

2021

Rapport intégré




eramET

Le rapport intégré a pour objectif de communiquer aux parties prenantes les enjeux auxquels Eramet contribue ainsi qu'à la création de valeur financière et extra-financière générée par les activités du Groupe. 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.

L'IIRC est membre de la Value Reporting Foundation, une organisation mondiale à but non lucratif qui offre une gamme complète de ressources conçues pour aider les entreprises et les investisseurs à développer une compréhension commune de la valeur d'entreprise, comment elle est créée, préservée ou érodée.

SOMMAIRE DU RAPPORT INTÉGRÉ

Manifeste	3
Message de la Présidente-Directrice Générale	4
Chiffres clés 2021	6
Nos implantations	8
Histoire du groupe Eramet	10
Organigramme des activités	11
Activités	
- Activités Mines et Métaux	12
- Alliages Haute Performance	17
Innovation	18
Tendances et opportunités	20
Modèle d'affaires	22
Création de valeur	24
Stratégie	26
Engagement RSE	30
Gestion des risques	32
Gouvernance	34
Performances financières	36
Performances extra-financières	39
Perspectives 2022	41

MANIFESTE



Œuvrer à un monde plus durable : c'est l'enjeu impérieux auquel l'humanité est confrontée.

Pour y répondre, et parce que les métaux sont essentiels, 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 au service de notre raison d'être : devenir une référence de la transformation responsable des ressources minérales de la Terre, pour le bien-vivre ensemble.

Parce que nous sommes convaincus du bien-fondé de notre démarche, nous mettons sur le même plan performances opérationnelle et financière et responsabilité sociétale.

S'il est vrai que notre vision demeure inchangée - faire d'Eramet une entreprise citoyenne, engagée et contributive - notre modèle a considérablement évolué. Aujourd'hui, nous avons tout en main pour répondre aux deux défis de la nouvelle ère des métaux : produire plus et produire mieux.



« Nous sommes à l'aube
d'un **nouveau chapitre** dans
l'histoire du groupe Eramet. »

CHRISTEL BORIES
PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

MESSAGE DE **CHRISTEL BORIES**

En 2021, Eramet signe une année exceptionnelle. Opérations, RSE, finances : nos excellentes performances reflètent l'engagement et l'agilité de nos équipes qui ont su saisir les opportunités dans un environnement mouvant et incertain.

Ces performances remarquables démontrent la pertinence de notre modèle opérationnel : il génère de fortes améliorations internes portées par la croissance de nos volumes de production et du cash-flow sur la durée. Elles sont aussi le fruit de la transformation stratégique et managériale de grande ampleur que nous avons menée depuis quatre ans, qui a conduit à repositionner notre portefeuille vers nos activités les plus créatrices de valeur, et à rendre nos équipes plus autonomes et plus agiles.

Cette croissance se doit d'être durable et responsable. Nous avons maintenu en 2021 un haut niveau de performances RSE grâce aux engagements ambitieux pris pour la sécurité et le développement de nos collaborateurs, pour le mieux vivre des populations vivant à proximité de nos sites et pour la préservation du climat et de la biodiversité.

En 2021, nous avons aussi accéléré notre repositionnement stratégique vers les activités minières et métallurgiques porteuses de croissance. Nous avons relancé la construction de notre usine de lithium en Argentine et signé un protocole d'accord en vue de la cession d'Aubert & Duval.

Les évolutions récentes du marché – marquées par la très forte croissance de la demande des métaux indispensables à la transition énergétique et par

le renforcement des exigences environnementales et sociétales – viennent conforter nos choix stratégiques. Plus que jamais, il nous apparaît nécessaire que l'Europe sécurise l'approvisionnement de ces métaux. La tragédie qui frappe l'Ukraine et le climat de grande instabilité qui gagne le continent nous rappellent douloureusement ces enjeux stratégiques. En possédant dans son portefeuille d'actifs les métaux essentiels à notre avenir – nickel, cobalt, lithium et manganèse – Eramet se positionne comme un acteur essentiel de la transition énergétique.

C'est donc plus engagé que jamais que les femmes et les hommes d'Eramet, fort d'un Comité exécutif renouvelé, abordent ce nouveau chapitre de l'histoire du Groupe avec l'ambition de devenir une référence de la transformation responsable des ressources minérales de la Terre, pour le bien-vivre ensemble.

Les performances remarquables de l'année 2021 démontrent la pertinence de notre modèle opérationnel : il génère de fortes améliorations internes portées par la croissance de nos volumes de production et du cash-flow sur la durée.

ERAMET AUJOURD'HUI, C'EST

un acteur international majeur, recentré sur ses activités Mines et Métaux.

Sauf mention contraire, les chiffres présentés dans ce rapport intégré excluent les activités cédées ou en cours de cession (Sandouville, Aubert & Duval et Erasteel), en application de la norme IFRS 5⁽¹⁾.

1^{er}

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

4^e

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

4^e

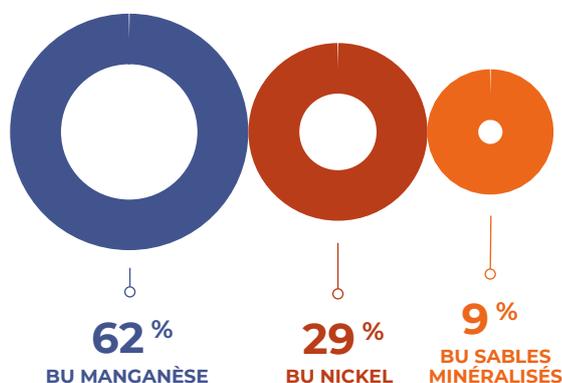
Eramet est le quatrième **producteur mondial de ferronickel**.

1^{re}

Première entreprise européenne à développer une production de lithium durable à grande échelle.

Md€
3,668
CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2021⁽¹⁾

CHIFFRES D'AFFAIRES 2021 PAR ACTIVITÉS⁽¹⁾



(1) En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les indicateurs de performance financière et extra-financière présentés n'incluent pas les activités en cours de cession (cf. chapitre 3, notes 2.1 et 3.2 et chapitre 6 de ce document).
Hors retraitement IFRS 5, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 4,499 Md€ en 2021, l'EBITDA à 1,031 M€, le résultat opérationnel courant à 751 M€ et le FCF à 401 M€. Y compris les activités en cours de cession, le TF2 est en baisse de - 46 % et les effectifs s'élèvent à 13 373 collaborateurs à travers le monde à fin 2021.

(2) Données sur le périmètre Eramet + intérimaires + entreprises extérieures, hors les activités en cours de cession⁽¹⁾.

M€
1 051

EBITDA 2021 ⁽¹⁾

M€
784

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT ⁽¹⁾

M€
526

FCF 2021 ⁽¹⁾

- 39 %

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

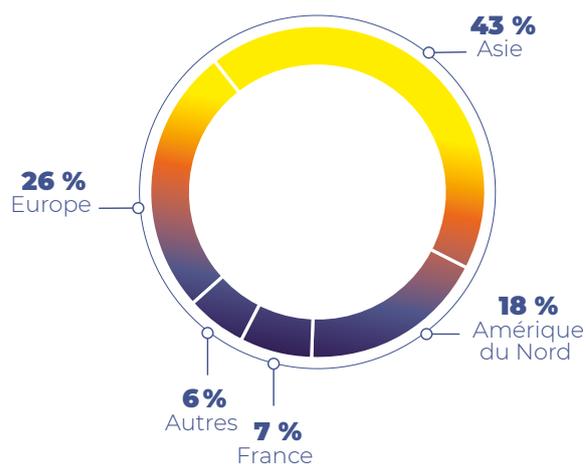
- 59 %

DE RÉDUCTION DU TAUX DE
FRÉQUENCE DES ACCIDENTS (TF2) ⁽¹⁾⁽²⁾

26 %

DE FEMMES MANAGERS

RÉPARTITION DES VENTES
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ⁽¹⁾



8 523

COLLABORATEURS À TRAVERS
LE MONDE À FIN 2021 ⁽¹⁾

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

- 8 % France
- 10 % Europe (hors France)
- 3 % Amériques
- 52 % Afrique
- 1 % Asie
- 26 % Pacifique



UNE PRÉSENCE INDUSTRIELLE SUR LES CINQ CONTINENTS

17
SITES MINIER
ET INDUSTRIELS ⁽¹⁾



PROJET



SITE MINIER



TRANSFORMATION

- Manganèse
- Nickel
- Sables minéralisés
- Lithium

Activités en cours de cession

- Erasteel
- Aubert & Duval



ÉTATS-UNIS



Marietta

ARGENTINE



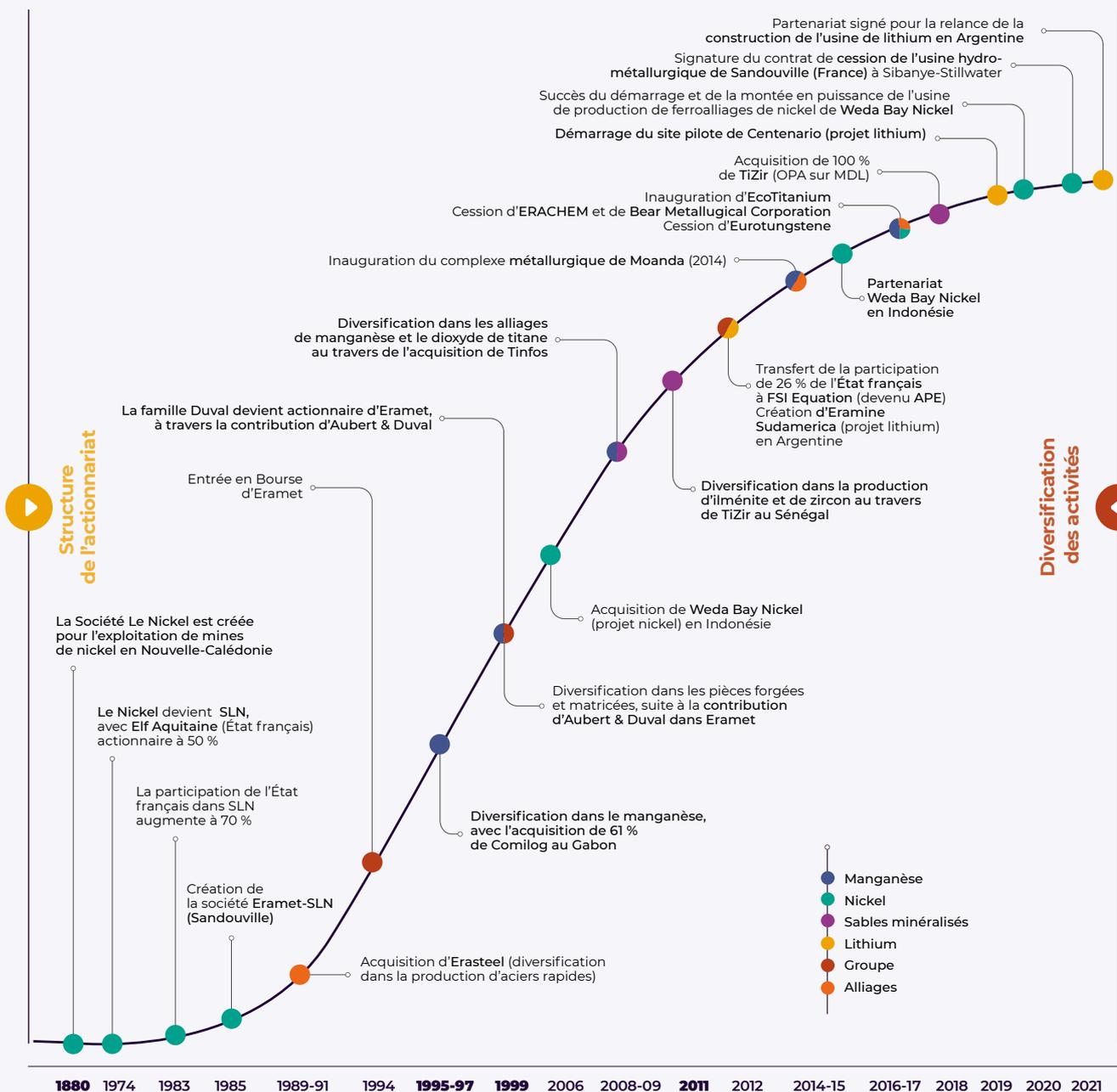
Salar de Centenario-Ratones

(1) Hors sites miniers et industriels des activités cédées ou en cours de cession, en application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».



UN ACTEUR HISTORIQUE DE LA MINE, DE LA MÉTALLURGIE ET DES MÉTAUX

Depuis plus d'un siècle, le groupe Eramet entreprend dans les domaines de la valorisation responsable des minerais et des métaux et s'est diversifié à la fois en termes de marchés et de géographie.





STRUCTURE DU GROUPE

Quatre *business units* au sein des activités Mines et Métaux correspondant aux principaux marchés d'Eramet.



Eramet Ideas
Eramet International

ACTIVITÉS MINES ET MÉTAUX

Eramet Marketing Services ⁽¹⁾

BU Manganèse

Minerai haute teneur, alliages

Eramet Norway
100 %

Eramet Marietta
100 %

Comilog
63,71 %

Setrag ⁽⁶⁾
Comilog 59,99 %
Meridiam 40 %

Comilog Dunkerque
100 %

SEM ⁽²⁾
28,94 %
Autres
7,35 %

BU Nickel

Minerai, ferronickel, nickel de haute pureté, chlorures de nickel et de cobalt, carbonate de nickel, ferroalliages de nickel

Eramet Sandouville ⁽⁷⁾
100 %

Société Le Nickel-SLN
56 %

Nisshin Steel 10 %
STCPI ⁽³⁾ 34 %
1 action
État français

Strand Minerals Pte. Ltd.
43 %

PT Weda Bay Nickel
90 %

PT Antam ⁽⁴⁾
10 %

Groupe Tsingshan
57 %

BU Sables minéralisés

Dioxyde de titane et fonte de haute pureté, zircon et ilménite

TiZir Titanium & Iron
100 %

Grande Côte Opérations
90 %

République du Sénégal
10 %

BU Lithium

Eramine Sudamerica

ALLIAGES HAUTE PERFORMANCE ⁽⁵⁾ (EN COURS DE CESSIION)

Pièces matricées, produits laminés et forgés, aciers rapides et recyclage, aciers spéciaux à haute performance et superalliages

Aubert & Duval ⁽⁸⁾
100 %

Erasteel ⁽⁵⁾
100 %

UKAD ⁽⁸⁾
50 %

Interforge
95,7 %

- (1) Entité juridique regroupant les fonctions commerciales et support des activités 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.
- (5) Activités en cours de cession, en application de la norme IFRS 5.
- (6) Meridiam : investisseur privé, spécialisé dans la gestion à long terme d'infrastructures publiques durables.
- (7) Activité en cours de cession au 31 décembre 2021 ; cédée le 4 février 2022.
- (8) Détenue à 100 % à compter du 24 janvier 2022.

ACTIVITÉS MINES ET MÉTAUX

Eramet prélève des minerais métallifères, les vend ou les transforme en alliages en appliquant les plus hauts standards en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

Ses clients sont des industries de base et des sociétés de haute technologie, dans le monde entier. Le Groupe dispose des 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 réserves et ressources offrant des perspectives d'opération sur plusieurs décennies, positionnées dans le premier quartile de la courbe de coûts de l'industrie minière.



65 Mt

DE MANGANÈSE CONTENU
Gabon, Comilog
Plus de **23** ans de réserves ⁽¹⁾



3,6 Mt

DE NICKEL CONTENU
Nouvelle-Calédonie, SLN
Plus de **25** ans de réserves ⁽¹⁾

3,5 Mt

DE NICKEL CONTENU
Indonésie, Weda Bay
Plus de **25** ans de réserves ⁽¹⁾



18,9 Mt

DE SABLES MINÉRALISÉS
(zircon et ilménite)
Sénégal, Tizir
Plus de **22** ans de réserves ⁽¹⁾



1,1 Mt

DE CARBONATE DE LITHIUM
ÉQUIVALENT (LCE)
Argentine (projet)
40 ans de réserves ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Les réserves sont établies sur la base de plans miniers dont les durées sont présentées ci-dessus. Des sondages futurs permettront de convertir des ressources en réserves et ainsi augmenter la durée de vie des gisements.



BU MANGANÈSE

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

RESSOURCES ET ACTIVITÉS

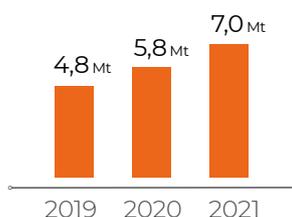
- 1 mine de manganèse hautement compétitive au Gabon opérée par Comilog, filiale du Groupe, avec un minerai de teneur commerciale très élevée (44 %) et une croissance organique de la production grâce au développement du nouveau plateau d'Okouma.
- Des unités de transformation au Gabon, 5 usines pyrométallurgiques en Europe (3 en Norvège, 1 en France) et aux États-Unis (1 dans l'Ohio) 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.

7,0 Mt

DE MINERAI
DE MANGANÈSE
PRODUITES



CHIFFRES CLÉS 2021

- ~ **4 513** salariés
- **2 267** M€ de chiffre d'affaires
- **747** kt d'alliages de manganèse produites



14 Mth

DE MINÉRAI DE NICKEL
PRODUITES PAR
WEDA BAY NICKEL

5,4 Mth

DE MINÉRAI DE NICKEL
PRODUITES PAR
LA SLN DONT 2,9 MTH
EXPORTÉES

CHIFFRES CLÉS 2021

- ~ **2 253** salariés
- **1 046 M€** de chiffre d'affaires
- **39 kt** de ferroalliages de nickel produites à Weda Bay Nickel (JV à 100 %)
- **39 kt** de ferronickel produites à la SLN

BU NICKEL

Eramet, l'un des principaux producteurs mondiaux de ferronickel, valorise le minerai des mines de nickel en Indonésie et en Nouvelle-Calédonie.

RESSOURCES ET ACTIVITÉS

- **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.
- Une montée en puissance très rapide des opérations minières et de la production de ferroalliages de nickel en 2021 ; l'usine, opérée par la joint-venture et alimentée par la mine, avait atteint dès août 2020 sa capacité nominale de production.

- **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 poursuite de la croissance des exportations de minerai de nickel grâce à la mise en œuvre sur les trois dernières années d'un modèle économique rééquilibré sur deux métiers, la mine et la métallurgie.

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.

Cession de Sandouville

En février 2022, Eramet a finalisé la cession de la raffinerie hydrométallurgique de Sandouville à Sibanye-Stillwater, acteur majeur des métaux précieux, pour un montant d'environ 85 M€. Cette opération avait été annoncée fin juillet 2021. Le site, qui emploie environ 190 personnes, est spécialisé dans la fabrication de sels de nickel à haute valeur ajoutée et de métal de haute pureté destinés à des applications spécifiques dans la galvanoplastie et dans la conception de superalliages, de catalyseurs et de composants électroniques.

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 l'ilménite produite au Sénégal et production de laitier de dioxyde de titane et de fonte de haute pureté, à l'usine pyrométallurgique de TTI (TiZir Titanium and Iron) 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).

804 Kt

CONCENTRÉS DE SABLES
MINÉRALISÉS PRODUITES
AU SÉNÉGAL

CHIFFRES CLÉS 2021

- ~ **983** salariés
- **349** M€ de chiffre d'affaires
- **209** kt de dioxyde de titane produites en Norvège

Lancement de l'étude de préféabilité du projet Akonolinga (Cameroun)

En novembre 2019, Eramet a été attributaire de 5 permis de recherche sur le bloc rutilifère d'Akonolinga, dans la région Centre du Cameroun, par le gouvernement camerounais. D'une durée de trois ans, ces permis ont pour objet de permettre au Groupe de réaliser les travaux de terrain et les études de faisabilité nécessaires à l'obtention d'une convention minière d'exploitation.

Fin 2021, suite aux travaux menés par la cellule exploration (campagnes de sondage et étude de cadrage d'un schéma d'exploitation), Eramet a décidé de réaliser en 2022 l'étude de préféabilité « PFS » sur la base des premières ressources identifiées.

Ce projet permettrait de diversifier l'offre produits du Groupe sur le marché du rutile, particulièrement attractif, et viendrait renforcer les activités minières de sables minéralisés actuellement opérées au Sénégal.



BU LITHIUM

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.

Après avoir mis le projet sous cocon en 2020 dans un contexte de crise sanitaire, le Groupe a engagé la construction de l'usine de production de lithium en novembre 2021, en partenariat avec Tsingshan, groupe sidérurgique chinois. Eramet contrôlera le projet, avec une participation de 50,1 %, et assumera la responsabilité de la gestion opérationnelle.

RESSOURCES ET ACTIVITÉS

- Extraction des saumures du salar et transformation en carbonate de lithium, composé de base pour l'industrie du stockage d'énergie.
- Procédé d'extraction directe performant, qui utilise un solide actif solide développé par Eramet Ideas, centre de R&D d'Eramet.
- Positionnement dans le 1^{er} quartile de la courbe de *cash cost* de l'industrie du lithium, avec des ressources drainables très significatives.
- Démarrage de la construction de l'usine au 1^{er} trimestre 2022, pour une entrée en production début 2024. Atteinte de la capacité nominale de production attendue au 2^e semestre 2025.

MARCHÉS

- Le lithium possède des propriétés physico-chimiques particulières qui font de lui un métal utilisé dans diverses applications. Le marché d'application le plus dynamique est celui du stockage d'énergie sous la forme de batteries lithium-ion (plus de 75 % des débouchés). On retrouve ces batteries dans les véhicules électriques, l'électronique portable et le stockage de l'électricité haute tension.

24 Kt

OBJECTIF DE PRODUCTION ANNUELLE DE LITHIUM (LCE⁽¹⁾) À HORIZON 2026 EN ARGENTINE

CHIFFRES CLÉS 2021

- Environ **90 %** de rendement d'extraction
- Environ **1** semaine de cycle de production
- - **44 %** de ressources hydriques consommées par rapport au procédé conventionnel
- **Cash cost** d'environ **3 500 USD/t LCE EXW⁽²⁾**



(1) Lithium Carbonate Equivalent.

(2) EX-Works : Coûts à la sortie d'usine, hors taxes et royalties.

ALLIAGES HAUTE PERFORMANCE

(Activités en cours de cession)

Les activités d'Aubert & Duval et d'Erasteel disposent d'un savoir-faire unique dédié aux industries stratégiques.

Elles fournissent 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.



493 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES
2021

CHIFFRES CLÉS 2021

- ~ **3 796** salariés
- **10** sites industriels

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.



184 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES
2021

CHIFFRES CLÉS 2021

- ~ **830** salariés
- **6** sites industriels

Cession d'Aubert & Duval

En février 2022, Eramet a signé un protocole d'accord non engageant avec le consortium composé de Airbus, Safran et Tikehau ACE Capital en vue de la cession d'Aubert & Duval. La clôture de cette opération est attendue au second semestre 2022⁽¹⁾. La cession s'effectuerait sur la base d'une valeur d'entreprise de 95 M€ et serait assortie d'un ensemble de garanties spécifiques en complément des garanties usuelles. L'impact comptable de la transaction, estimé à -340 M€⁽²⁾, a été constaté dans le résultat de l'exercice 2021. Par ailleurs, Eramet a annoncé que, suite à la revue stratégique d'Erasteel, la cession de cette filiale était l'option privilégiée par le Groupe.

(1) Après consultations des instances représentatives du personnel et sous réserve des conditions suspensives habituelles, incluant l'approbation des autorités réglementaires et de la concurrence compétentes.

(2) Sous réserve des ajustements de closing.

ERAMET EST UN LEADER TECHNOLOGIQUE DANS SES DOMAINES D'ACTIVITÉS

Eramet Ideas regroupe les équipes d'innovation et de développement du Groupe.

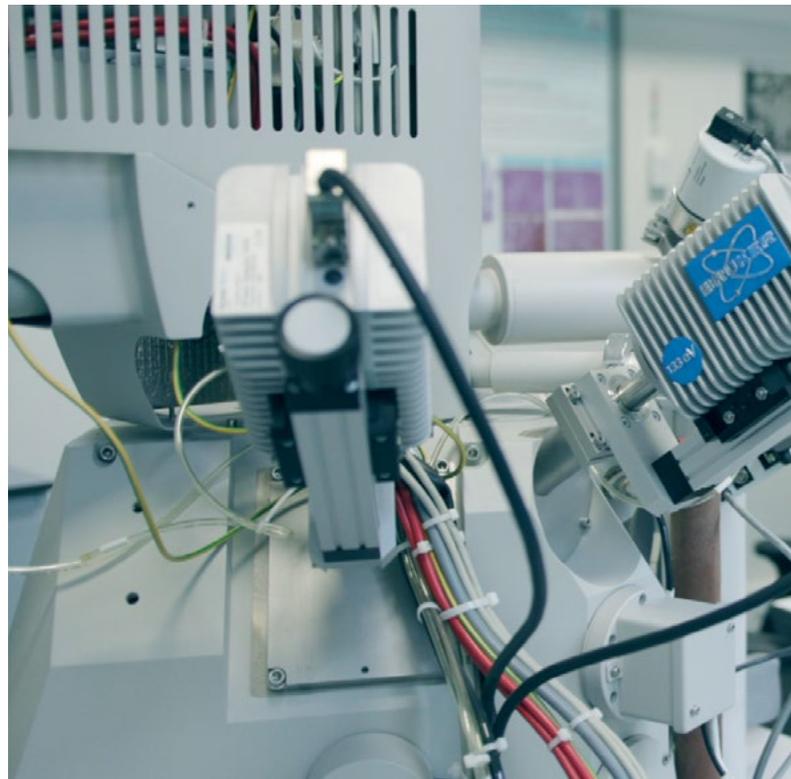
Expertises

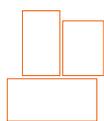
- Minéralogie, géologie, géométallurgie et exploitation minière
- Procédés minéralurgiques, hydrométallurgiques et pyrométallurgiques de la métallurgie extractive
- Métallurgie numérique (méthodes mathématiques d'interpolation, d'extrapolation, et de traitement algorithmique appliquées à la métallurgie)

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 au cœur de la démarche d'innovation
- **Coopération avec des start-up** sur de nouvelles technologies pour :
 - **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

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





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



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

UN ÉCOSYSTÈME EN PLEINE MUTATION ACCÉLÉRÉ PAR LA CRISE LIÉE À LA PANDÉMIE

SOCIÉTALES ET GÉOPOLITIQUES

NOS DÉFIS

- Croissance démographique accrue et urbanisation accélérée.
- Croissance des inégalités, accélérée par la crise liée à la pandémie en 2020 et 2021.
- 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).

NOS OPPORTUNITÉS

- Mesures d'adaptation pour répondre au rebond de la demande en métaux suite à l'arrêt brutal des systèmes de production en 2020. 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, commerce et information).
- Intégration d'une approche sociétale à l'excellence opérationnelle des activités minières et industrielles.
- Forte croissance de la demande de métaux critiques de la transition énergétique.
- Prise de conscience du besoin de souveraineté dans les régions comme l'Europe ou l'Amérique du Nord.

Eramet engage la construction de son usine de lithium en Argentine.

ÉCONOMIQUES ET TECHNOLOGIQUES

NOS DÉFIS

- Variabilité de la croissance économique mondiale pendant la pandémie, avec des périodes de ralentissement suivi de périodes de reprise rapide, avec un fort impact sur la demande en métaux.
- Évolution rapide des marchés et des besoins clients, disruptions logistiques.
- 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...).
- Forte augmentation des besoins en métaux pour les batteries liée à la révolution du véhicule électrique.

NOS OPPORTUNITÉS

La 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.

ENVIRONNEMENTALES

NOS DÉFIS

- Urgence climatique et nécessité d'actions collectives sur le climat.
- Perte de la biodiversité qui menace les écosystèmes de la planète, due en particulier à la surexploitation des ressources naturelles, à la dégradation des habitats naturels et à la pollution.
- Accentuation de la distribution inégale de l'eau sur la planète due au changement climatique.
- 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...).

NOS OPPORTUNITÉS

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

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

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

NOS ATOUTS ET RESSOURCES ⁽¹⁾

Capital humain

8 523 collaborateurs dans 20 pays.
26 % de femmes managers.

Capital naturel (ressources)

117 Mt de manganèse contenu (Gabon).
19,2 Mt de nickel contenu (Nouvelle-Calédonie).
38,4 Mt de sables minéralisés (Sénégal).
9,9 Mt de lithium (LCE ⁽²⁾) (Argentine).
10,4 Mt de nickel contenu, détenu à 43 % par Eramet (Weda Bay, Indonésie).

Capital industriel

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

Capital financier

Cotée au **SBF 120**.
1 051 M€ d'EBITDA.
2,0 Md€ de liquidités financières.

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.

NOS AXES STRATÉGIQUES



Croître dans les métaux pour le développement économique mondial

Marchés résilients :

Minerais & alliages de manganèse
Nickel
Sables minéralisés

NOTRE VISION STRATÉGIQUE



Note : En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les indicateurs de performance financière et extra-financière présentés n'incluent pas les activités en cours de cession (cf. chapitre 3, Notes 2.1 et 3.2 et chapitre 6 de ce document).

NOTRE RAISON D'ÊTRE

« Devenir une référence de la transformation responsable des ressources minérales de la Terre, pour le bien-vivre ensemble. »

Pure player dans le secteur des mines et métaux contribuant à un avenir durable.



Développer les métaux critiques de la transition énergétique

Marchés en forte croissance :

Lithium

Sels de nickel/cobalt

Recyclage des batteries

TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

LE PARTENAIRE BUSINESS DE RÉFÉRENCE

UNE ENTREPRISE CITOYENNE, ENGAGÉE ET CONTRIBUTIVE

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

Collaborateurs

- **59 %** d'accidents déclarés (taux de fréquence TF2⁽⁵⁾ à 1,5 en 2021).

72 % de l'effectif a reçu une formation.

Actionnaires

30 % ROCE⁽³⁾ (2021).

2,1 Md€ de capitalisation boursière en 2021.

Clients/ Fournisseurs

3,7 Md€ de chiffre d'affaires.

Communautés/ Territoires

495 M€ payés par nos filiales actives dans l'industrie extractive aux gouvernements locaux (principalement impôts et redevances en 2020⁽⁴⁾).

9,3 M€ d'investissements communautaires.

90 % d'électricité décarbonée achetée en 2021.

Partenaires R&D et Innovation

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

NOS ENGAGEMENTS RSE

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

SCIENCE BASED TARGETS

act4nature international

La feuille de route RSE 2018-2023, 13 objectifs RSE, page 299

Le plan de vigilance 2021, page 451

Les principes du Global Compact - COP Eramet, page 444



(1) La présentation des ressources d'Eramet est en ligne avec les recommandations de l'IIRC.

(2) LCE : Lithium Carbonate Equivalent.

(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 2021, avant application d'IFRS 5, y compris les activités cédées ou en cours de cession.

* Distribuable aux parties prenantes.

(1) Comprenant 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.

(6) Dividende de 2,5€/action proposé au vote de l'Assemblée Générale au titre de l'exercice 2021.

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 économique), 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.

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE MONDIAL ET LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Eramet, un acteur de référence de la mine et de la transformation responsable des métaux, avec un repositionnement attractif et des activités génératrices de cash.

Lancé en 2018, le programme de profonde transformation stratégique et managériale du Groupe a permis de le repositionner de manière compétitive sur le secteur des Mines et Métaux, dans un environnement en pleine mutation, afin de créer de la valeur sur le long terme.

Les actifs les moins performants ont ainsi été repositionnés :

- Le site de Sandouville a été vendu début 2022.
- Un protocole d'accord a également été signé en février en vue de la cession d'Aubert & Duval et le Groupe prévoit de poursuivre en 2022 le projet de cession d'Erasteel.⁽¹⁾
- Le plan de sauvetage de la SLN, lancé fin 2018, a prouvé sa pertinence dans des conditions normales d'exploitation. Il s'appuie sur une augmentation des exports de minerais de basse teneur, une amélioration de la productivité et une baisse du prix de l'énergie. L'ensemble des actions dépendant de la SLN ont été réalisées à date (changement des horaires de travail, mise en place des outils nécessaires à l'augmentation de la production). En février 2022, le gouvernement de Nouvelle-Calédonie et la SLN se sont engagés sur une nouvelle trajectoire pour l'avenir de la filiale. À ce titre, un premier jalon a été franchi avec le vote, à l'unanimité du gouvernement, de l'autorisation d'export de 2 Mth supplémentaires pour atteindre 6 Mth de minerai de nickel d'export par an. La montée en puissance s'effectuera jusqu'en 2024.

Cette trajectoire repose également sur la réduction significative du coût de l'énergie de l'usine de Doniambo. La réflexion sur l'accès à une électricité compétitive ainsi que le projet de centrale électrique pour alimenter Doniambo devront être accélérés en 2022.

La stratégie du Groupe s'articule désormais autour de deux axes présentés ci-après.

(1) En application de la norme IFRS 5, relative aux actifs non courants détenus en vue de la vente, ces actifs ont été classés en tant qu'activités en cours de cession dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2021. Voir chapitre 3, notes 2.1 et 3.2, du Document d'enregistrement universel.



1

CROÎTRE DANS LES MÉTAUX POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE MONDIAL

La poursuite du développement économique mondial devrait soutenir la croissance de la demande pour les métaux liés aux infrastructures (acier carbone), à la construction (pigments, céramiques) et à la consommation (aciers inoxydables). Le premier axe consiste à développer les activités du Groupe, par croissance organique ou externe, sur ces marchés résilients sur lesquels Eramet a, ou peut avoir, un avantage compétitif.

Les domaines ciblés sont notamment :

- le minerai et les alliages de manganèse à travers l'expansion des activités minières du Groupe au Gabon ou des activités métallurgiques sur ce métal en Norvège, aux États-Unis, en France et au Gabon ;
- des développements dans les sables minéralisés au Sénégal ou dans d'autres pays, notamment le Cameroun ;
- le minerai de nickel, notamment à travers la valorisation du gisement de Weda Bay en Indonésie.



14 Mth

PRODUCTION DE MINÉRAI
DE NICKEL DE WEDA BAY NICKEL
EN 2021

2

DÉVELOPPER LES MÉTAUX CRITIQUES POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Le deuxième axe concerne l'élargissement du portefeuille dans les métaux de la transition énergétique. Ces marchés connaissent une très forte croissance, tirés par la demande exponentielle en métaux utilisés pour l'électrification (véhicules électriques en tête) et participant donc à la décarbonation des économies mondiales.

Il s'agit notamment :

- du lithium, avec le redémarrage du projet Centenario annoncé par Eramet en novembre 2021 ;
- du développement dans la production de nickel et cobalt pour batterie, grâce au projet Sonic Bay, à partir du gisement de Weda Bay et en partenariat avec BASF ;
- du projet de recyclage des batteries lithium-ion.

Métaux pour le développement économique mondial

CROISSANCE ORGANIQUE DE LA PRODUCTION DE MINÉRAI DE MANGANÈSE AU GABON

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

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. Cette croissance de la production s'est ainsi poursuivie en 2021, faisant de Moanda la première mine de manganèse au monde.

L'approche modulaire développée par Comilog permet d'optimiser les investissements industriels et repose sur l'entrée en production du nouveau plateau, sur l'intensification de l'utilisation du procédé alternatif de traitement à sec pour l'ensemble de la mine, qui seront suivies par la mise en place progressive de laveries modulaires sur le plateau d'Okouma.

Sur cette base, la production s'est élevée à **7,0 Mt de minerai de manganèse**, les investissements de croissance à 151 M€ en 2021, y compris le plan de modernisation du Transgabonais, traduisant une avancée majeure dans la croissance organique de Comilog, fortement créatrice de valeur, avec un temps de retour sur investissement très court. La production de la mine a augmenté de plus de 60 % par rapport à 2018.

+21% PRODUCTION DE MINÉRAI DE MANGANÈSE DE COMILOG EN 2021

L'objectif 2022 est fixé à 7,5 Mt de minerai produit, soit plus de 7 % par rapport à 2021, avec un investissement d'environ 200 M€.

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 51 % de Comilog (depuis début 2022). Depuis le début du programme en 2016, la capacité de transport a augmenté de 96 %, permettant de très bons progrès logistiques: le minerai transporté a ainsi atteint un niveau record.

CROISSANCE DANS LES ALLIAGES DE MANGANÈSE

Le minerai de manganèse est transformé en alliages de manganèse avant d'être introduit dans les aciers pour leur conférer leurs propriétés mécaniques. Eramet dispose de 6 usines qui effectuent cette opération de fusion pyrométallurgique à partir d'une partie du minerai produit au Gabon. Le *setup* de production est optimisé en permanence : productivité des fours de fusion, baisse des émissions de CO₂, accroissement de la production d'alliages affinés (à basse teneur carbone) pour lequel Eramet est le numéro 1 mondial. Cela passe par de nombreuses actions incrémentales de terrain et 2021 a permis d'accroître la production totale à 747 kt d'alliages soit une augmentation de 7 %.

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 a lancé un programme de croissance organique à moyen terme de la production au Sénégal avec des options de dégauchage. La première étape devrait permettre une croissance d'environ 10 % des volumes de sables minéralisés d'ici fin 2024, avec un investissement limité d'environ 30 M€.

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 et la phase d'études de préfaisabilité a démarré en 2021.

VALORISATION DU GISEMENT DE NICKEL DE WEDA BAY

En Indonésie, sur l'île d'Halmahera, Weda Bay, un gisement de classe mondiale est développé en partenariat avec la société chinoise Tsingshan, premier producteur mondial d'acier inoxydable. Le démarrage de l'activité a été 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 présentes sur le site industriel de l'île d'Halmahera dont l'usine du partenariat, a démarré fin 2019 et a produit 14 Mth dont près de 10 Mth commercialisables de minerai de nickel en 2021. 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 suivant, sa capacité nominale, en avance sur le planning prévisionnel. En 2021, elle a produit 39 kt-Ni, à un coût cash de production très compétitif. Eramet, actionnaire minoritaire, est en charge du volet minier et dispose d'un droit d'*off-take* de la production à hauteur de 43 % des volumes produits, correspondant au pourcentage de détention dans la holding qui contrôle cet actif à 90 %. L'excellente performance opérationnelle de Weda Bay s'est de nouveau traduite en 2021 par une contribution significative au *free cash flow* du Groupe.

Un écosystème innovant

Le développement dans les deux axes stratégiques d'Eramet s'appuie sur une politique d'innovation forte ainsi qu'une cellule exploration, moteurs des futurs projets du Groupe, ainsi que sur la transformation numérique.

INNOVATION

L'innovation est au cœur de la stratégie d'Eramet et s'appuie sur Eramet Ideas, le centre d'open innovation du Groupe. L'open innovation est une démarche d'ouverture vers des partenaires industriels et académiques. Cette démarche génère un formidable gisement d'opportunités, de savoir et de challenge tout en minimisant les risques de l'innovation par la mutualisation du risque d'échec

avec des partenaires. Eramet Ideas participe à l'amélioration de la performance opérationnelle à court terme du Groupe, tout en développant des projets d'innovation long terme venant appuyer la feuille de route stratégique. Ainsi, Eramet Ideas a accompagné l'augmentation de capacité de Comilog et de Weda Bay et est, entre autres, à l'origine du développement du procédé optimisé de valorisation du lithium de Centenario.

Métaux critiques de la transition énergétique

PROJET LITHIUM EN ARGENTINE

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. En 2020 et 2021, une 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, sur la durée**. En 2021, le Groupe a décidé de lancer la construction du site de production de carbonate de lithium, en partenariat avec la société Tsingshan. **Eramet contrôlera le projet**, avec une participation de 50,1 %, et assumera la responsabilité de la gestion opérationnelle. Son partenaire Tsingshan financera la construction de l'usine et entrera dans le projet à hauteur de 49,9 %. La production sera commercialisée par chacun des deux actionnaires à hauteur de leur quote-part de capital. La construction de l'usine, d'une production annuelle de **24 000 tonnes** de lithium (LCE), devrait démarrer au 1^{er} trimestre 2022, pour **une entrée en production début 2024**, avec l'atteinte de la capacité nominale prévue au 2^e semestre 2025. La taille du gisement permettra d'envisager des extensions ultérieures via la construction d'autres usines similaires par les deux partenaires.

NICKEL ET COBALT POUR LES BATTERIES

Le projet de 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**



~ 90 %

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

le développement d'un projet hydro-métallurgique de nickel-cobalt destiné au marché des véhicules électriques. Le projet, qui valoriserait le minerai de Weda Bay, vise un démarrage des installations au milieu de la décennie 2020, pour une production de 42 000 tonnes de nickel et de 5 000 tonnes de cobalt par an, provenant de mines exploitées selon des normes sociétales et environnementales reconnues au niveau international. Les études de faisabilité ont démarré début 2021 et devraient se poursuivre en 2022.

RECYCLAGE DE BATTERIES LITHIUM-ION

Le développement dans le recyclage de batteries Li-ion (lithium, nickel, cobalt) s'inscrit également dans cette dynamique. Dans le cadre du projet européen ReLieVe, les ultimes essais pilote de 2021 ont permis de sélectionner un procédé de traitement robuste. L'année 2022 sera consacrée à une étude de pré-faisabilité (« PFS ») d'une usine de recyclage des batteries lithium localisée en Europe et au lancement d'une unité de démonstration pré-industrielle.

EXPLORATION

Le Groupe a créé en 2019 une Cellule d'Exploration visant à faire émerger des options de croissance à long terme pour prendre le relais des projets actuellement développés. Ce portefeuille d'opportunités est structuré au sein d'un pipeline d'opportunités dont le temps de développement de l'exploration à la décision d'investissement est de l'ordre d'une dizaine d'années. Les décisions prises aujourd'hui

sur les priorités de la cellule exploration doivent apporter nos relais de croissance à horizon 2030. Cette cellule vise en priorité les métaux du Groupe que sont le lithium, le nickel et le cobalt, les sables minéralisés et le manganèse.

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 couplés 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.

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.



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.



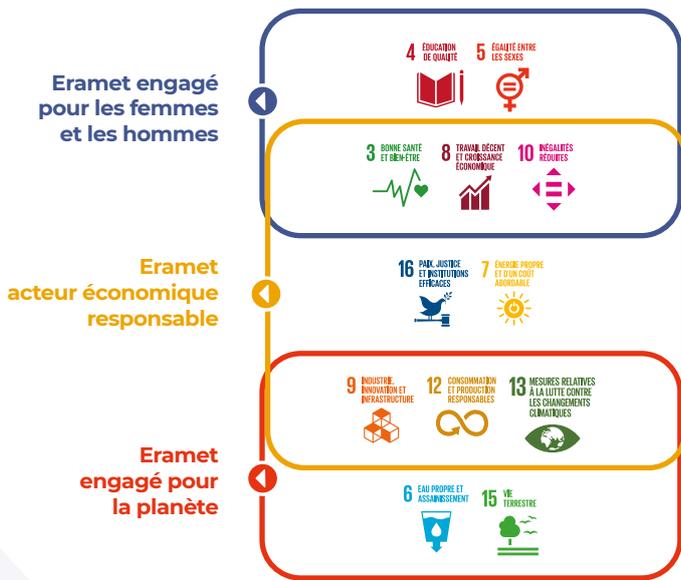
S'engager concrètement pour la planète



EN SAVOIR PLUS
Retrouvez la démarche RSE d'Eramet et ses réalisations 2021 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 leur avancement annuel mesurent la performance RSE du Groupe. Les résultats annuels sont présentés au chapitre 6.



Contribution à l'Agenda 2030

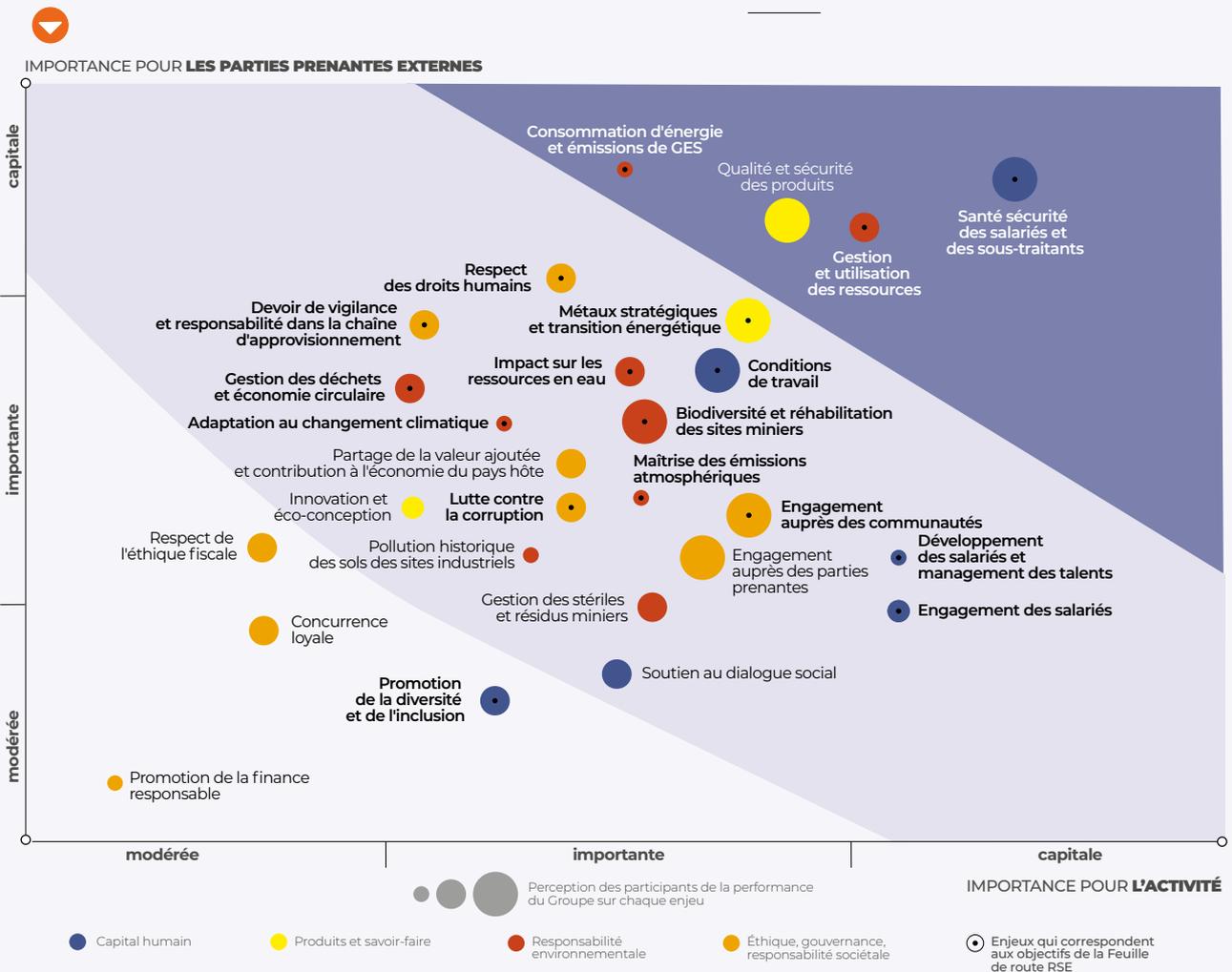
À travers ses activités économiques et productives, Eramet répond directement aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD) 8, 9, 12 et 13. La Feuille de route RSE d'Eramet, conçue avec ce référentiel, contribue plus particulièrement aux enjeux humains, éthiques et environnementaux.

FOCUS RSE 2021

En 2021, la démarche de progrès a davantage associé les représentants de la société civile. Eramet a renforcé ses engagements RSE avec la validation de ses objectifs CO₂ par le SBTi, l'inauguration de la fondation Lékédi Biodiversité au Gabon, l'intégration dans l'initiative act4nature, les premières auto-évaluations réalisées avec le référentiel IRMA et la mise en place de nouveaux plans d'action. Le Groupe s'est aussi doté d'une nouvelle direction de l'Impact Sociétal et des Droits Humains créée au sein de la direction Développement Durable et Engagement d'Entreprise. Surtout, en mai 2021, Eramet a intégré sa raison d'être dans ses statuts.

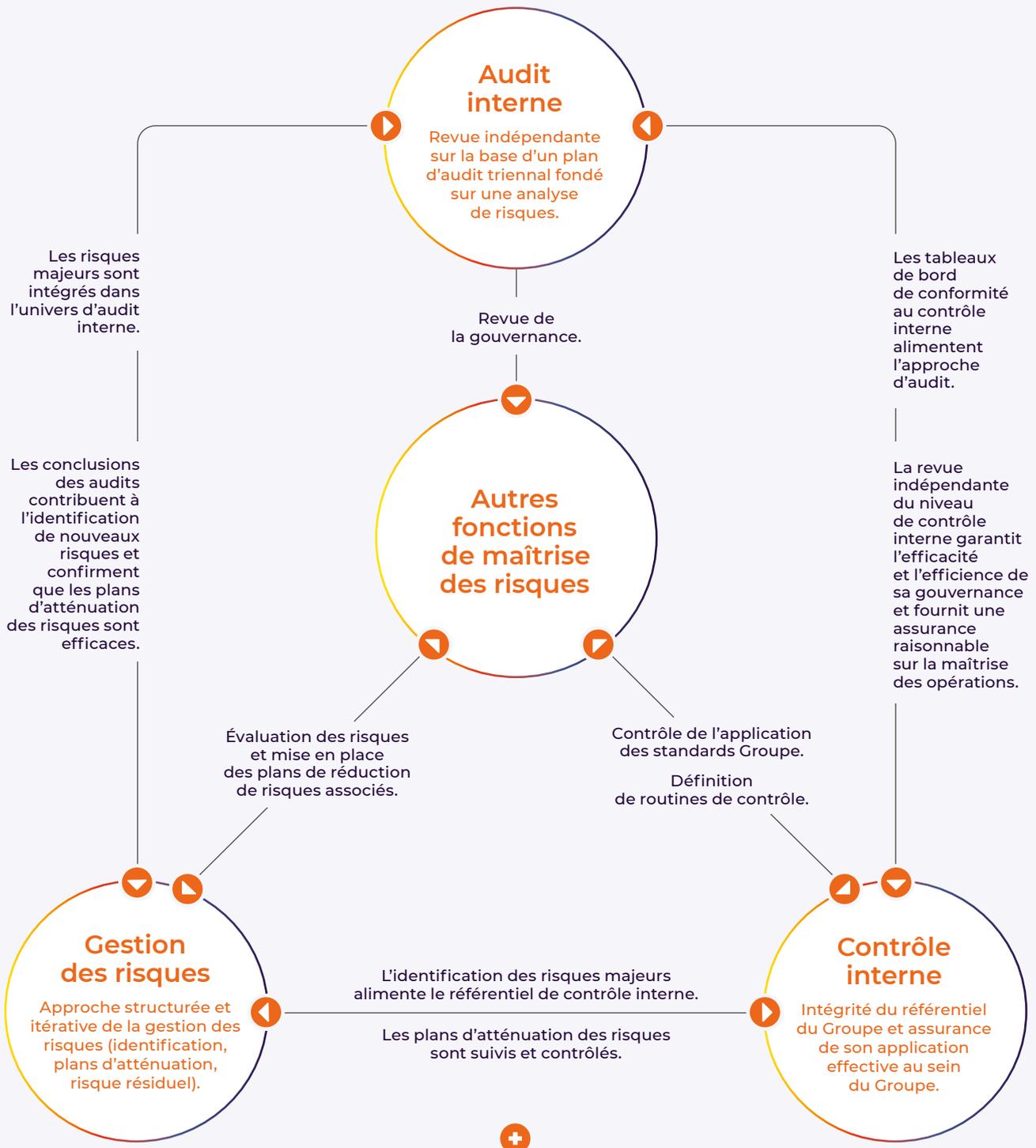
Matrice de matérialité

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.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les titres Eramet sont négociés sur le marché Euronext Paris.

Au 31 décembre 2021, le nombre d'actions détenues par le concert existant entre les sociétés Sorame et Ceir d'une part, et FSI Equation (détenue à 100 % par l'État) d'autre part, représentait 64,21 % 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.



50 %*
TAUX D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS (8/16)

44 %*
TAUX DE PARITÉ
(7/16)

94 %
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN
DES ADMINISTRATEURS
AUX RÉUNIONS

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



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.



De gauche à droite : **Jérôme FABRE**, Directeur de la Division Alliages Haute Performance ; **Virginie DE CHASSEY**, Directrice du Développement Durable et Engagement d'Entreprise ; **Jean DE L'HERMITE**, Directeur Juridique Groupe ; **Kléber SILVA**, Directeur des Opérations ; **Christel BORIES**, Présidente-Directrice Générale ; **Geoff STREETON**, Directeur de la Stratégie, de l'Innovation et du Business Development ; **Nicolas CARRÉ**, Directeur Financier en charge des Systèmes d'Information et des Achats Groupe (à compter du 2 mai 2022) ; **Anne-Marie LE MAIGNAN**, Directrice des Ressources Humaines, Santé et Sécurité.

PERFORMANCES FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES

Excellente année avec un EBITDA supérieur à 1 Md€⁽¹⁾ et une accélération du repositionnement vers les activités porteuses de croissance.

Nota 1 : L'ensemble des chiffres de l'exercice 2021 et de l'exercice 2020 commentés correspondent aux chiffres en application de la norme IFRS 5⁽¹⁾ tels que présentés dans les états financiers consolidés du Groupe, sauf mention contraire.

► Nouvelle étape pour le Groupe

qui se recentre sur ses activités Mines et Métaux, suite à l'annonce de la signature d'un protocole d'accord en vue de la cession d'Aubert & Duval⁽²⁾ ;

► Confirmation du positionnement d'entreprise responsable et contributive ;

► Excellente performance opérationnelle dans le manganèse, le nickel et les sables minéralisés, et résilience de l'activité minière en Nouvelle-Calédonie ;

► Construction de l'usine de lithium en Argentine relancée pour répondre à l'accélération de la demande en métaux de la transition énergétique ;

► Sur les deux dernières années, la progression de 64 % de l'EBITDA du Groupe vient pour l'essentiel de gains intrinsèques de près de 450 M€⁽³⁾.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 3 668 M€ en 2021, en forte hausse de 31 % (+ 35 % à périmètre et change constants⁽⁴⁾). Cette croissance a été principalement tirée par l'activité alliages de manganèse (environnement de prix très favorable conjugué à une amélioration du mix produits), ainsi que par les très bonnes performances opérationnelles de l'activité minerais de manganèse (+ 21 % de volumes produits, + 9 % de volumes vendus) et de l'activité de négoce du ferroalliage de nickel produit à Weda Bay.

L'EBITDA du Groupe affiche 1 051 M€, en très forte progression (x2) par rapport à 2020 reflétant notamment :

- Un impact des facteurs externes de + 437 M€, dont des effets prix positifs de + 394 M€ pour les alliages de manganèse et + 227 M€ pour le nickel, partiellement compensés par - 278 M€ de hausses de coûts, notamment liées au fret ;
- Une performance intrinsèque de + 164 M€ pour les activités du nouveau périmètre, dont + 111 M€ liés à la croissance des ventes externes de minerais de manganèse ;

- Un impact négatif de - 66 M€ lié à la SLN, dont la performance a été affectée par des perturbations externes exceptionnelles en Nouvelle-Calédonie.

Le résultat opérationnel courant affiche 784 M€, après prise en compte d'une charge d'amortissement des immobilisations de - 259 M€.

La perte nette des activités en cours de cession s'élève à - 426 M€ et reflète principalement l'impact négatif de la cession annoncée d'Aubert & Duval (- 340 M€), sans impact sur l'endettement net du Groupe au 31 décembre 2021.

Le résultat net part du Groupe s'établit en conséquence à 298 M€ sur l'année. Il inclut également la quote-part de résultat de Weda Bay (+ 121 M€) ainsi que les reprises d'impairment du projet lithium (+ 117 M€).

Le free cash flow (« FCF ») s'élève à 526 M€ au nouveau périmètre du Groupe. Les activités Mines et Métaux, hors coûts de holding, ont généré un FCF d'environ 700 M€, y compris une contribution de Weda Bay à hauteur de 146 M€, reflétant les excellentes performances opérationnelles des activités.

Les investissements décaissés sont restés stables à 312 M€. Ils comprennent les investissements de croissance qui se sont élevés à 151 M€ au Gabon, y compris le plan de modernisation du Transgabonais, afin d'accompagner le développement organique de la production de minerais de manganèse, fortement créatrice de valeur avec un temps de retour très court. Les investissements courants ont été maîtrisés, notamment à la SLN en attendant le déblocage des autorisations sur les exports de minerais de nickel, obtenues en février 2022.

La dette nette s'établit à 936 M€ au 31 décembre 2021, en réduction de plus de 440 M€⁽⁵⁾ du fait de la forte génération de trésorerie du Groupe,

malgré un FCF négatif de - 125 M€ des activités cédées ou en cours de cession. La variation de l'endettement net comprend également l'apport de Meridiam suite à son entrée au capital de Setrag en novembre (+ 31 M€).

Par ailleurs, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 31 mai 2022 de verser un dividende de 2,5 € par action au titre de l'exercice 2021.

Une fraude financière a été découverte en fin d'année au sein de la gestion de la trésorerie au siège du Groupe comme annoncé dans le communiqué de presse publié le 21 décembre 2021. Les conclusions des enquêtes immédiatement diligentées ont établi que cette fraude avait été initiée par un employé du Groupe. Cette fraude a visé à falsifier les véritables caractéristiques d'un placement réalisé, puis à dissimuler la perte financière subie en 2019 suite à la baisse de valeur de ce placement. L'employé a été licencié pour faute grave et des poursuites judiciaires ont été engagées.

Il est confirmé que l'impact financier est circonscrit à 45 M€. Il a été comptabilisé dans les capitaux propres et la trésorerie du Groupe au bilan d'ouverture du 1^{er} janvier 2020.

Cet impact n'intègre pas les éventuels remboursements futurs de la part des assurances, les actions légales en cours et d'éventuels recouvrements.

Un plan d'action a été défini afin de renforcer les contrôles internes et les mesures de sécurité au niveau de la trésorerie du Groupe, avec en particulier une refonte de ses procédures.

La liquidité du Groupe reste élevée à 2 Md€ au 31 décembre 2021. Au S2, Eramet a remboursé par anticipation la totalité des obligations émises par TiZir encore en circulation ainsi que la majeure partie de la ligne de crédit tirée du RCF (à hauteur de 901 M€). Ce dernier a été intégralement remboursé en janvier 2022.

(1) Hors Aubert & Duval, Sandouville et Erasteel qui, en application de la norme IFRS 5 – « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », sont présentées comme des activités en cours de cession sur 2021 et 2020.

(2) L'opération est soumise à l'obtention de l'avis des instances représentatives du personnel et aux autorisations réglementaires nécessaires.

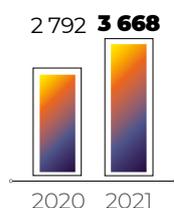
(3) Activités cédées ou en cours de cession incluses.

(4) Cf. Glossaire financier (chapitre 9 du document).

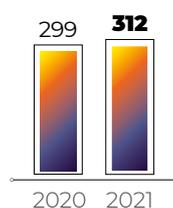
(5) Réduction de la dette nette de 388 M€, avant application de la norme IFRS 5.

CHIFFRES CLÉS D'ACTIVITÉ ⁽¹⁾

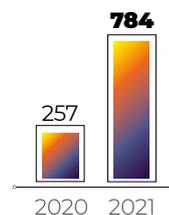
Chiffre d'affaires
(en millions d'euros)



Investissements industriels
(en millions d'euros)



Résultat opérationnel courant
(en millions d'euros)



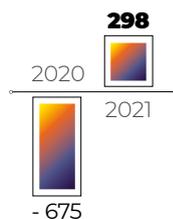
1 051 M€
EBITDA DU GROUPE X 2 EN 2021

avec une contribution très significative des alliages de manganèse, dans un environnement de prix très favorable compensé en partie par la forte hausse des coûts du fret et de l'énergie.

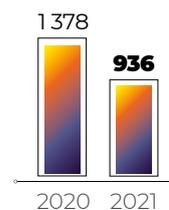
526 M€
FREE CASH FLOW

401 M€, y compris les activités cédées ou en cours de cession.

Résultat net part du Groupe
(en millions d'euros)



Dettes financières nettes
(en millions d'euros)



991 M€, y compris les activités cédées ou en cours de cession.

(1) Hors Aubert & Duval, Sandouville et Erasteel qui, en application de la norme IFRS 5 - « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », sont présentées comme des activités en cours de cession sur 2021 et 2020.

PERFORMANCES FINANCIÈRES

Synthèse des comptes consolidés, en application de la norme IFRS 5, excluant les activités cédées ou en cours de cession

(en millions d'euros)⁽¹⁾

	2021 ⁽³⁾	2020 retraité ^(3,6)	Variation (M€)	Variation ⁽²⁾ (%)
Chiffre d'affaires	3 668	2 792	+ 876	+ 31 %
EBITDA	1 051	516	+ 535	+ 104 %
Résultat opérationnel courant (ROC)	784	257	+ 527	+ 205 %
Résultat net des activités poursuivies	791	(160)	+ 951	n.a.
Résultat net des activités en cours de cession	(426)	(516)	+ 90	n.a.
Résultat net part du Groupe	298	(675)	+ 972	n.a.
Free Cash Flow du Groupe	526	116	+ 410	+ 353 %
Endettement net	(936)	(1 378)	- 442	- 32 %
Capitaux propres	1 335	958	+ 377	+ 39 %
Leverage (endettement net / EBITDA)	0,9	2,7	- 1,8 pt	n.a.
Gearing au sens des covenants bancaires ⁽⁴⁾	51 %	115 %	- 64 pts	n.a.
ROCE (ROC / capitaux employés ⁽⁵⁾ de l'année n-1)	30 %	8 %	+ 22 pts	n.a.

(1) Données arrondies au million le plus proche. (2) Données arrondies au % supérieur ou inférieur. (3) Hors Aubert & Duval, Sandouville et Erasteel, qui, en application de la norme IFRS 5 - « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », sont présentées comme des activités en cours de cession sur 2021 et 2020. Les impacts au bilan sont uniquement retraités sur 2021. (4) Ratio endettement net sur capitaux propres, hors impact IFRS 16 et hors prêt de l'État français à la SLN. (5) 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. (6) Conformément à la norme IAS 8 - Méthodes comptables, changements d'estimations et erreurs, les comptes consolidés ont été retraités au 1^{er} janvier 2020 de l'impact de la fraude financière au siège du Groupe.

Flux de l'endettement net, en application de la norme IFRS 5, excluant les activités cédées ou en cours de cession

(en millions d'euros)

	Exercice 2021	Exercice 2020
Activités opérationnelles		
EBITDA	1 051	516
Impact trésorerie des éléments sous l'EBITDA	(258)	(322)
Marge brute d'autofinancement	793	194
Variation de BFR	(80)	204
Flux de trésorerie net généré par l'activité (A)	713	398
Opérations d'investissement		
Investissements industriels	(312)	(299)
Autres flux d'investissements	125	17
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (B)	(187)	(282)
Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres	21	(15)
Incidence des variations de cours des devises et autres	(25)	29
Acquisition de droits d'utilisation IFRS16	(10)	(8)
Variation de l'endettement financier net des activités détenues en vue de la vente ⁽¹⁾	(125)	(151)
(Augmentation) / Diminution de l'endettement financier net	388	(29)
(Endettement financier net) d'ouverture	(1 378)	(1 349)
(Endettement financier net) de clôture des activités continuées	(936)	(1 378)
(Endettement financier net) des activités en cours de cession	(54)	
Free cash flow (A) + (B)	526	116

(1) En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les activités Sandouville, Erasteel et Aubert & Duval sont présentées comme des activités en cours de cession.

LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE TOUJOURS EN PROGRESSION

Eramet a pris des engagements RSE dans sa Feuille de route 2018-2023, liant enjeux environnementaux et sociétaux prioritaires et vision stratégique du Groupe.

Afin d'évaluer la progression globale de sa Feuille de route, Eramet mesure son indice de performance RSE sur la base des réalisations de l'année. Pour l'année 2020, cet indice atteint 104 (la valeur 100 indiquant la validation de l'ensemble des cibles). La majeure partie des cibles à atteindre pour 2023 est bien engagée.

Certains objectifs ont dépassé leur jalon annuel en 2021. 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.



PRINCIPALES RÉALISATIONS 2021

SOINS MÉDICAUX FOURNIS À
22 000
PERSONNES

- 46 %
DE RÉDUCTION DU
NOMBRE D'ACCIDENTS

AMÉLIORATION DES CONDITIONS
D'APPRENTISSAGE AU PROFIT DE
14 000
ÉTUDIANTS

- 39 %
DE RÉDUCTION DE TCO₂/T
DE PRODUIT SORTANT
(Référence 2018)

- 40 %
OBJECTIF À 2035
DE RÉDUCTION DES
ÉMISSIONS ABSOLUES
DE CO₂ Validé par
le Science Based Targets
initiative (SBTi)

26 %
DE FEMMES MANAGERS

TAUX DE RÉHABILITATION
1,32
EN 2021 SOIT 30 % DE PLUS
DE LA SURFACE DÉFRICHÉE

CONTRIBUTION À LA
**NEUTRALITÉ
CARBONE**
À 2050 (scope 1 et scope 2)

Création de la fondation
Lékédi Biodiversité au Gabon

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

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.



**Note B
Statut « Prime »
ISS ESG Corporate Rating
JUIN 2020**



**Note 66/100
Niveau « Advanced »
Vigeo Eiris
MAI 2021**



**Note 26.2
Sustainalytics
AOÛT 2021**



**Note B
CDP Climate Change
DÉCEMBRE 2021**

FOCUS 2021

Inscription de la raison d'être dans les statuts du Groupe

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Eramet qui s'est tenue en mai 2021, a approuvé l'inscription de la raison d'être dans les statuts de la Société :

« DEVENIR UNE RÉFÉRENCE DE LA TRANSFORMATION RESPONSABLE DES RESSOURCES MINÉRALES DE LA TERRE, POUR LE BIEN-VIVRE ENSEMBLE »

La raison d'être est le projet permanent de l'entreprise. Elle donne du sens à nos décisions et actions. Elle renforce les liens avec l'ensemble des parties prenantes, au premier rang desquelles les collaborateurs, qui trouvent en elle des raisons d'agir et un but. Il s'agit de projeter l'entreprise dans le futur, de définir notre rôle dans la société. En quoi nos métiers, nos activités sont-ils essentiels ? Quelle valeur apportent-ils à la société ? Est-ce suffisant ?

Notre raison d'être crédibilise notre ambition : des infrastructures et des constructions robustes et résistantes, des moyens de mobilité plus légers et plus performants, des outils de santé plus sûrs, des appareils de télécommunications plus efficaces... les métaux servent notre bien-vivre au quotidien. Mais ils sont aussi essentiels au monde de demain car l'ère des métaux s'est ouverte afin de trouver les solutions durables et responsables aux défis de la transition énergétique et écologique.

Par ses actions et ses comportements, forte de son expertise et de son expérience, Eramet, entreprise citoyenne, aspire à devenir une référence dans l'exercice de ses activités.

Parce que nous sommes conscients des enjeux de notre planète, nous opérons nos gisements en nous assurant que les ressources minérales sont prélevées dans le respect de l'environnement et de la biodiversité, et en optimisant leur utilisation.

Pour nous, la transformation des ressources minérales de la Terre est responsable, contributive mais aussi inclusive.

Nous aspirons à maximiser l'impact positif de notre activité pour les populations locales et leurs territoires. Nous poursuivons le développement d'actions en matière d'aide à l'éducation, de prévention sanitaire et de stimulation de l'entrepreneuriat local dans une relation de confiance, nourrie par le dialogue et l'échange.

Nos métaux apportent solidité, durabilité et esthétique, autant de qualités et autant de fonctions essentielles qui tissent ce bien-vivre ensemble.

L'intégration de notre raison d'être dans les statuts est une étape clé de notre démarche d'entreprise responsable. Un travail d'appropriation de toutes les équipes et parties prenantes externes a été engagé en 2021 pour favoriser l'appropriation.

La raison d'être est d'abord une raison d'agir qui permet d'orienter les décisions dans l'entreprise.



PERSPECTIVES DU GROUPE EN 2022

Les marchés des activités Mines et Métaux restent dans l'ensemble bien orientés en ce début d'année 2022 et devraient continuer à croître sur l'année. Par ailleurs, les prix devraient rester à des niveaux globalement élevés.

Les coûts élevés de fret et les problématiques de logistique devraient perdurer en 2022. Le Groupe a cependant mis en œuvre au Gabon en ce début d'année une solution de transport du minerai de manganèse par navires de plus grande capacité qui devrait permettre de réduire les coûts de transport maritime.

L'évolution des coûts de l'énergie, en particulier ceux du gaz et de l'électricité, reste incertaine pour 2022. Une augmentation continue des prix pourrait avoir des impacts sur les profits du Groupe. En Norvège, les usines électro-intensives du Groupe bénéficient toutefois de contrats d'approvisionnement long terme d'origine hydraulique et éolienne permettant de couvrir une partie significative de leur besoin. En parallèle, les usines du Groupe pourraient également être impactées par une augmentation des cours du coke métallurgique, compte tenu d'une tension sur ce marché.

En 2022, dans le cadre de sa nouvelle Feuille de route stratégique, Eramet devrait réaliser de nouveaux progrès intrinsèques significatifs et vise de nouveaux records de production :

- **7,5 Mt** de minerai de manganèse produites ;
- **Plus de 4 Mth** de minerai de nickel exportées ;
- **Environ 15 Mth** de minerai de nickel produites à Weda Bay⁽¹⁾.

Les prix de vente facturés des alliages de manganèse devraient rester en moyenne sur l'année légèrement supérieurs à 2021, notamment en Europe, tandis que le consensus de prix moyen du minerai de manganèse et de cours du nickel au LME sont à respectivement 5,2 \$/dmtu à 19 800 \$/t pour 2022.

Sur la base des objectifs de production et des consensus de prévisions de prix mentionnés ci-dessus, l'EBITDA du Groupe serait d'environ 1,2 Md€ en 2022.

Le Groupe devrait réaliser environ 550 M€ d'investissements en 2022, y compris les activités en cours de cession mais hors projet lithium financé par Tsingshan. Ces investissements comprennent d'une part, environ 300 M€ de capex courants et d'autre part, des capex de croissance organique dont environ 200 M€ destinés à accompagner et pérenniser la croissance au Gabon.

Fort de son recentrage en cours sur son activité Mines et Métaux fortement génératrice de cash, Eramet accélère la mise en œuvre de sa stratégie de croissance. Le Groupe dispose d'un portefeuille d'actifs très compétitif, en exploitation et en développement, pour accompagner la croissance durable de l'économie et produire les métaux nécessaires à la transition énergétique.

Ces perspectives ne tiennent pas compte de l'impact potentiel du conflit russo-ukrainien que le Groupe suit avec la plus grande attention.

(1) Base 100% ; sous réserve de l'obtention des autorisations administratives.

Conception et réalisation : **côté corp.**

Crédits photos : Sylvain Cambon, Ludovic Combe, Adrien Daste, Marco Dufour, Eramet,
Julien Goldstein, Hervé Thouroude/Generali, Michel Labelle, Andrew McLeish, SLN.

Ce rapport est imprimé sur un papier dont la fabrication est conforme aux exigences définies
dans le règlement d'application de contrôle des bois FSC (*Forest Stewardship Council*).



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