redevances ; hors dividendes ; primes de signature, de découverte et de production ; droits de licence, frais de location, droits d'entrée et autres contreparties de licence et/ou de concession ; paiements pour des améliorations des infrastructures.

4) Dépenses d'investissement communautaire et mécénat et de sous-traitance locale (Nouvelle-Calédonie, Gabon, Sénégal).

5) Coût de la dette nette et autres charges et produits financiers.

En pratique, l'efficacité et la durabilité des actions du Groupe passent par une démarche partenariale qui parvient à impliquer en particulier les parties prenantes représentées ci-après.



COLLABORATEURS ET REPRÉSENTANTS

SUJETS D'INTÉRÊT

Santé et sécurité des salariés et des sous-traitants, gestion des carrières et rémunération, développement personnel et formation, transformation managériale, environnement et processus de travail, diversité.

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

Communication interne Groupe et locale (mails, intranet, réseaux sociaux, réunions, newsletters...), entretiens annuels, enquête d'engagement, questionnaires thématiques, mécanisme d'alerte, CSE, Comité européen, Comité Groupe.



ÉTATS, ÉLUS ET AUTORITÉS NATIONALES ET LOCALES

SUJETS D'INTÉRÊT

Partage de la valeur, contribution à l'économie et au développement national et local, création d'emplois, contrats et conventions minières, conformité.

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

Publications du Groupe, rencontres, visites de sites, lettres institutionnelles.



COMMUNAUTÉS

SUJETS D'INTÉRÊT

Emplois et sous-traitance, projets d'investissement communautaire (infrastructures, diversification), gestion des impacts.

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

Réunions d'information, assemblées publiques, comités tripartites, consultations, bureaux de relations communautaires, visites de sites, mécanismes de gestion des plaintes.



CLIENTS

SUJETS D'INTÉRÊT

Qualité et innovation produits, positionnement concurrentiel, traçabilité, empreinte climat, devoir de vigilance et chaîne d'approvisionnement, respect des droits de l'Homme.

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

Publications du Groupe, relations commerciales, rencontres, salons professionnels, requêtes clients.



FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

SUJETS D'INTÉRÊT

Qualité et innovation produits, opportunités de marché, santé-sécurité, amélioration de la performance, devoir de vigilance et chaîne d'approvisionnement, respect des droits de l'Homme.

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

Rencontres régulières, relations commerciales, portail fournisseurs, salons, qualifications fournisseurs, Code de conduite, évaluations RSE/Éthique, suivi des plans d'actions pour la démarche Achats Responsables, sensibilisation.



ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS, DÉTENTEURS DE DETTES ET PRÊTEURS

SUJETS D'INTÉRÊT

Résultats financiers et opérationnels, santé et sécurité des salariés et sous-traitants, gestion et utilisation des ressources, consommation d'énergie et émissions de GES.

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

Publications du Groupe, Assemblée Générale, roadshows, rencontres en continu.



SOCIÉTÉ CIVILE, INITIATIVES PLURIPARTITES, ONG, ASSOCIATIONS LOCALES, ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES...

SUJETS D'INTÉRÊT

Engagement auprès des communautés, biodiversité et réhabilitation, mine durable, consommation d'énergie et émissions de GES, économie circulaire, respect des droits humains, transparence fiscale.

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

Publications du Groupe, rencontres, participation à des groupes de travail.

Transformation stratégique : des étapes clés franchies en 2020

Accroître la génération de cash et diversifier le portefeuille d'actifs du groupe Eramet

Lancé en 2018, le programme de profonde transformation stratégique et managériale du Groupe vise à le repositionner de manière compétitive dans un environnement en pleine mutation et à le rendre capable de créer de la valeur sur le long terme.

La transformation stratégique s'articule autour de ces trois axes :





1

Performance

+ 55 %

**EXPORTS
DE MINÉRAI DE
NICKEL DE LA SLN
EN 2020**

Plan de sauvetage de la SLN

En Nouvelle-Calédonie, face aux nombreux défis internes et externes, un plan de sauvetage de la SLN a été défini pour lui assurer un redressement durable. Son succès nécessite l'implication de toutes les parties prenantes et la garantie de conditions normales d'exploitation.

Ce plan repose sur trois axes : la mise en place effective d'un modèle économique, qui s'appuie sur la production de ferronickel de l'usine et les exports de minerais à faible teneur, l'amélioration de la productivité et la réduction du prix de l'énergie.

Le nouveau modèle économique, rééquilibré sur deux métiers, la mine et la métallurgie, permet d'accroître les revenus par une amélioration de la durée et de la valorisation du domaine minier actuel et de diminuer corrélativement le coût de production de l'usine (« *cash cost* »). SLN dispose aujourd'hui d'une autorisation d'exporter 4 Mth de minerai par an ; le succès du plan de sauvetage nécessite de porter ce volume à 6 Mth.

L'augmentation des volumes d'exports de minerai de nickel, conjuguée à la hausse des prix du minerai, s'est traduite par une amélioration substantielle du coût de *cash cost* de près de 10 % en 2020 par rapport à 2019, et ce, malgré les perturbations sociétales.

Réorganisation industrielle d'A&D et Erasteel

Depuis 2018, la revue stratégique menée au sein de la division Alliages Haute Performance a permis de :

- focaliser les activités de la division sur les segments de marché stratégiques majeurs : aéronautique, turbines terrestres, défense, nucléaire, aciers rapides issus de la métallurgie des poudres et fabrication additive ;
- définir un projet de structuration des activités d'Aubert & Duval et Erasteel en trois *Business Units* (« BU ») distinctes et en charge de leur performance propre : BU Pièces Matriciées, BU Produits Forgés et Laminés et BU Aciers Rapides et Recyclage ;
- refondre les processus et la culture qualité ;
- focaliser les équipes sur le redressement du chiffre d'affaires et la satisfaction client.

Chaque *Business Unit* a pour objectif de redresser les résultats dans un périmètre plus agile et de conquérir de nouvelles parts de marché sur les segments stratégiques. C'est notamment le cas dans le secteur aéronautique sur les programmes monocouloirs, tant sur les pièces de moteur que de structure, et sur les produits longs.

En 2020, le Groupe a poursuivi la revue stratégique d'A&D dans un contexte de crise aéronautique sans précédent, toutes les options étant envisagées, y compris celle d'une cession.

Plan de redressement de Sandouville

L'usine de Sandouville, en Normandie, a été particulièrement affectée par la crise sanitaire en 2020, et le redressement du site a été perturbé par un environnement de marché particulièrement dégradé. 2021 s'ouvre cependant sur de meilleures perspectives avec une forte reprise des marchés de l'électronique et de la catalyse.



3,4 Mth

**PRODUCTION
DE MINÉRAI DE NICKEL
DE WEDA BAY NICKEL
EN 2020**

Croissance dans les sables minéralisés

Depuis quelques années, Eramet renforce son portefeuille dans le secteur attractif des sables minéralisés. Le Groupe a ainsi pris le contrôle de TiZir à 100% en 2018. La qualité de la mine du Sénégal et les capacités d'enrichissement d'une partie du minerai à l'usine en Norvège en font un acteur majeur de l'industrie des sables minéralisés. Le Groupe étudie des options de dégoullottage à moyen terme pour la production au Sénégal.

Par ailleurs, en 2019, Eramet a obtenu au Cameroun un permis de recherche minière pour le bloc rutilifère d'Akonolinga. Des premières études ont été lancées en 2020.

Valorisation du gisement de nickel de Weda Bay

En Indonésie, Weda Bay est un gisement de classe mondiale, développé en partenariat avec la société chinoise Tsingshan, premier producteur mondial d'acier inoxydable.

Le démarrage de l'activité est un succès avec une rapide montée en puissance des opérations minières et de la production de ferroalliages de nickel à basse teneur. La mine, destinée à alimenter plusieurs usines, a démarré fin 2019 et a produit 3,4 Mth de minerai de nickel en 2020. La première coulée de métal à l'usine de production de ferroalliage de nickel de la joint-venture a eu lieu fin avril 2020.

L'usine a atteint, dès le mois d'août, sa capacité nominale (35 kt-Ni par an), en avance sur le planning prévisionnel, et a produit 23,5 kt-Ni. Eramet est en charge du volet minier et dispose d'un droit *off-take* de la production à hauteur de 43 % des volumes produits, correspondant au pourcentage de détention dans la holding qui contrôle cet actif.

2

Croissance

+ 22 %

**PRODUCTION
DE MINÉRAI DE
MANGANÈSE DE
COMILOG EN 2020**

Augmentation de la production de minerai de manganèse au Gabon

Les réserves de la mine de Moanda au Gabon permettent d'envisager de poursuivre son programme de croissance.

Un procédé alternatif de traitement à sec d'une partie du minerai a démarré fin 2018, afin d'allonger la durée de vie du plateau de Bangombé actuellement exploité. Ce procédé permet une flexibilité dans l'exploitation de la mine, ainsi qu'une augmentation des volumes produits à court terme. En 2020, sur la base d'une approche modulaire, Eramet a augmenté la capacité de la mine de Moanda avec l'ouverture du plateau d'Okouma en fin d'année, en parallèle de celui de Bangombé.

L'approche modulaire permet d'optimiser les investissements industriels et repose sur l'entrée en production du nouveau plateau, et sur l'intensification de l'utilisation du procédé alternatif de traitement à sec pour l'ensemble de la mine.

Sur cette base, la production s'est élevée à **5,8 Mt de minerai de manganèse**,

les investissements de croissance à 72 M€ en 2020, traduisant une avancée majeure dans la croissance organique de Comilog, fortement créatrice de valeur, avec un temps de retour sur investissement très court.

L'objectif 2021 est fixé à 7 Mt de minerai produit, soit plus de 20 % par rapport à 2020, avec un investissement de l'ordre de 100 M€. En quatre ans, la production de la mine aura augmenté de plus de 50 %.

Cette dynamique de développement est supportée par le programme de rénovation de la voie de chemin de fer, avec le doublement de la capacité de transport du Transgabonais, opéré par Setrag, filiale à 100 % de Comilog. Depuis le début du programme en 2016, **la capacité de transport a augmenté de 80 %**, permettant de très bons progrès logistiques : le minerai transporté a ainsi atteint un niveau record à 6 Mt (+ 30 % par rapport à 2010), tout en assurant un bon niveau de service pour les autres clients notamment le bois.

3

Transition énergétique

Projet lithium en Argentine

Ce projet vise à permettre au Groupe de diversifier sa base d'actifs à la fois géographiquement et financièrement *via* le lithium, métal critique pour la transition énergétique. Depuis la découverte du gisement de Centenario-Ratones, les travaux de géologie ont permis de porter les quantités de ressources disponibles à environ **10 Mt de carbonate de lithium équivalent (LCE)**, ce qui en fait une ressource de classe mondiale. Les études techniques et économiques ont été finalisées en 2019, avec une capacité de production visée de 24 kt LCE par an. Au 1^{er} semestre 2020, compte tenu de la crise sanitaire et des fortes incertitudes pesant sur l'économie mondiale, et en particulier sur les marchés des matières premières, le Groupe a décidé de ne pas engager la construction de l'usine et de mettre **le projet sous cocon**. Toutefois, en 2020, l'usine pilote,



réplique à échelle réduite d'une future installation industrielle, a démontré en conditions réelles sur le gisement **l'atteinte des performances visées pour le procédé de traitement des saumures**.

Ce gisement est un actif du portefeuille d'Eramet à fort potentiel pour les années à venir.

Nickel et cobalt pour les batteries

L'étude de la diversification de la valorisation du gisement de Weda Bay pour la production de sels de nickel et de cobalt constitue une opportunité d'élargissement du portefeuille de produits du Groupe vers les métaux critiques de la transition énergétique.

À ce titre, **Eramet a signé en décembre 2020 avec BASF un accord pour évaluer conjointement le développement d'un projet hydro-métallurgique de nickel-cobalt raffinés**. Le projet, qui valoriserait le minerai de Weda Bay, vise un démarrage des installations au milieu de la décennie 2020. L'étude de faisabilité a démarré début 2021.

Le développement dans **le recyclage de batteries Li-ion** (lithium, nickel, cobalt), avec le lancement d'un programme de R&D, s'inscrit également dans cette dynamique.

90 %

NIVEAU DE RENDEMENT DU PROCÉDÉ D'EXTRACTION DIRECT DU LITHIUM DE L'USINE PILOTE EN 2020

L'ambition et la vision du groupe Eramet s'appuient également sur une transformation managériale et une transformation numérique, levier transverse de croissance et de performance.

TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

Une profonde transformation managériale, condition d'une bonne exécution de la stratégie, est en cours. Elle vise à déployer l'excellence managériale et opérationnelle à tous les niveaux de l'organisation : révision à la hausse du niveau d'ambition ; organisations légères, flexibles et réactives ; renforcement des compétences de leadership, de l'empowerment, et du management de la performance ; rigueur dans l'exécution ; focalisation sur les résultats. Cette transformation doit améliorer la performance et faciliter la concrétisation de nos ambitions stratégiques. Eramet s'est renforcé grâce à de nouvelles compétences, élément clé dans la réussite de cette transformation, et avec le renouvellement ces trois dernières années de la moitié des postes de l'équipe de management de tête, tenus par des nouveaux titulaires issus du Groupe ou venus de l'extérieur.

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Aujourd'hui, grâce à l'augmentation exponentielle des puissances de calcul, les technologies du numérique permettent de repenser les manières d'opérer tant dans les mines que dans les usines, voire de transformer les *business models*. La transformation numérique est un axe majeur de création de valeur pour Eramet. La mine et l'usine 4.0 deviennent des réalités : IoT couplé à des algorithmes de maintenance prédictive ou conditionnelle, drones dans les mines, intelligence artificielle en géologie ou en métallurgie sont autant de domaines où les progrès sont rapides.

Notre engagement RSE

« Créer durablement de la valeur, c'est conjuguer la performance opérationnelle de nos activités avec un impact positif sur le plan environnemental et sociétal. »

La démarche d'Eramet pour un développement durable fait partie intégrante de sa vision stratégique. Déclinée dans chacun des cinq piliers de cette dernière, elle s'incarne tout particulièrement dans sa volonté d'être une entreprise citoyenne, engagée et contributive et la préférence des meilleurs talents.



S'engager pour les femmes et les hommes

- 1 Assurer la sécurité et la santé des salariés et des sous-traitants.
- 2 Renforcer les compétences, promouvoir les talents et le développement de carrière.
- 3 Renforcer l'engagement des salariés.
- 4 Intégrer et favoriser les richesses de la diversité.
- 5 Être un partenaire apprécié et contributif de nos communautés hôtes.



- 6 Être un des leaders des métaux de la transition énergétique.
- 7 Agir activement pour le développement de l'économie circulaire.
- 8 Être une référence en matière de respect des droits humains dans notre sphère d'activité.
- 9 Être un partenaire éthique de choix.
- 10 Être une entreprise responsable de référence dans la filière de la mine et la métallurgie.



Être au quotidien un acteur économique responsable



- 11 Réduire nos émissions atmosphériques.
- 12 Préserver la ressource en eau et accélérer la réhabilitation de nos sites miniers en favorisant la biodiversité.
- 13 Réduire notre empreinte énergie et climat.



S'engager concrètement pour la planète



3

AXES THÉMATIQUES

Point de rencontre entre ses métiers, sa stratégie et les défis mondiaux auxquels Eramet fait face, la Feuille de route 2018-2023 encadre la démarche de progrès organisée, définie et mesurable, mise en place par le Groupe en termes de responsabilité sociétale.



EN SAVOIR PLUS

Retrouvez la démarche RSE d'Eramet et ses réalisations 2020 dans la DPEF du Groupe (chapitre 6).

À chacun des engagements ci-dessus

est associé un objectif public qu'Eramet vise d'ici 2023.

L'ensemble de ces cibles et l'avancement réalisé en 2020 par le Groupe sont présentés au chapitre 6.



Contribution à l'Agenda 2030

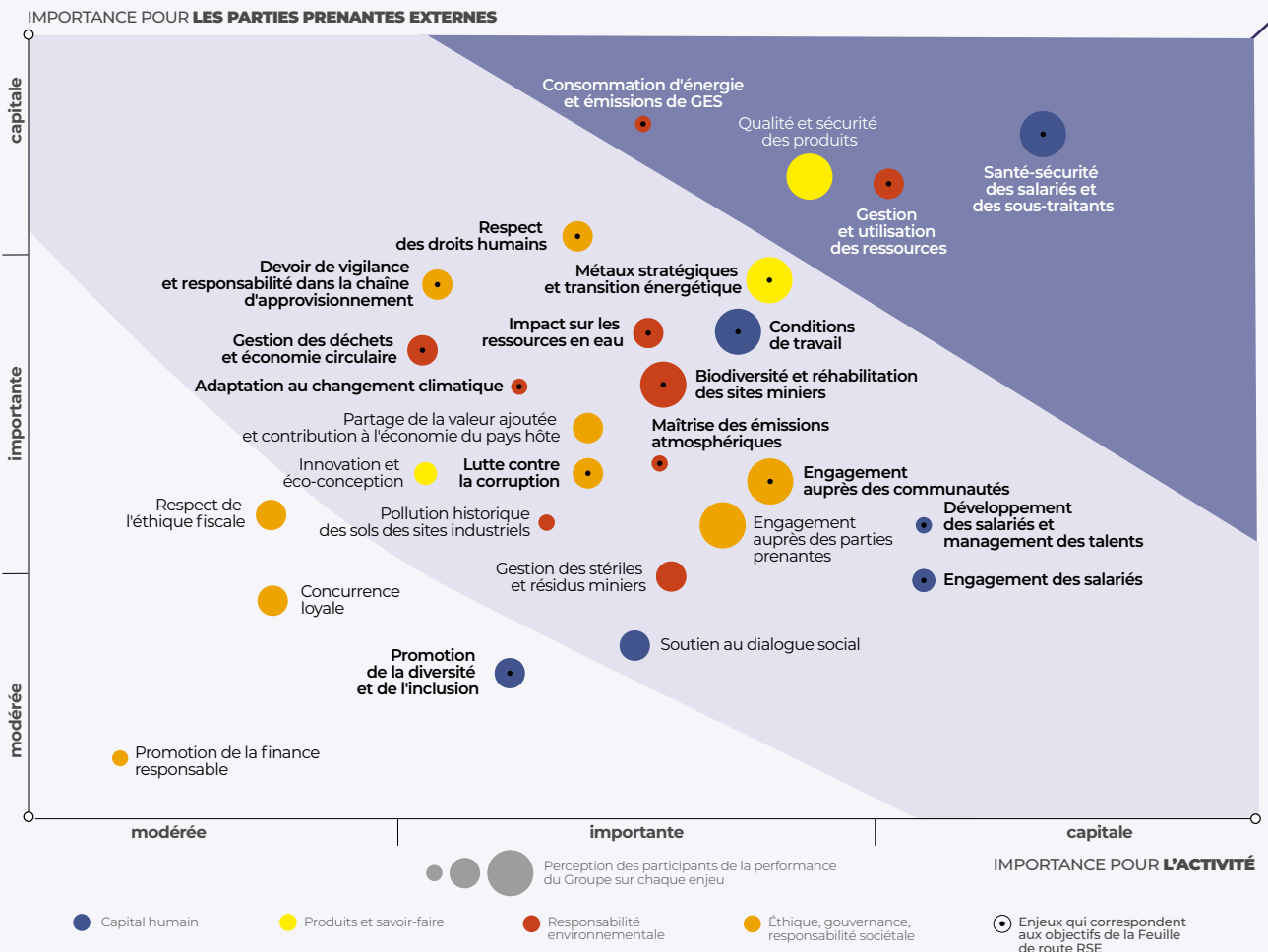
À travers ses activités économiques et productives, Eramet répond directement aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD) 8, 9, 12 et 13. La Feuille de route RSE d'Eramet, conçue avec ce référentiel, contribue plus particulièrement aux enjeux humains, éthiques et environnementaux.

- Contribution « Eramet engagé pour les femmes et les hommes »
- Contribution « Eramet acteur économique durable »
- Contribution « Eramet engagé pour la planète »

Matrice de matérialité

Croisant l'importance pour l'entreprise d'enjeux RSE et les attentes des parties prenantes sur ces derniers, l'analyse de matérialité contribue au pilotage d'une stratégie RSE ouverte et dynamique.

L'exercice mené en 2019 montre bien la pertinence des enjeux constituant la Feuille de route RSE. Plus d'informations sur cette démarche de consultation au chapitre 6.



Gestion des risques

Pour réaliser pleinement ses objectifs stratégiques et développer ses activités, Eramet a mis en place un dispositif de gestion des risques qui repose sur une approche intégrée et une gouvernance dédiée.



EN SAVOIR PLUS
Retrouvez la gestion des risques d'Eramet au chapitre 5.

Le modèle des trois lignes de maîtrise des risques au sein du groupe Eramet



Cartographie des risques

L'exercice de mise à jour 2020 de la cartographie des risques du Groupe fait ressortir notamment les risques suivants :

CATÉGORIE	FACTEURS DE RISQUE	NIVEAU D'IMPORTANCE NETTE*
STRATÉGIQUE ET FINANCIER	Risques liés à la non-exécution de la stratégie choisie de croissance organique de la division Mines et Métaux	Élevé
	Risques de non-redressement des actifs du portefeuille du Groupe pour lesquels la rentabilité est insuffisante	Élevé
	Risques géopolitiques	Élevé
	Risque d'une chute significative des prix des métaux	Élevé
	Risque de difficultés de financement	Élevé
OPÉRATIONNELLE	Risques de défaillance des systèmes d'information, de protection des informations et de cyber-attaque	Élevé
	Risque d'accident ferroviaire grave sur le Transgabonais	Élevé
	Risque de rupture d'un ouvrage géotechnique	Moyen
	Risques de difficultés d'attractivité/rétention des talents	Moyen
	Risques engendrés par une crise sanitaire	Moyen
	Risques de sécurité du personnel	Moyen
JURIDIQUE	Risques inhérents à la fiabilité de la production et au développement de nouveaux produits métallurgiques	Moyen
	Risque de fraude et de corruption	Moyen
	Risque d'évolution législative et réglementaire en matière d'environnement	Moyen

*Incluant les mesures de gestion de risque actuellement en place.

Conseil d'administration

Les titres Eramet sont négociés sur le marché Euronext Paris. Au 31 décembre 2020, le nombre d'actions détenues par le concert existant entre les sociétés Sorame et Ceir d'une part, et FSI Equation (filiale de l'Agence des participations de l'État, agissant pour le compte de l'État) d'autre part, représentait 62,51 % du capital. Eramet se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées du code Afep-Medef, consultable sur le site internet du Medef. Le Conseil d'administration exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toutes circonstances dans l'intérêt de l'entreprise.



Christel BORIES
Présidente-Directrice Générale
Nationalité française



Michel ANTSELEVE
Administrateur
Nationalité gabonaise



Émeric BURIN des ROZIER
Administrateur
Nationalité française



Christine COIGNARD
Administrateur indépendant
Nationalité française et canadienne



François CORBIN
Administrateur indépendant
Nationalité française



Jérôme DUVAL
Administrateur
Nationalité française



SORAME, représentée par Cyrille DUVAL
Administrateur
Nationalité française



CEIR, représentée par Nathalie de La FOURNIÈRE
Administrateur
Nationalité française



Jean-Yves GILET
Administrateur
Nationalité française



Jean-Philippe VOLLMER
Administrateur
Nationalité française



Manoele LEPOUTRE
Administrateur indépendant
Nationalité française



Frédéric GAIDOU
Administrateur représentant les salariés
Nationalité française



Miriam MAES
Administrateur indépendant
Nationalité néerlandaise



Louis MAPOU
Administrateur
Nationalité française



Catherine RONGE
Administrateur indépendant
Nationalité française



Jean-Philippe LETELLIER
Administrateur représentant les salariés
Nationalité française



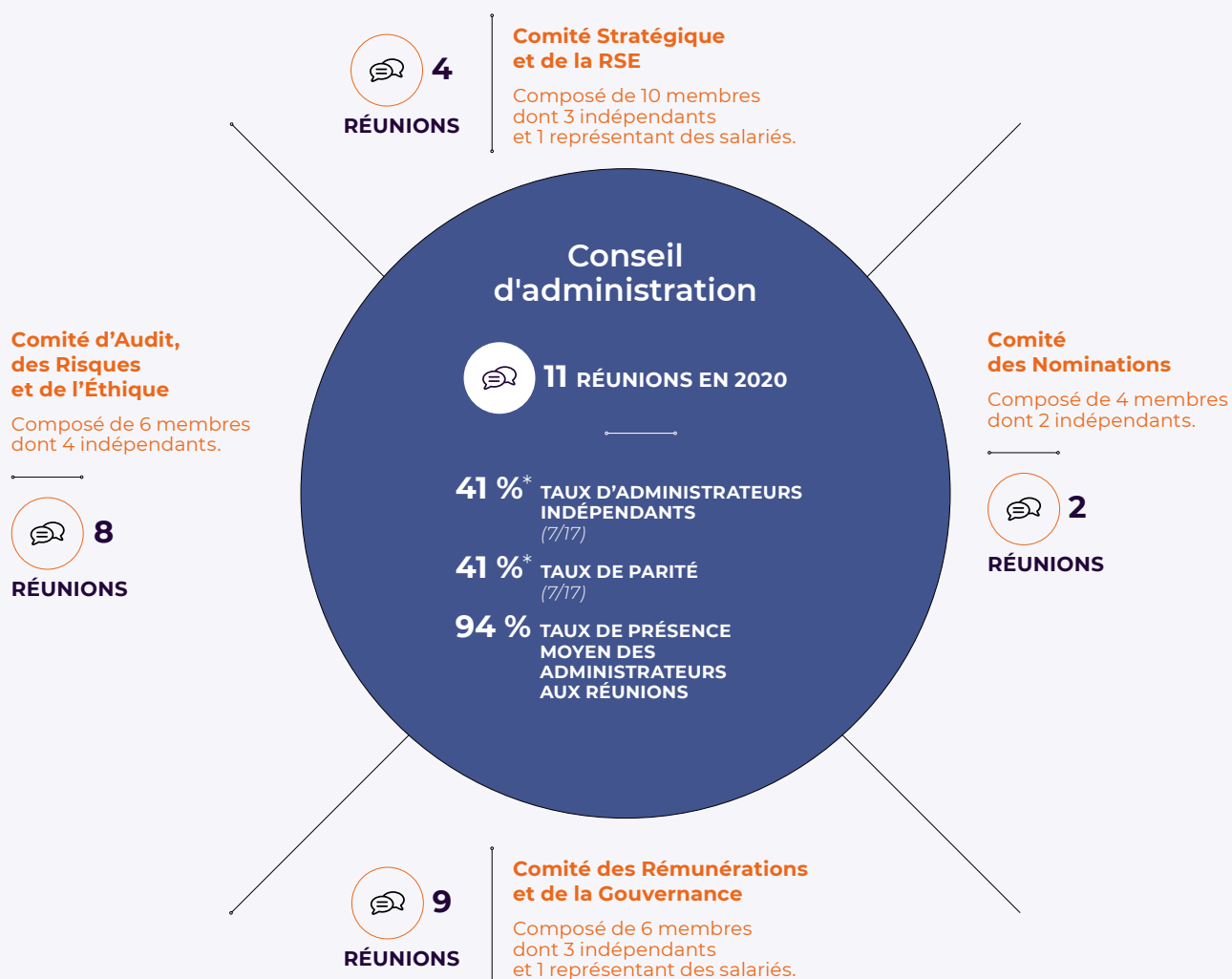
Sonia SIKORAV
Administrateur indépendant
Nationalité française



Claude TENDIL
Administrateur indépendant
Nationalité française



Bruno VINCENT
Administrateur désigné par l'État
Nationalité française



Comité Exécutif

Ce Comité réunit à la fois les Directions Opérationnelles et les Directions Support. À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Comité Exécutif comprend trois femmes et se compose de la manière suivante :

Christel BORIES	Présidente-Directrice Générale
Virginie de CHASSEY	Directrice du Développement Durable et Engagement d'Entreprise
Thomas DEVEDJIAN	Directeur Général Adjoint en charge des finances, du numérique et des achats Groupe
Jérôme FABRE	Directeur Général Adjoint en charge de la division Alliages Haute Performance
Philippe GUNDERMANN	Directeur de la Stratégie et de l'Innovation
Jean de L'HERMITE	Directeur Juridique Groupe
Anne-Marie LEMAIGNAN	Directrice des Ressources Humaines, Santé et Sécurité
Kléber SILVA	Directeur Général Adjoint en charge de la division Mines et Métaux

* Ces ratios n'intègrent pas les administrateurs représentant les salariés.

Performances financières et extra-financières

Bonne résilience du Groupe en 2020, grâce à une excellente performance opérationnelle et une forte génération de cash au second semestre.

Nota : l'ensemble des variations de l'exercice 2020 sont commentées par rapport à l'exercice 2019, sauf mention contraire. « S1 » correspond au 1^{er} semestre de l'année, « S2 » au 2nd semestre.

L'année 2020 a été marquée par une crise sanitaire d'une ampleur inédite liée à la pandémie de Covid-19 qui s'est traduite par une récession économique mondiale impactant les prix des matières premières, en particulier le manganèse, et entraînant une crise profonde de la filière aéronautique, principal débouché de la division Alliages Haute Performance.

Dans ce contexte, le Groupe a su s'adapter rapidement et avec agilité. L'activité minière a enregistré de nouveaux records de production et a bénéficié du rebond du marché de l'acier en Chine dès le T2. La division Alliages Haute Performance a accéléré ses mesures de réduction de coûts et de maîtrise de son BFR, ce qui a porté ses fruits au S2.

► **Le chiffre d'affaires du Groupe** s'élève à **3553 M€** en 2020, en légère baisse de - 3 % (- 2 % à périmètre et change constants⁽¹⁾). La forte croissance des volumes de ventes de minerai de manganèse (+ 37 %) et d'exports de minerai de nickel (+ 55 %) a permis de compenser la forte baisse des prix du minerai de manganèse (- 19 %), ainsi que le recul des ventes aéronautiques chez Aubert & Duval.

► **L'EBITDA du Groupe** s'élève à **398 M€**. Le Groupe a réalisé d'importants progrès intrinsèques, en particulier au S2, renforcés par la saisonnalité favorable. Les facteurs externes ont cependant pesé très significativement sur la performance, compte tenu de l'impact de la pandémie.

► **Le résultat opérationnel courant** affiche **106 M€**, principalement après prise en compte d'une charge d'amortissement des immobilisations de - 281 M€.

► **Le résultat net part du Groupe est en net redressement au S2** (- 52 M€). Il s'établit sur l'année à - 675 M€, reflétant les dépréciations d'actifs liées à la crise (- 498 M€), notamment A&D (- 197 M€), la mise sous cocon du projet lithium (- 113 M€) et la fermeture de l'activité manganèse métal au Gabon (- 83 M€, comptabilisé au S2). La quote-part de résultat dans la joint-venture Weda Bay Nickel en Indonésie a contribué à hauteur de 79 M€ au résultat net du Groupe en 2020.

► **Le free cash-flow** (« FCF ») s'élève à **- 36 M€** à fin décembre 2020, avec une **forte génération de trésorerie au S2** (+ 174 M€, dont + 229 M€ d'amélioration du BFR). Sur l'année, la division Mines et Métaux, hors projet lithium, a généré un FCF de près de 330 M€, dont 265 M€ au S2, reflétant l'excellente performance opérationnelle, la forte réduction du BFR et l'optimisation des investissements. La division Alliages Haute Performance affiche un FCF proche de l'équilibre au S2 (- 10 M€) grâce à d'importants progrès sur les coûts et les stocks, après un S1 fortement pénalisé par l'impact de la pandémie sur ses marchés (FCF de - 165 M€).

Globalement, la forte génération de FCF du Groupe au S2 reflète l'excellente

performance opérationnelle et le succès du plan de *cash control* initié dès le T1. Ce dernier a permis une nette amélioration du BFR de l'ordre de 30 jours de chiffre d'affaires par rapport à fin 2019, liée principalement à la baisse des stocks. La dynamique de maîtrise du cash a également conduit à une réduction des investissements courants (- 26 %).

Les investissements de croissance, y compris le plan de modernisation du Transgabonais, se sont élevés à 104 M€ en 2020 au Gabon, afin d'accompagner le développement organique de la production de minerai de manganèse, fortement créatrice de valeur avec un temps de retour sur investissement très court.

► **La dette nette s'établit à 1 333 M€** au 31 décembre 2020, **stable par rapport à 2019**.

Pour rappel, le Groupe a obtenu une suspension du calcul de covenants (« Covenant Holidays ») pour juin et décembre 2020.

► **La trésorerie** du Groupe reste **élevée** à 1 856 M€.

Les mesures de préservation de la trésorerie, telles que le contrôle strict des investissements industriels et du BFR, qui ont été prises dans le cadre du plan de *cash control* du Groupe, dont le succès a été démontré au S2 2020, sont maintenues en 2021.

Par ailleurs, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 28 mai 2021 de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2020.

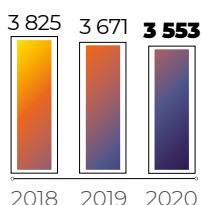
(1) Cf. Glossaire financier en Annexe 7.

Chiffres clés d'activité

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)

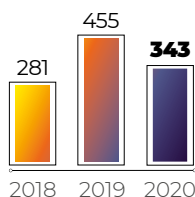
Chiffre d'affaires en baisse de **3 %** par rapport à 2019.



Investissements industriels

(en millions d'euros)

Les investissements industriels s'élèvent à **343 M€** et ont été consacrés à la modernisation des outils industriels et à la préparation des projets de croissance.

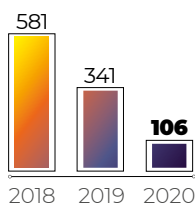


Résultat

opérationnel courant

(en millions d'euros)

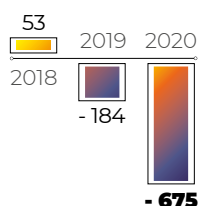
Le résultat opérationnel courant du Groupe est en baisse de **69 %** par rapport à 2019.



Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)

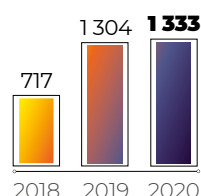
Le RNPG est en perte à **- 675 M€**, après comptabilisation de produits et charges non-opérationnels (- 561 M€), du résultat financier (- 186 M€) et d'une charge d'impôts (- 121 M€) principalement liée aux impôts et taxes au Gabon.



Dettes financières nettes

(en millions d'euros)

L'endettement net s'élève à **1 333 M€** au 31 décembre 2020.



398 M€
EBITDA
2020

DONT 120 M€ AU S1
ET 278 M€ AU S2

- 36 M€
FCF
2020

DONT - 210 M€ AU S1
ET 174 M€ AU S2

Nota : l'ensemble des variations commentées de l'exercice 2020 sont calculées par rapport à l'exercice 2019, sauf indication contraire.

PERFORMANCES FINANCIÈRES

Répartition du résultat opérationnel courant

(par secteur d'activité)

	2020	2019
Division Mines et Métaux		
BU Manganèse	339	459
BU Nickel	- 79	- 58
BU Sables Minéralisés	44	64
BU Lithium (projet mis sous cocon)	- 5	0
Division Alliages Haute Performance		
Holding	- 41	- 56
Total	106	341

Flux de l'endettement net

(en millions d'euros)

	2020	2019
Activités opérationnelles		
EBITDA	398	630
Impact trésorerie des éléments sous l'EBITDA	(383)	(420)
Marge brute d'autofinancement	15	210
Variation de BFR	294	(124)
Flux de trésorerie net généré par l'activité ⁽¹⁾	309	86
Opérations d'investissement		
Investissements industriels	(342)	(455)
Autres flux d'investissements	(3)	11
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement ⁽²⁾	(345)	(444)
Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres	(15)	(117)
Incidence des variations de cours des devises et autres	35	(6)
Acquisition de droits d'utilisation IFRS16	(12)	(12)
(Augmentation) / Diminution de l'endettement financier net	(29)	(493)
(Endettement financier net) d'ouverture retraité*	(1 304)	(811)
(Endettement financier net) de clôture	(1 333)	(1 304)
Free cash-flow (1) + (2)	(36)	(358)

Synthèse des comptes consolidés

(en millions d'euros)⁽¹⁾

	2020	2019	Variation (M€)	Variation ⁽²⁾ (%)
Chiffre d'affaires	3 553	3 671	- 118	- 3 %
EBITDA	398	630	- 232	- 37 %
Résultat opérationnel courant (ROC)	106	341	- 235	- 69 %
Résultat net part du Groupe	- 675	- 184	- 491	N/A
Free cash-flow	- 36	- 358	323	+ 90 %
Endettement net (Trésorerie nette)	1 333	1 304	29	+ 2 %
Gearing au sens des covenants bancaires ⁽³⁾	106 %	63 %	+ 43 pts	N/A
ROCE (ROC / capitaux employés ⁽⁴⁾ de l'année n-1)	3 %	12 %	- 9 pts	N/A

* Retraité de la première application d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019.

1) Données arrondies au million le plus proche.

2) Données arrondies au % supérieur ou inférieur.

3) Ratio endettement net sur capitaux propres, hors impact IFRS 16 et hors prêt de l'État français à la SLN.

4) Somme des capitaux propres, de l'endettement financier net, des provisions pour remise en état des sites, pour restructuration et autres risques sociaux, diminuée des immobilisations financières, hors capitaux employés Weda Bay Nickel.

La performance extra-financière toujours en progression

Eramet a défini en 2018 sa Feuille de route RSE, liant enjeux environnementaux et sociétaux prioritaires et vision stratégique du Groupe.

Afin d'évaluer la progression globale de sa Feuille de route 2018-2023, Eramet mesure son indice de performance RSE sur la base des réalisations de l'année. Pour l'année 2020, cet indice atteint 102 (la valeur 100 indiquant la validation de l'ensemble des cibles). La majeure partie des cibles à atteindre pour 2023 sont bien engagées.

Certains objectifs ont dépassé leur jalon annuel en 2020. Les objectifs de valorisation de matériaux, à travers le plan d'action économie circulaire et la réduction de l'empreinte énergie et climat, sont ainsi en avance.

L'atteinte de plusieurs objectifs a été perturbée par la crise sanitaire. Les actions de formation ou liées à la diversité ont pris du retard. Ces ralentissements s'expliquent en grande partie par les mesures sanitaires prises pour gérer cette crise, induisant un retard conjoncturel.



Principales réalisations 2020

- 24 %

**DE RÉDUCTION
DU NOMBRE D'ACCIDENTS**

- 25,4 %

**DE RÉDUCTION DE TCO₂/T DE PRODUIT
SORTANT (RÉFÉRENCE 2018)**

990 000 t

**DE RÉSIDUS MINIERIS ET MINÉRAIS FAIBLES
TENEURS NOUVELLEMENT VALORISÉS
GRÂCE AU PLAN ÉCONOMIE CIRCULAIRE**

Plan de solidarité Covid-19
de 10 millions d'euros

Signature de
la Charte de la diversité

Accord de partenariat
Eramet/BASF pour
l'évaluation d'une production
de nickel-cobalt destiné
au marché des véhicules
électriques

ÉVALUATIONS DE LA PERFORMANCE ESG

Eramet répond à de nombreuses évaluations externes sur sa performance extra-financière. Depuis 2019, le Groupe participe activement aux évaluations réalisées par les agences de notations financières et extra-financières reconnues par ses parties prenantes, en particulier ses investisseurs, ses clients et la société civile. Eramet privilégie les agences de notation aux méthodologies précises, recourant à une analyse des enjeux matériels du secteur. Ainsi, les évaluations participent au processus d'amélioration continue des engagements de l'entreprise et de sa performance extra-financière.

Après Vigeo-Eiris en 2019, c'est l'évaluation *Corporate Rating* d'ISS ESG qui valorise cette année la démarche RSE d'Eramet. Deux avancées permettent de mesurer les progrès concrets : le Groupe obtient désormais un score global de B- et s'est vu accordé pour la première fois le statut « Prime ». Ce statut est attribué aux entreprises dont la performance ESG est supérieure au seuil des autres entreprises de son secteur.

Eramet a obtenu la note B, en net progrès, dans le questionnaire *Climate Change* du classement 2020 du *Carbon Disclosure Project* (CDP).

- 40 %

OBJECTIF À 2035 DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS ABSOLUES DE CO₂

NEUTRALITÉ CARBONE

À 2050 (SCOPE 1 ET SCOPE 2)

Eramet accède ainsi à la catégorie des entreprises leaders dans son secteur d'activité, contre D en 2019, récompense de ses actions volontaristes dans le domaine.

Dans un nouveau classement du *Wall Street Journal* paru cette année, Eramet fait de plus partie du top 100 mondial des entreprises cotées en Bourse les mieux gérées en matière de durabilité.



Note B- Statut « Prime »
ISS ESG Corporate Rating
JUN 2020



Note B
CDP Climate Change
DÉCEMBRE 2020



FOCUS 2020 : PLAN DE SOLIDARITÉ COVID-19

En avril 2020, alors que l'épidémie de Covid-19 se propage rapidement à l'échelle mondiale, Eramet annonce la mise en place d'un plan de solidarité Groupe, accompagné d'une dotation exceptionnelle d'1,5 million d'euros.

À fin 2020, la quasi-totalité de la dotation exceptionnelle du Groupe a été utilisée, le solde étant conservé pour poursuivre les actions de lutte contre le Covid-19 en 2021.

- La majorité de cette dotation a permis de soutenir les filiales pour l'achat de matériel et d'équipements sanitaires, de denrées alimentaires et de biens de première nécessité, à destination des parties prenantes locales. C'est le cas notamment de Comilog et Setrag au Gabon, avec la distribution de plus de **300 000 masques** et EPI.

En Nouvelle-Calédonie, la SLN a distribué plus d'un **millier de kits sanitaires et paniers alimentaires**. Eramine, en Argentine, a quant à elle doté le village le plus proche d'une ambulance. En France, les sites des deux divisions

du Groupe se sont largement mobilisés pour fournir plus de **100 000 masques** et autres équipements de protection à leurs riverains.

- Le Groupe a également réalisé des dons financiers au profit de partenaires associatifs et institutionnels œuvrant à la recherche contre le virus et au soutien envers les personnes les plus démunies en France, et a organisé une campagne de solidarité auprès de ses collaborateurs, dont les dons ont été abondés.

À cette dotation du Groupe s'ajoutent les efforts consentis par les filiales, comme par exemple l'appui de Comilog et GCO envers les institutions publiques, avec l'organisation d'une mission médicale à l'hôpital Amissa-Bongo

de Franceville et le soutien au fonds Force Covid-19 du gouvernement sénégalais. Certaines actions RSE des sites, en particulier au Sénégal et au Gabon, ont également contribué à la résilience des communautés face à la crise dans les domaines sanitaires et économiques, en renforçant leurs dépenses d'investissements communautaires en faveur de la santé, des travaux d'infrastructures et d'activités soutenant l'emploi local. Le groupe Eramet et ses filiales ont ainsi mobilisé en 2020 plus de **10 millions d'euros** pour soutenir ses parties prenantes dans la lutte contre la crise sanitaire et économique liée à l'épidémie de Covid-19.

Perspectives du Groupe en 2021

Les marchés de la division Mines et Métaux restent bien orientés en ce début d'année 2021, principalement grâce au dynamisme de l'économie chinoise, avec également de meilleures perspectives à court terme en Europe et aux États-Unis. Cependant, le contexte économique global des matières premières reste incertain pour l'année.

La division Alliages Haute Performance subit sur son marché principal la crise du secteur aéronautique, lequel devrait mettre plusieurs années à se résorber. Elle bénéficie toutefois de solides perspectives sur les marchés de la souveraineté nationale et de l'énergie ainsi que de la reprise attendue du secteur automobile.

En 2021, le Groupe poursuit la réalisation de sa feuille de route stratégique avec de nouveaux progrès intrinsèques significatifs attendus, notamment grâce à l'atteinte des objectifs suivants :

- production de **7 Mt** de minerai de manganèse ;
- exports de **plus de 3,5 Mth** de minerai de nickel, dans le cadre de la poursuite de l'exécution du plan de sauvetage de la SLN ;
- production de plus de 6 Mt de nickel à Weda Bay.

Cette dynamique de croissance organique devrait contribuer à accentuer la saisonnalité traditionnelle des activités minières.

En 2021, les investissements du Groupe pourraient s'élever à environ 300 M€ de capex courants et à environ 200 M€ de capex de croissance pour alimenter le développement organique, principalement dans le manganèse.

Sur la base d'un **consensus** de prix moyen du minerai de manganèse à **4,5 \$/dmu** et de cours du nickel au LME à **7,5 \$/lb** pour 2021, **l'EBITDA prévisionnel** attendu est de l'ordre de **600 M€⁽¹⁾** en 2021, en forte augmentation par rapport à celui de 2020, avec une saisonnalité significativement plus favorable au S2.

Ces perspectives s'inscrivent dans la dynamique de ce début d'année 2021, sans rechute économique liée à la pandémie. Elles sont en ligne avec la feuille de route stratégique et visent à rendre encore plus robuste le modèle économique d'Eramet, pour renforcer le Groupe et profiter pleinement de l'après-crise.

(1) Sur la base d'un taux de change à 1,22 \$/€.

Conception et réalisation : **côtécorp.**

Crédits photos : Désirey Minkoh/Afrikimages, Adrien Daste, Bruno Détante, Julien Goldstein, Michel Labelle, Nicolas Louet, Andrew McLeish, Ludovic Combe, Sylvain Cambon, Marco Dufour, Hervé Thouroude/GENERALI



10, boulevard de Grenelle
CS 63205
F-75015 Paris
www.eramet.com