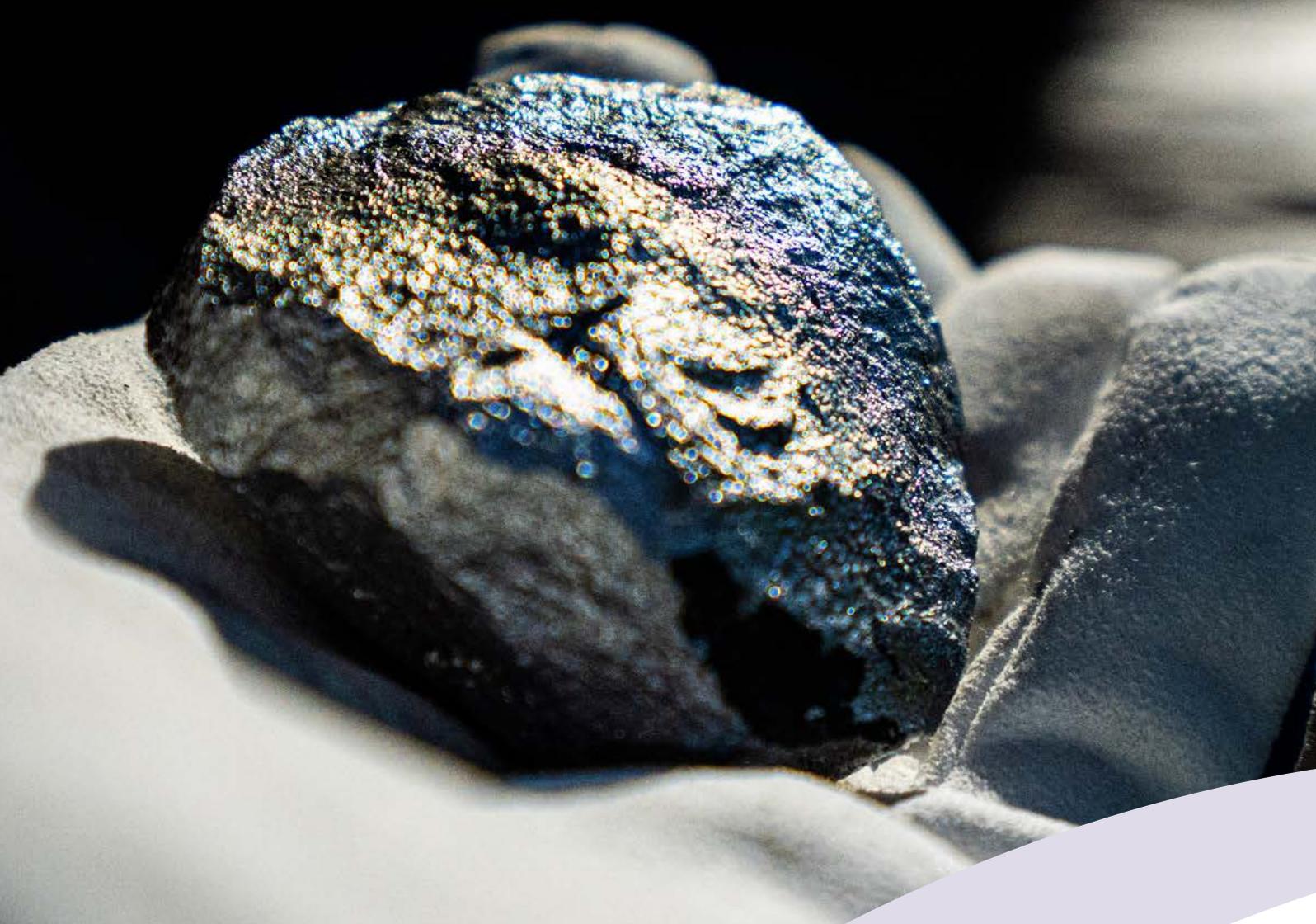


DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL
2019



SOMMAIRE

1	Présentation du Groupe	3
2	Activités	37
	2.1 Division Mines et Métaux	39
	2.2 Division Alliages Haute Performance	66
	2.3 Holding	76
	2.4 Usines et équipements	77
	2.5 Innovation / Réserves et Ressources	78
	2.6 Historique de la Société	93
3	Comptes consolidés et comptes sociaux	97
	3.1 Comptes consolidés de l'exercice 2019	98
	3.2 Comptes sociaux de l'exercice 2019	182
	3.3 Comptes consolidés des exercices 2018 et 2017	213
	3.4 Politique de distribution des dividendes	214
	3.5 Politique d'assurances	215
4	Gouvernement d'entreprise	217
	4.1 Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	218
	4.2 Liste et fonctions des administrateurs	226
5	Gestion des risques	241
	5.1 Principes de la Gestion des risques au sein d'Eramet	242
	5.2 Une approche intégrée de la Gestion des risques au sein d'Eramet	243
	5.3 Les principaux facteurs de risque auxquels le Groupe est exposé	246
6	Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	255
	6.1 Enjeux et démarche RSE du groupe Eramet	256
	6.2 Préservation de l'environnement	262
	6.3 Engagements sociaux et sociétaux du Groupe	293
	6.4 Éthique des affaires	321
	6.5 Note méthodologique	334
	6.6 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	338
7	Rémunération des organes de direction et d'administration	343
	7.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux <i>Say on Pay Ex Ante</i>	344
	7.2 Rémunération globale des mandataires sociaux en 2019 <i>Say on Pay Ex Post</i>	352
	7.3 Rapport spécial sur les attributions gratuites d'actions	364
8	Eramet et ses actionnaires	367
	8.1 Marché des titres de la Société	368
	8.2 Capital social	370
	8.3 Renseignements concernant la Société	377
	8.4 Pactes d'actionnaires	383
9	Assemblée Générale	389
	9.1 Exposé des motifs et texte des projets de résolutions	390
10	Informations complémentaires	399
	10.1 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel	400
	10.2 Commissaires aux comptes	400
	10.3 Information financière – Documents disponibles	401
	10.4 Tableau de réconciliation avec le Rapport financier annuel	402
	10.5 Table de concordance du rapport de gestion	403
	10.6 Table de concordance avec le Règlement européen (UE) 2017/1129	404
	10.7 Table de concordance avec les principes <i>du Global Compact</i> – COP Eramet	407
11	Plan de vigilance 2017 – Groupe Eramet	409
	Glossaire	424



2019

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

*incluant le rapport
financier annuel*



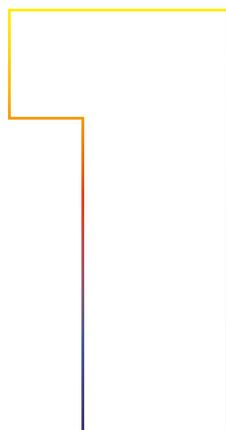
Le présent Document d'Enregistrement Universel a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 31 mars 2020, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le présent Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.





Présentation du Groupe



Message du Président	4
Manifeste	6
Chiffres clés	7
Tendances et opportunités	8
Activités	10
Implantations	18
Modèle d'affaires	20
Stratégie	22
RSE	26
Risques	28
Gouvernance	30
Performances	32
Perspectives	35



”

La transformation
profonde impulsée
à tous les niveaux
de l'entreprise
dessine un nouvel
Eramet.

”

MESSAGE DU PRÉSIDENT

CHRISTEL BORIES PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Grâce à la profonde transformation stratégique, managériale et numérique engagée depuis deux ans, Eramet a franchi en 2019 des étapes structurantes pour son avenir. Les excellents niveaux de production enregistrés dans l'ensemble de nos mines illustrent les premiers succès des changements de modèle que nous avons mis en place, les progrès opérationnels réalisés et les défis relevés chaque jour par les collaborateurs du Groupe. Dans ce nouvel Eramet, nous plaçons la responsabilité sociétale d'entreprise au cœur de nos choix stratégiques, avec la conviction que l'industrie minière et métallurgique de demain doit être exemplaire dans ce domaine. Notre engagement se matérialise par une feuille de route RSE ambitieuse construite autour de treize objectifs qui ont atteint des avancées significatives en 2019. En 2019, nous avons dû faire face à une conjoncture dégradée et à des vents contraires qui ont pénalisé nos performances financières. Cependant, les premiers résultats sont là et les fondamentaux de notre stratégie sont solides.

En 2020, nous maintenons le cap de notre feuille de route stratégique.

2020 marquera une étape importante du développement d'Eramet dans chacun de ses métiers. L'expansion des mines de Moanda au Gabon va conforter notre position dans le manganèse, tandis que dans le nickel, le démarrage de l'usine de Weda Bay en Indonésie et la poursuite de la mise en place

du nouveau modèle de la SLN vont nous ouvrir de nouvelles perspectives. Chez Aubert & Duval, nous devrions pouvoir compter sur le retour à un niveau normal de nos activités. Face à une conjoncture mondiale très incertaine, nous adaptions en permanence nos plans d'actions et nous mettons en place une gestion prudente et contrôlée de notre trésorerie. Nous avons ainsi revu le périmètre et le calendrier de nos projets d'investissement, en particulier au Gabon et en Argentine. Et, face à l'épidémie mondiale de Coronavirus, notre priorité est d'assurer la santé de nos collaborateurs ainsi que de leurs proches. Nous sommes pleinement mobilisés dans chacun des pays où nous opérons pour faire face à cette situation sanitaire exceptionnelle. Notre vigilance n'infléchit aucunement notre élan pour poursuivre la transformation du Groupe, notamment en diversifiant nos actifs pour mieux répartir nos risques, à l'image des développements réalisés dans les sables minéralisés, et en nous positionnant comme un acteur majeur de la transition énergétique.

Notre détermination est intacte pour libérer les énergies et renforcer notre compétitivité dans un environnement très incertain.

Conjuguée à l'agilité, la réactivité et la maîtrise de nos équilibres financiers, cet élan nous permet de garder le cap et d'avancer sur notre trajectoire de rentabilité à long terme.



Manifeste



Être exemplaire dans la transformation responsable des ressources de la Terre.

Le futur se construit sous nos yeux, toujours plus vite. Homme augmenté, mobilités vertes, interfaces intelligentes et villes hyperconnectées... la révolution numérique bouleverse les pratiques, l'intelligence artificielle ouvre des horizons infinis. Dans le même temps, l'Humanité se trouve confrontée à un défi sans équivalent dans l'Histoire : mener à bien une indispensable transition énergétique.

Pour se transformer, l'industrie a besoin de matières premières toujours plus performantes. Ces ressources naturelles sont vitales : nous devons apprendre à les utiliser de manière encore plus responsable.

Chez Eramet, nous avons décidé de nous attaquer à ces immenses défis. Nous mettons au point des procédés innovants, travaillons à des projets d'envergure, apprenons à conjuguer activité industrielle et respect de la planète. Enfin, par notre engagement citoyen, nous contribuons au développement de nos collaborateurs et des communautés. Esprit entrepreneurial, ouverture et pragmatisme, ce sont les valeurs que les femmes et hommes d'Eramet insufflent dans chacun de leurs projets. La dynamique que nous donnons à notre Groupe est résolument tournée vers l'avenir. Avec en tête un leitmotiv : développer une performance durable et créatrice de valeur au service d'un monde préservé et au bénéfice du plus grand nombre.



Eramet aujourd'hui, c'est...

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

3 671 M€

**Chiffre d'affaires
en 2019**

2^e

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

4^e

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

1^{er}

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

2^e

Eramet est le deuxième **producteur mondial de pièces forgées par matriçage 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.

630 M€
EBITDA 2019

13 000
collaborateurs

-35 %
**Réduction du taux de
fréquence des accidents
(TF2)* en 2019**

-26 %
**Objectif de réduction
en intensité carbone dès 2023**



* Données sur le périmètre Eramet + intérimaires + entreprises extérieures

Un écosystème en pleine mutation

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



Mégatendances sociétales

- Croissance démographique accrue et urbanisation accélérée
- Création de valeur de plus en plus inclusive, partagée et durable, pour lutter contre la polarisation et les iniquités sociales
- Montée en puissance des stratégies d'investissement durable (*Environmental and Social Governance*) et du rôle sociétal des entreprises
- Impératif de transparence et de responsabilité des acteurs privés
- Exigence croissante de traçabilité notamment en ce qui concerne l'approvisionnement responsable



Mégatendances économiques et technologiques

- Instabilité politique, renforcement du protectionnisme et enjeux de souveraineté
- Globalisation des échanges et mobilité internationale accrues
- Accélération de la transformation technologique et numérique
- Croissance des nouvelles solutions de mobilité
- Montée en puissance continue de la Chine en matière de besoins de matières premières



Mégatendances environnementales

- Urgence climatique et nécessité d'actions collectives pour le climat
- Premiers effets de la transition énergétique : nouvelles solutions de mobilité, développement des énergies renouvelables faisant appel au stockage de l'énergie
- Raréfaction des ressources naturelles (minérales, eau, biodiversité...)
- Sensibilité accrue des parties prenantes à l'empreinte environnementale des industries

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

Extraction 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



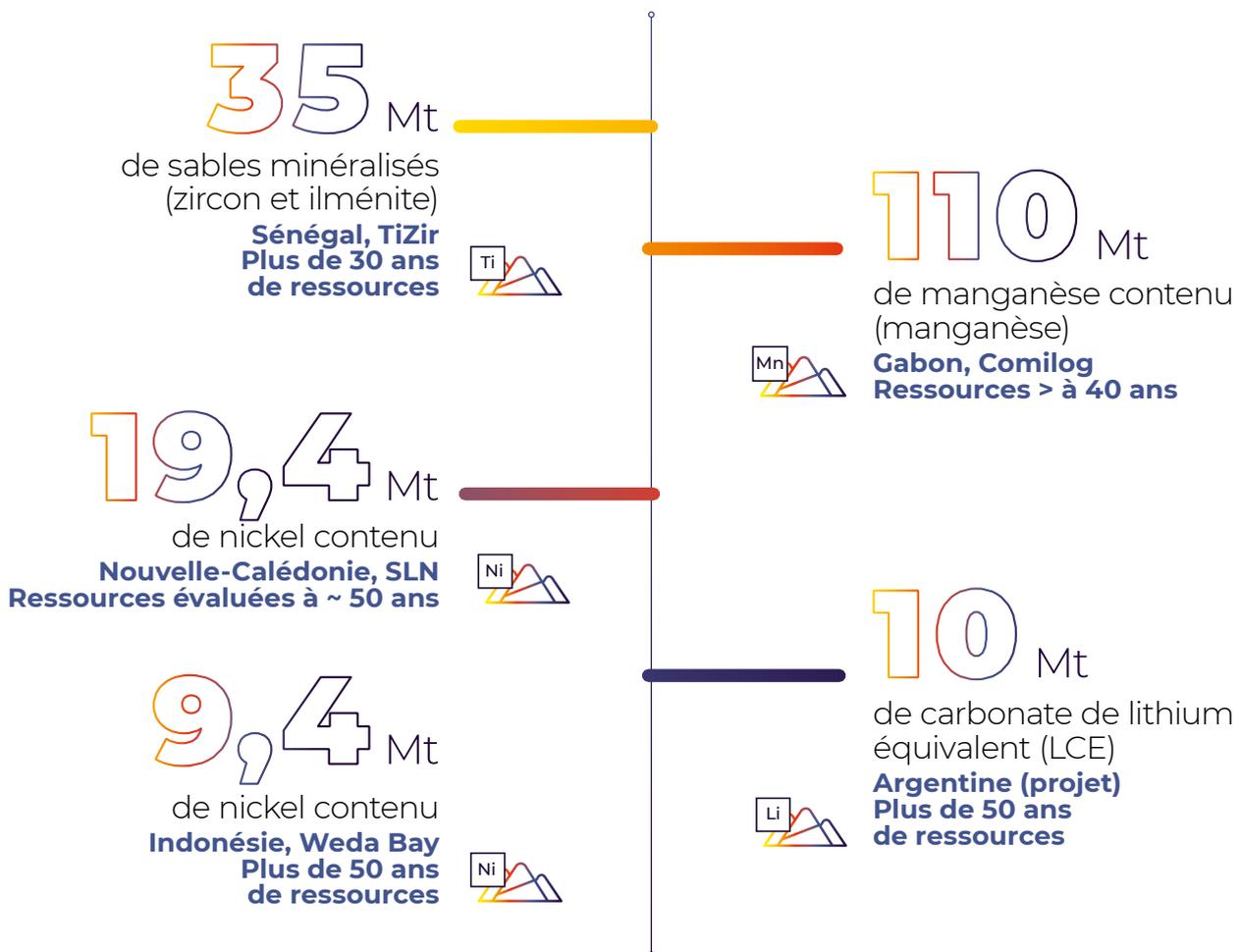
Entrepreneur



DIVISION Mines et Métaux

La division Mines et Métaux extrait 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.





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, 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.

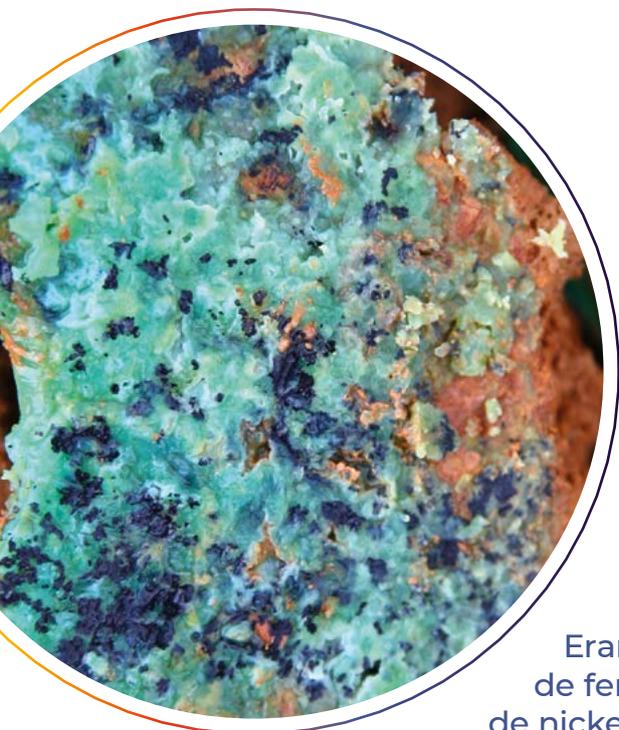
4,8 Mt

de minerai
de manganèse produites

Chiffres clés

- ~4 000 employés
- 1 765 M€ de chiffre d'affaires
- 740 kt d'alliages de manganèse produites





BU Nickel

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

Ressources et activités

- Des mines hautement compétitives de nickel en Nouvelle-Calédonie et une usine pyrométallurgique pour la production de ferronickel opérées par la SLN (Société Le Nickel).
- Montée en puissance rapide de l'exportation de minerai de nickel grâce à la mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires de la SLN.
- Démarrage en 2019 de la mine de Weda Bay en Indonésie, dont la vocation est d'alimenter plusieurs unités de transformation du minerai en alliage de nickel.

- Démarrage en 2020 de l'usine de Weda Bay, alimentée par la mine, en joint-venture avec Tsingshan, premier producteur mondial d'acier inoxydable.
- Montée en puissance de la raffinerie de nickel pur en France.

Marchés

- Le minerai de nickel est extrait afin d'être transformé en ferroalliages de nickel, qui servent principalement à la fabrication d'acier inoxydable (68 % des débouchés) mais également en métal pur ou en sels de nickel.



Chiffres clés

- **~2 200** employés
- **778 M€** de chiffre d'affaires
- **47 kt** de ferronickel produites

4,7 Mth

de minerai de nickel produites dont 1,6 Mth exportées



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 %). La demande de lithium pour le marché des batteries Li-on devrait tripler d'ici 2025.

BU Sables minéralisés

Eramet est un acteur majeur dans les sables minéralisés. Le Groupe est le cinquième 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 Operations).
- Transport du minerai par rail de la mine au port de Dakar opéré par GCO.
- Transformation de l'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 (utilisé dans les céramiques, la chimie...) ainsi que des matières premières titanifères, transformées en laitier de titane (dont 90 % sert à la production de pigments).

735 kt

concentrés de sables minéralisés produits au Sénégal



Chiffres clés

- **~1 000** employés
- **286 M€** de chiffre d'affaires
- **189 kt** de dioxyde de titane produites



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 en 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...

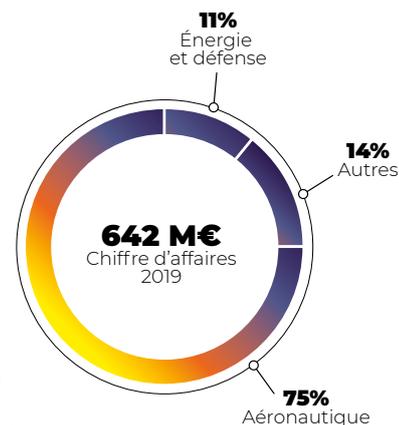
Marchés

- Aéronautique/aérospatial
- Energie
- Défense
- Automobile
- Outillages
- Poudres pour fabrication additive



Chiffres clés

- **+ de 4 000** employés
- **642 M€** de chiffre d'affaires
- **14** sites industriels





Erasteel

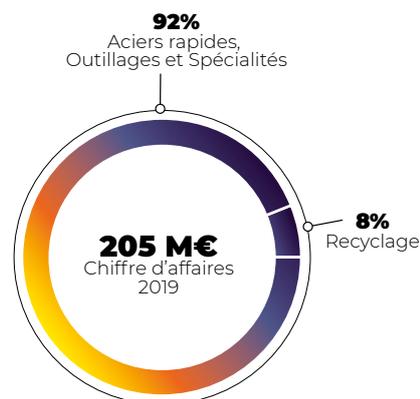
Erasteel est un acteur mondial des aciers rapides conventionnels et le leader de la métallurgie des poudres atomisées au gaz avec les aciers rapides par métallurgie des poudres ASP® et les poudres métalliques PEARL®. La société est aussi un acteur européen du recyclage de catalyseurs, d'oxydes métalliques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

Activités

- Erasteel propose 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)



Chiffres clés

- ~900 employés
- 205 M€ de chiffre d'affaires
- 8 sites industriels





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



Expertises

- **Métallurgie extractive** (minéralogie, minéralurgie, géométallurgie, hydrométallurgie, pyrométallurgie)
- **Métallurgie d'élaboration des alliages et aciers de haute performance** (dont métallurgie des poudres)
- **Transformation thermomécanique des alliages par forgeage et matriçage**

Eramet Ideas : démarche d'open innovation

- **Benchmark**
- **Leadership/partenaire** de projets européens
- **Partenariats avec des universités,** grandes écoles, industriels, start-up, PME
- **Challenge Open Innovation :** stimulation d'un réseau mondial de chercheurs et d'experts sur des thématiques scientifiques du Groupe
- **Création d'un laboratoire commun** avec le CNRS, « LILAB », sur les métaux critiques de la transition énergétique

Chiffres clés

- **~300 experts et techniciens** (R&D interne)
- **60 M€** consacrés à l'innovation, soit 1,5 % du chiffre d'affaires
- **25 projets** européens collaboratifs en cours, dont 11 sur le périmètre de la métallurgie extractive
- **1^{er} microscope en Europe** doté du logiciel d'analyse minéralogique QEMSCAN

25

**projets
collaboratifs**

2019

CHIFFRES CLÉS

3 671 M€

Chiffre d'affaires en 2019

77 % division Mines et Métaux

48 % BU Manganèse

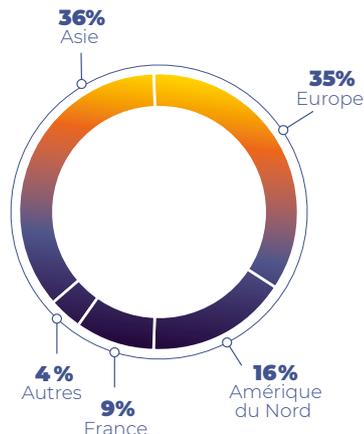
21 % BU Nickel

8 % BU Sables minéralisés

23 % division Alliages

Haute Performance

Répartition par zone géographique



630 M€

EBITDA

341 M€

Résultat opérationnel courant

13 000

Collaborateurs

Répartition par zone géographique

40 % France

10 % Europe (hors France)

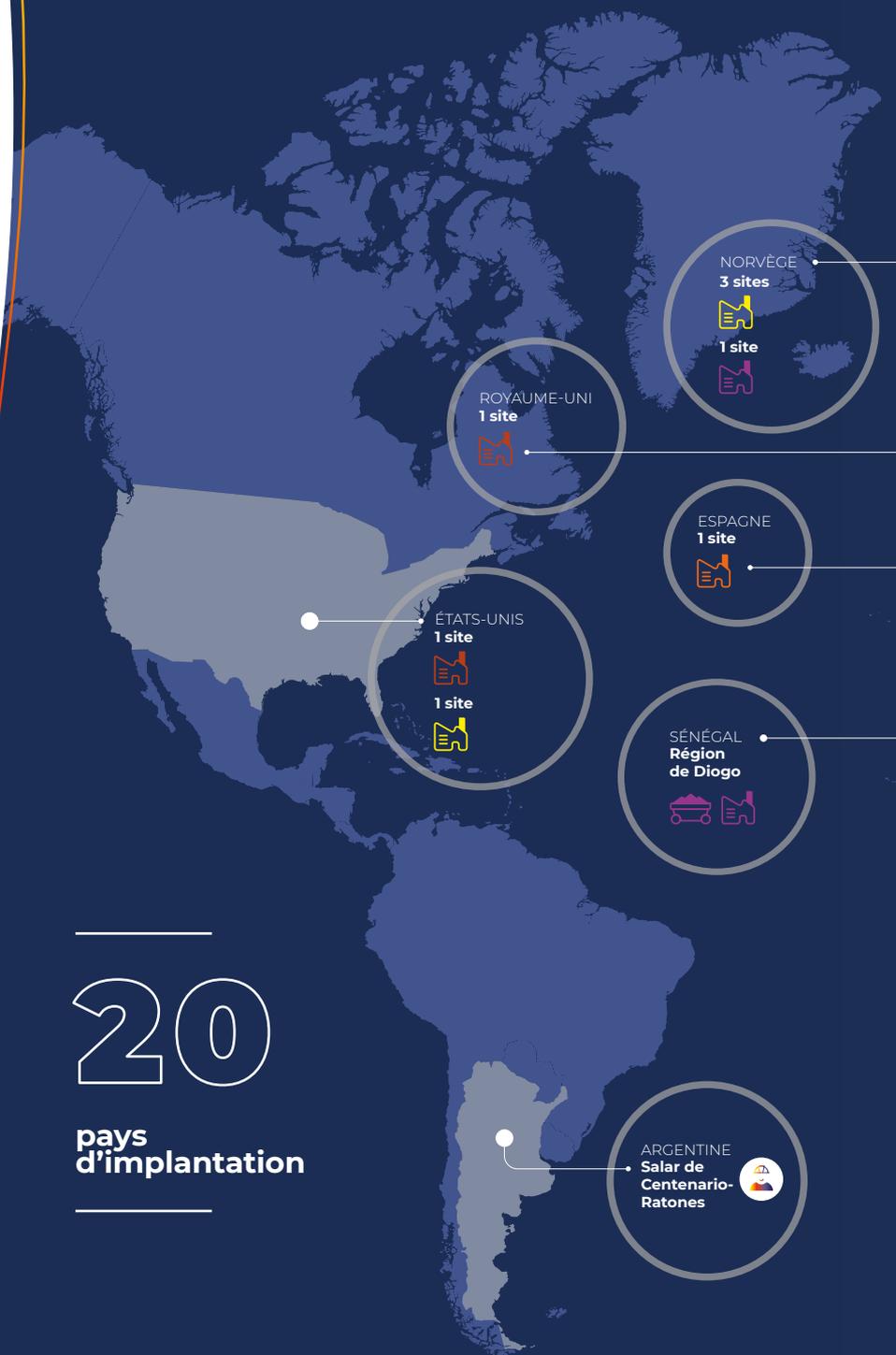
3 % Amériques

30 % Afrique

2 % Asie

15 % Pacifique

Nos activités sur les 5 continents



20

pays d'implantation

IMPLANTATIONS DU GROUPE



PROJETS



SITES MINIERES



TRANSFORMATION

- Manganèse
- Nickel
- Sables minéralisés
- Lithium
- Erasteel
- Aubert & Duval



39

sites miniers
et industriels

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

Capital naturel (ressources)

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

Capital industriel

39 sites industriels d'extraction et de transformation métallurgique dans le monde
455 M€ d'investissements industriels

Capital financier

Cotée au **SBF 120**
630 M€ d'EBITDA
2,3 Md€ de liquidités financières

Capital humain

13 000 collaborateurs dans 20 pays
23,8 % de femmes cadres

Capital intellectuel et innovation

60 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

TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

Créer de la valeur pour nos parties prenantes

Promouvoir l'innovation et le développement durable

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

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

12 % ROCE*** (2019)
0,60 € de dividende payé
par action en 2019

Clients / Fournisseurs

3,7 Md€ de chiffre d'affaires

Communautés / Territoires

257 M€ payés par nos filiales
actives dans l'industrie
extractive aux gouvernements
locaux (principalement impôts
et redevances en 2018****)

20,2 M€ d'investissements
communautaires et mécénats

87 % d'électricité décarbonée
achetée en 2019

Collaborateurs

-35 % du TF2 des accidents
déclarés

84 % de l'effectif a reçu
une formation

Partenaires R&D et innovation

25 projets européens
collaboratifs en cours

Ce que nous serons en 2023



Durablement créateur de valeur



Le partenaire business de référence



Entreprise citoyenne, engagée et contributive



La préférence des meilleurs talents



Entrepreneur

Développer
des projets à forte
valeur ajoutée

Améliorer
la performance

TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

*** ROCE : résultat opérationnel courant / capitaux employés.
**** Mise à jour annuelle publiée en juin.

Accélération de la transformation stratégique

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 trois axes :



STRATÉGIE



► PERFORMANCE

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 fin 2018. Son succès nécessite l'implication de toutes les parties prenantes. Ce plan repose sur la mise en place effective du nouveau modèle économique incluant une augmentation des volumes de minerai exporté, des progrès dans l'amélioration de la performance interne et une réduction du prix de l'énergie.

Le nouveau modèle économique, rééquilibré sur deux métiers, la mine et la métallurgie, permet d'accroître les revenus de la société par

une meilleure valorisation du domaine minier actuel et de diminuer corrélativement le *cash cost*. La réussite de ce modèle repose sur un objectif de volume d'au moins 4 Mt de minerai exportées par an d'ici 2021. Le plan de sauvetage a pour objectif une amélioration intrinsèque du *cash cost* de 1,30 USD/lb en 2021.

Pour y parvenir, la SLN est en dialogue permanent avec l'ensemble des acteurs concernés, notamment les autorités locales et les partenaires sociaux.



► PERFORMANCE

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 six 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.

► CROISSANCE

Augmentation de la production de minerai de manganèse au Gabon

Les réserves de la mine de Moanda au Gabon permettent d'envisager une capacité de production de minerai de manganèse d'environ 7 Mt à long terme.

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. Sur cette base, la production s'est élevée en 2019 à 4,8 Mt de minerai de manganèse, traduisant une avancée majeure dans la croissance organique de Comilog.

En 2019, Eramet a poursuivi l'étude de l'extension « brownfield » de la mine de Moanda visant au développement du plateau d'Okouma en parallèle de celui de Bangombé. Le projet a été revu sur la base d'une nouvelle approche modulaire.

L'approche modulaire permet d'optimiser les investissements industriels et repose sur l'entrée en production du plateau d'Okouma dès 2020 et sur l'intensification de l'utilisation du procédé alternatif de traitement à sec pour l'ensemble de la mine.

Cette dynamique de croissance 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 a augmenté de plus de 70 %. En 2019, une nouvelle étape a été franchie dans le programme de rénovation, notamment en termes de transformation numérique, avec la mise en place du nouveau centre de contrôle doté de moyens de communication numériques avec les convois roulants.

► CROISSANCE

Croissance dans les sables minéralisés

En 2018, Eramet a également renforcé son portefeuille dans le secteur attractif des sables minéralisés. Le Groupe a ainsi pris le contrôle de TiZir à 100 % au 1er juillet, suite au succès de l'Offre Publique d'Achat lancée en avril sur les titres de MDL (société australienne qui détenait alors 50 % du capital de la joint-venture). 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 dégoulottage 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.

► CROISSANCE

Valorisation du gisement de nickel de Weda Bay

Le projet Weda Bay, en Indonésie, repose sur un gisement de classe mondiale, développé en partenariat avec la société chinoise Tsingshan, premier producteur mondial d'acier inoxydable. La mine, qui alimentera plusieurs usines, a démarré en 2019. En 2020, il est prévu de produire un ferroalliage de nickel à partir du minerai de Weda Bay (« NPI »), avec un objectif de capacité à terme de 30 kt de nickel contenu par an. Le NPI bénéficie d'une forte demande du secteur de l'acier inoxydable. Eramet est très impliqué dans le développement de la mine. Le démarrage est prévu en 2020. Eramet disposera 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.

* Nickel Pig Iron (« NPI »)





▶ **TRANSITION ÉNERGÉTIQUE**

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.

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.

▶ **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 drainables à 9,9 Mt de carbonate de lithium équivalent (LCE), ce qui en fait une ressource de classe mondiale. 2019 a permis de finaliser les études techniques et économiques. La capacité de production visée est de 24 kt LCE par an.



De haut en bas

Vue de la mine de manganèse de Moanda au Gabon.

Transport de minerai de manganèse.

Transport de sables minéralisés au port de Dakar au Sénégal.

Culture du quinoa dans la région de la Puna en Argentine.

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 deux dernières années de près 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 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 RSE d'Eramet 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

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 concrètement pour la planète

- 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

EN SAVOIR PLUS
Retrouvez la démarche RSE d'Eramet et ses réalisations 2019 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 2019 par le Groupe sont présentés au chapitre 6.

RSE



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.

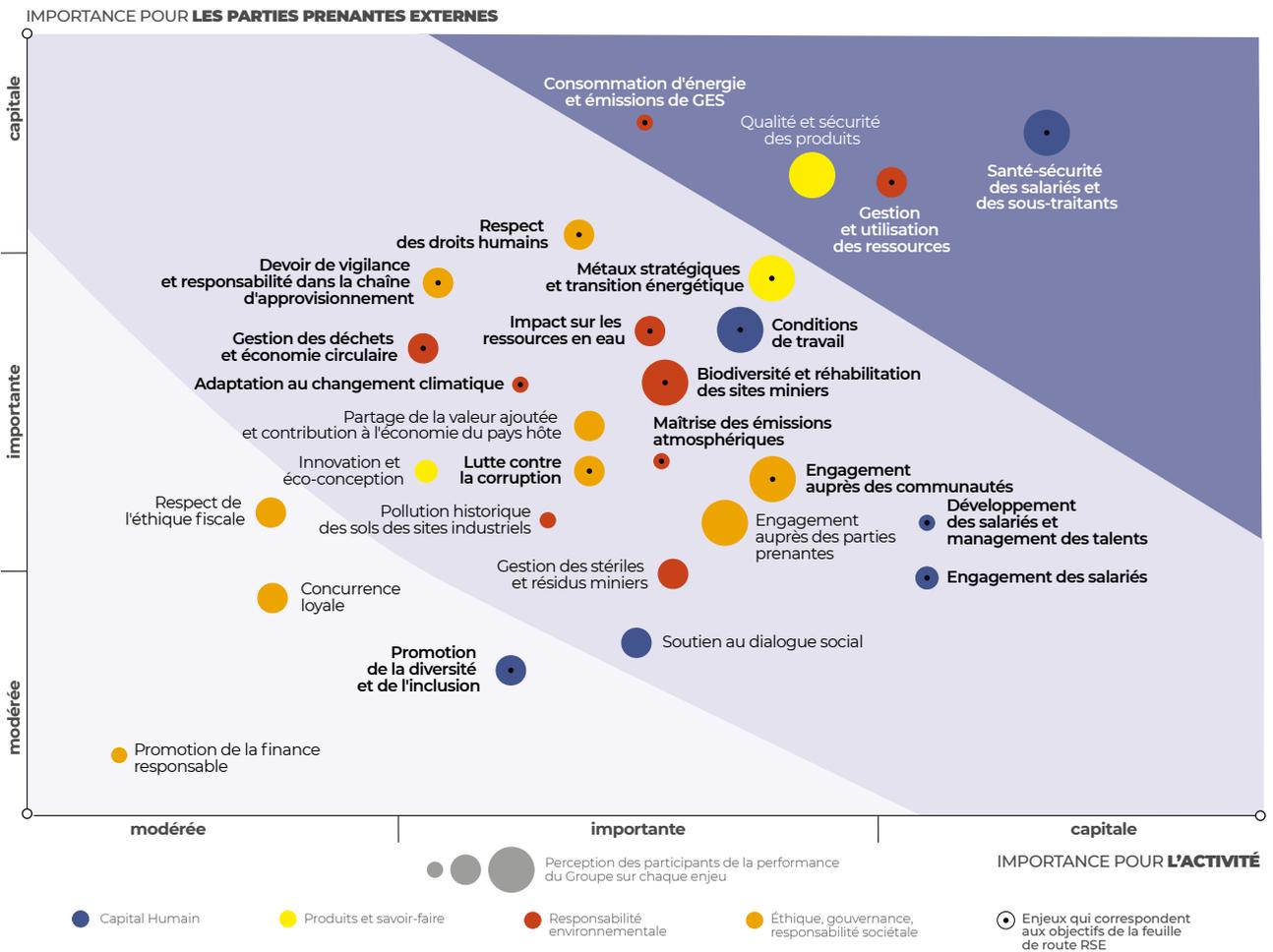
- Contribution Eramet engagé pour les femmes et les hommes
- Contribution Eramet acteur économique responsable
- Contribution Eramet engagé pour la planète

Matrice de matérialité

Croisant l'importance pour l'entreprise d'enjeux RSE et les attentes des parties prenantes sur ces derniers,

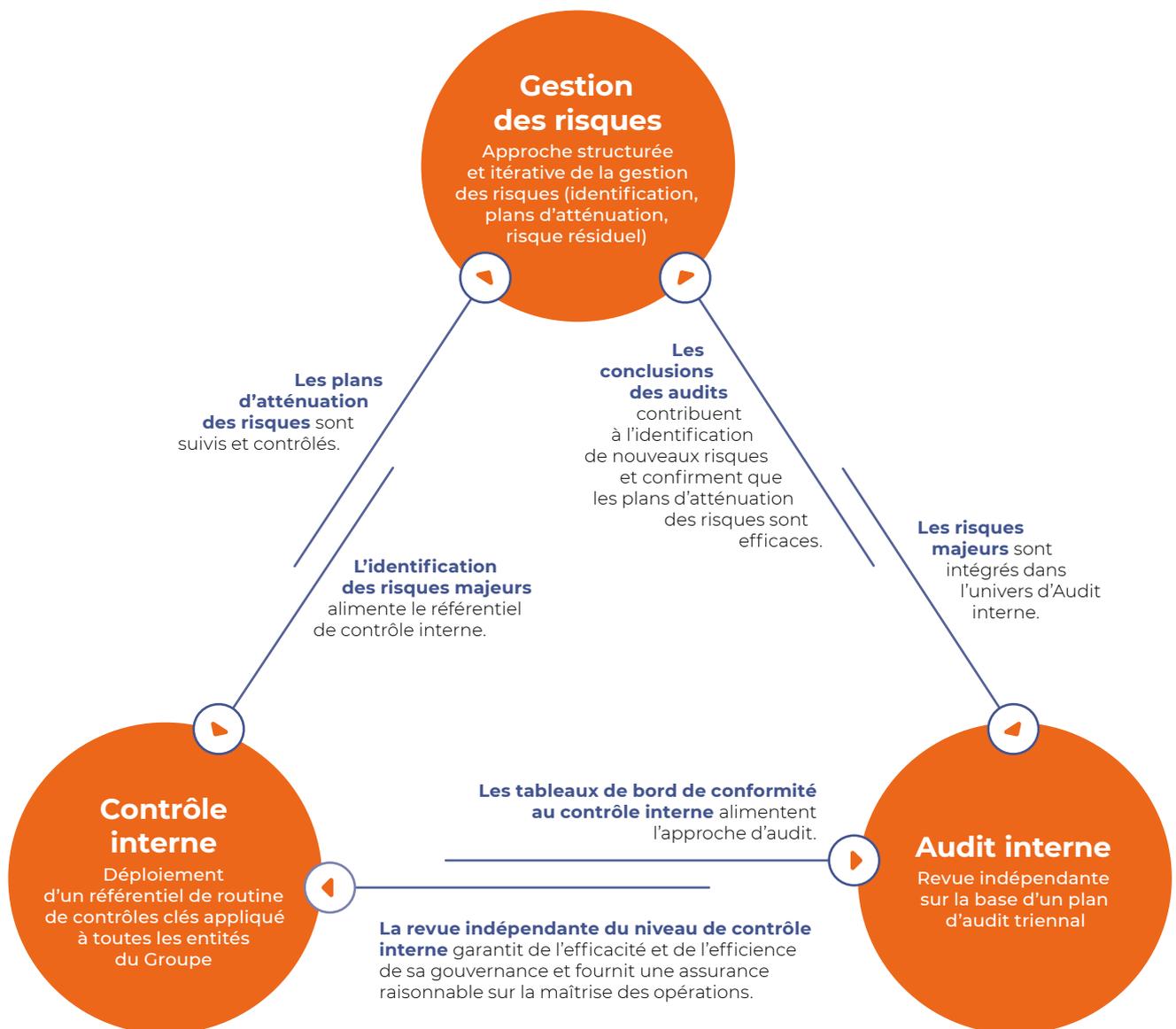
l'analyse de matérialité contribue au pilotage d'une stratégie RSE ouverte et dynamique.

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

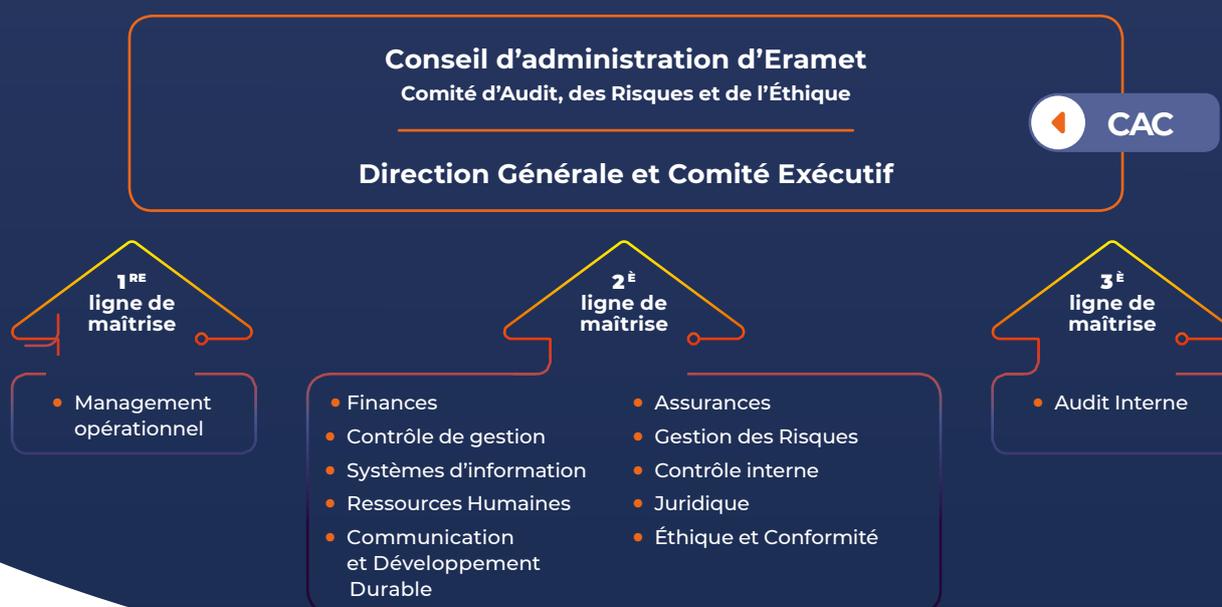
Pour réaliser pleinement ses objectifs stratégiques et développer ses activités, Eramet a mis en place un dispositif de gestion des risques qui repose sur une approche intégrée et une gouvernance dédiée.



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

Une gouvernance dédiée à la gestion des risques avec un plan d'action rigoureux

Le groupe Eramet est engagé dans une démarche de gestion des risques permettant une meilleure connaissance de ses risques, et une prise de risque étudiée afin d'accroître sa performance et lui permettre de mieux tirer parti des opportunités. À cet égard, la gestion des risques est considérée par le Comité Exécutif d'Eramet comme une composante clé du système de gouvernance du Groupe.



Cartographie des risques

L'exercice de mise à jour 2019 de la cartographie des risques du Groupe fait ressortir les risques suivants :

CATÉGORIE	FACTEURS DE RISQUE	NIVEAU D'IMPORTANCE NET
• Stratégique	Risques géopolitiques	Elevé
	Risques de non redressement des actifs du portefeuille du Groupe pour lesquels la rentabilité est insuffisante ou incapacité à repositionner en termes de coûts compétitifs certaines entités du Groupe	Moyen
	Risque d'acceptabilité sociétale et environnementale	Moyen
	Risques liés à la non-exécution de la stratégie choisie de croissance rentable avec un portefeuille d'activités diversifiées	Moyen
• Opérationnelle	Risques liés à la <i>Supply Chain</i> – Minerai de manganèse	Elevé
	Risques de rupture de livraison d'un client stratégique Aubert & Duval	Elevé
	Risques inhérents à la fiabilité de la production et au développement de nouveaux produits métallurgiques	Moyen
	Risques de défaillance des systèmes d'information, de protection des informations et de cyber-attaque	Moyen
	Risques liés à la sûreté	Faible
	Risques liés à la sécurité industrielle et environnementale	Faible
• Juridique	Risques de santé et de sécurité du personnel	Faible
	Risque d'évolution législative et réglementaire	Moyen
	Risque de non-conformité aux réglementations et à l'éthique	Faible

Notre gouvernance

Conseil d'administration

Les titres Eramet sont négociés sur le marché Euronext Paris. Au 31 décembre 2019, 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
Président-Directeur Général
Nationalité française



Michel ANTSELEVE
Administrateur
Nationalité gabonaise



Emeric BURIN des ROZIERES
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 Cyril DUVAL
Administrateur
Nationalité française



CEIR, représentée par Nathalie de La FOURNIERE
Administrateur
Nationalité française



Frédéric GAIDOU
Administrateur représentant les salariés
Nationalité française



Jean-Yves GILET
Administrateur
Nationalité française



Philippe GOMES
Administrateur
Nationalité française



Manoelle LEPOUTRE
Administrateur indépendant
Nationalité française



Jean-Philippe LETELLIER
Administrateur représentant les salariés
Nationalité française



Miriam MAES
Administrateur indépendant
Nationalité néerlandaise



Louis MAPOU
Administrateur
Nationalité française



Catherine RONGE
Administrateur indépendant
Nationalité française



Sonia SIKORAV
Administrateur indépendant
Nationalité française



Claude TENDIL
Administrateur indépendant
Nationalité française



Bruno VINCENT
Administrateur désigné par l'Etat
Nationalité française

19 MEMBRES

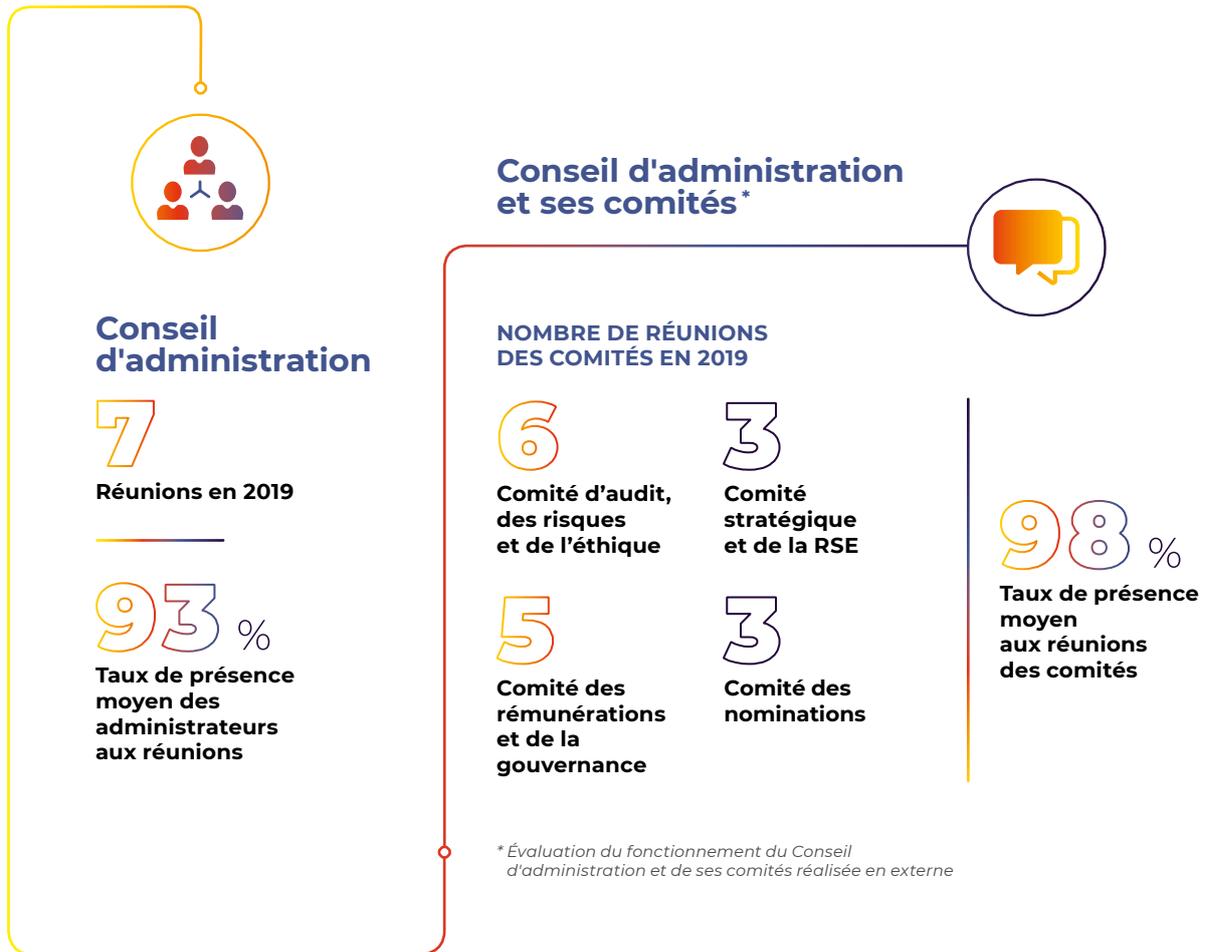
Taux d'administrateurs indépendants (7/17) :

41 %*

Taux de parité au sein du Conseil d'administration (7/7) :

41 %*

* 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 et se compose de la manière suivante :

• Christel BORIES	Président-Directeur Général
• Virginie de CHASSEY	Directrice de la Communication et du Développement Durable
• Thomas DEVEDJIAN	Directeur Général Adjoint en charge des finances et de la transformation numérique
• Jérôme FABRE	Directeur Général Adjoint en charge de la division Alliages Haute Performance
• Philippe GUNDERMANN	Directeur de la Stratégie, de l'Innovation et des Relations Investisseurs
• 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

Performances financières

EBITDA à 630 M€ en 2019, reflétant de bonnes performances opérationnelles, dans un environnement de prix du manganèse dégradé.

Nota : l'ensemble des variations commentées de l'exercice 2019 sont calculées par rapport à l'exercice 2018, sauf indication contraire.

CHIFFRES CLÉS D'ACTIVITÉ

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 3 671 M€ en 2019, en baisse de 4 %. À périmètre^{1,2}, et change constant², la variation du chiffre d'affaires serait en recul de 8 %, en raison principalement de la baisse des prix du minerai de manganèse, ainsi que de la situation logistique chez Aubert & Duval, consécutive à la mise en conformité des processus qualité.

L'EBITDA du Groupe s'élève à 630 M€, en baisse de - 213 M€, impacté par - 268 M€ d'effet prix manganèse et - 49 M€ liés aux problèmes logistiques chez Aubert & Duval. L'amélioration opérationnelle (+ 39 M€) a été impactée par les grèves du S2 2018 et du S1 2019 à la SLN qui ont perturbé l'approvisionnement en minerai et le fonctionnement de l'usine de Doniambo, et par l'augmentation des coûts de transports chez Comilog. Ces effets ont diminué les progrès opérationnels réalisés en 2019, notamment les records de production sur mines.

Le résultat opérationnel courant du Groupe est ainsi en baisse de 41 % à 341 M€.

Le résultat avant impôt s'élève à 89 M€, après comptabilisation de - 118 M€ de produits et charges non-opérationnels, dont une provision pour dépréciation d'actif chez Erasteel (- 25 M€), et de - 134 M€ de résultat financier.

Le résultat net part du Groupe est en perte à - 184 M€, après comptabilisation d'une charge d'impôts de - 227 M€. Cette charge est principalement liée aux impôts et taxes au Gabon (- 147 M€).

Les investissements ont été consacrés à la modernisation des outils industriels et à la préparation des projets stratégiques. Les décaissements liés s'élèvent à 423 M€, dont 132 M€ au titre des travaux préparatoires des deux projets au Gabon et en Argentine.

Le free cash-flow (« FCF ») s'établit à - 358 M€ à fin décembre 2019, dont - 274 M€ d'éléments non-récurrents. Il comprend en effet -160 M€ d'impact non-récurrent lié aux problèmes logistiques chez Aubert & Duval, dont - 80 M€ du fait de la forte hausse des stocks d'en-cours de production. Le FCF a également été impacté par le versement à l'État Gabonais de - 114 M€ lié d'une part, au paiement, en avance et à titre exceptionnel, d'acomptes d'IS et d'autre part, au règlement d'un contrôle fiscal.

Enfin, le versement de dividendes aux actionnaires d'Eramet et aux actionnaires minoritaires de Comilog au titre de l'exercice 2018 s'est élevé respectivement à 20 M€ et 86 M€.

L'endettement net s'élève ainsi à 1 207 M€, hors impact IFRS 16. Eramet applique la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019 avec une application rétrospective simplifiée, entraînant une augmentation de 97 M€, sans impact cash, et conduisant à un endettement net total publié de 1 304 M€.

Au 31 décembre 2019, **la liquidité financière d'Eramet** reste importante à 2,3 Md€, dont un montant de cash disponible de 848 M€ au bilan.

L'évolution des **ratios financiers du Groupe**³ (gearing à 74 % hors impact IFRS et à 63 % au sens des covenants financiers) a conduit le management à initier un plan d'actions. Des mesures de préservation de la trésorerie, telles que le contrôle strict des investissements industriels, ont ainsi été prises avec pour objectif de maîtriser le niveau de dette nette et préserver le gearing. Des actions de renforcement de notre structure financière telles que des cessions ou des partenariats pourraient également être envisagées. Par ailleurs, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 26 mai 2020 de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2019.

¹ L'effet périmètre correspond i) à la consolidation de l'activité Sables minéralisés à 100 % dans le reporting du Groupe à compter du 1^{er} juillet 2018, suite à l'acquisition des titres de Mineral Deposits Limited, société australienne qui détenait 50 % du capital de Tizir et ii) à la mise en équivalence à compter du 1^{er} janvier 2019 d'UKAD (division Alliances Haute Performance).

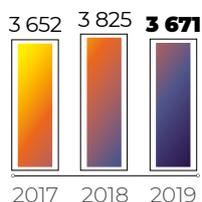
² Cf. Glossaire financier en page 394.

³ Hors impact IFRS 16 et hors prêt de l'État à la SLN.

PERFORMANCES FINANCIÈRES

CHIFFRE D'AFFAIRES

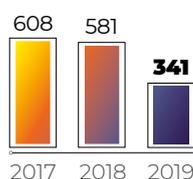
(en millions d'euros)



Chiffre d'affaires en baisse de **4 %** par rapport à 2018.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en millions d'euros)



Le résultat opérationnel courant du Groupe est en baisse de **41 %**, par rapport à 2018.

630 M€

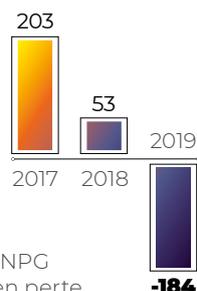
EBITDA 2019

2,3 Md€

de liquidité financière
(au 31 décembre 2019)

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

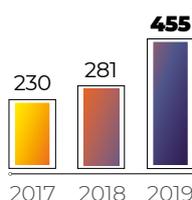
(en millions d'euros)



Le RNPG est en perte à **-184 M€**, après comptabilisation de produits et charges non-opérationnels (-118 M€), du résultat financier (-134 M€) et d'une charge d'impôts (-227 M€) principalement liée aux impôts et taxes au Gabon.

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

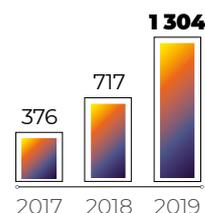
(en millions d'euros)



Les investissements industriels s'élèvent à **455 M€** et ont été consacrés à la modernisation des outils industriels et à la préparation des projets stratégiques.

DETTE FINANCIÈRE NETTE

(en millions d'euros)



L'endettement net s'élève à **1 207 M€** (hors impact IFRS 16 – non cash) au 31 décembre 2019.

RÉPARTITION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(par secteur d'activité)

	2019	2018 ²
Division Mines et Métaux		
BU Manganèse	459	699
BU Nickel	-58	-111
BU Sables Minéralisés ¹	64	35
Division Alliages Haute Performance		
Holding	-56	-34
Total	341	581

¹ Consolidation de l'activité Sables minéralisés à 100 % en intégration globale dans les comptes du Groupe à compter du 1^{er} juillet 2018, contre 50 % auparavant.

² Cf la Note 2 du tableau "Synthèse comptes consolidés".

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

(par secteur d'activité)

	2019	2018
Division Mines et Métaux		
BU Manganèse	234	140
BU Nickel	35	57
BU Sables Minéralisés	13	12
BU Lithium	101	0
Division Alliages Haute Performance		
Holding	20	9
Total	455	281

PERFORMANCES FINANCIÈRES

SYNTHÈSE DES COMPTES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros) ¹	2019	2018 ²	Variation (M€)	Variation ³ (%)
Chiffre d'affaires	3 671	3 825	-154	-4 %
EBITDA	630	843	-213	-25 %
Résultat opérationnel courant (ROC)	341	581	-240	-41 %
Résultat net part du Groupe	-184	53	-237	N/A
Free Cash-Flow	-358	-211	-147	-70 %
Endettement net (Trésorerie nette), hors impact IFRS 16	1 207	717	490	+68 %
Gearing hors impact IFRS 16 ⁴	74 %	38 %	+36 pts	N/A
Gearing y compris impact IFRS 16 ⁴	80 %	38 %	+42 pts	N/A
ROCE (ROC / capitaux employés ⁵ de l'année n-1)	12 %	22 %	-10 pts	N/A

¹ Données arrondies au million le plus proche. Chiffres 2019 après application d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019, à l'exception de l'endettement net et du gearing. Les tableaux de correspondance sont présentés dans le chapitre 3 (3.1, Note 3) de ce document, avec un impact non significatif sur l'EBITDA et le ROC.

² Jusqu'en 2018, données ajustées issues du reporting du Groupe dans lequel les co-entreprises sont comptabilisées selon l'intégration proportionnelle. La réconciliation avec les comptes publiés est présentée dans le chapitre 3 (3.1, Note 4) de ce document.

³ Données arrondies au % supérieur ou inférieur.

⁴ Ratio endettement net sur capitaux propres.

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.



PERFORMANCES EXTRA FINANCIÈRES

ATTEINTE OBJECTIFS SUR L'ANNÉE 2019

Eramet a défini en 2018 sa Feuille de route RSE, liant enjeux environnementaux et sociétaux prioritaires et vision stratégique du Groupe. Cette Feuille de route 2018-2023 s'articule autour de trois axes : Acteur engagé pour les femmes et les hommes, Acteur économique responsable et Acteur engagé pour la planète. Pour chacun des treize objectifs qui la constituent, Eramet a défini des cibles quantitatives ou qualitatives, dont l'avancement est analysé chaque année.

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 2019, cet indice atteint 112 (la valeur 100 indiquant la validation de l'ensemble des cibles). La majeure partie des objectifs fixés pour l'année ont été atteints. Plus de la moitié d'entre eux ont même dépassé les jalons fixés. C'est tout particulièrement le cas pour trois des objectifs environnementaux, portant respectivement sur la réhabilitation des sites miniers, les émissions de poussières et la valorisation des déchets industriels.

112

Indice de performance RSE 2019 (cible 100)

80 %
des sites industriels certifiés ISO 14001 en 2019

1,2
ratio de surfaces réhabilitées/défrichées sur les sites miniers (ratio cible 1)

20,2 M€
investis au profit des communautés*

87 %
de l'électricité achetée à faible empreinte carbone

* Dépenses au profit des populations locales et de mécénat, intégrant la contribution exceptionnelle cette année de la Comilog au financement de travaux de réhabilitation des voiries de Moanda (5 M€).

Perspectives du Groupe en 2020

À la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel et dans le contexte actuel de pandémie de Coronavirus marqué par l'incertitude pesant sur l'économie mondiale, Eramet est pleinement mobilisé pour faire face à l'évolution de la situation.

LE GROUPE A DEUX PRIORITÉS :

- Protéger la santé de l'ensemble de ses collaborateurs ainsi que de leur famille, et participer à l'endiguement de la pandémie en respectant toutes les mesures de sécurité sanitaire dictées par les autorités compétentes,
- Assurer, dans la mesure du possible, la continuité des activités en adaptant les organisations en relation étroite avec les employés, les fournisseurs et les clients.

Une cellule de crise se réunit quotidiennement pour coordonner les actions dans toutes les régions d'implantation du Groupe. Un protocole sanitaire conforme aux préconisations des autorités est en cours de mise en place sur l'ensemble des sites.

Compte tenu de l'incertitude relative à la durée de la pandémie, tout comme à son ampleur, ainsi qu'à ses effets sur les approvisionnements et les marchés du Groupe, Eramet n'est pas en mesure à date d'en quantifier de façon précise l'impact sur les objectifs de production et de performance pour 2020. En conséquence, le Groupe a décidé de suspendre la guidance de production et d'EBITDA 2020 telle que communiquée au marché dans sa publication du 19 février 2020. Eramet fournira une mise à jour des perspectives pour l'année en cours une fois que le Groupe disposera de plus de visibilité sur les impacts de la pandémie.

Le niveau de liquidité du groupe, soit 2,3 Md€ au 31 décembre 2019, incluant les lignes de liquidité non tirées à cette date pour un montant de 1,5 Md€, reste élevé. Depuis, l'ensemble de ces lignes de crédit ont été tirées par précaution.

Les mesures de préservation de la trésorerie ont également été renforcées et accélérées afin de préserver la liquidité et les capacités de financement du Groupe avec, pour leviers principaux, la réduction des coûts et des investissements au strict minimum, et avec la mise en place de nouvelles mesures de pilotage des flux de facturation et de leurs encaissements.

Concernant la Division Mines et Métaux, dans un contexte qui évolue très rapidement, il est encore trop tôt pour évaluer l'impact global de la pandémie pour les trimestres à venir. De fortes incertitudes pèsent sur les perspectives

des marchés finaux, notamment l'industrie de l'acier au carbone et de l'acier inoxydable, et sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Certains pays, tels que l'Afrique du Sud et l'Inde, ont suspendu temporairement leurs activités minières et métallurgiques. En parallèle, l'activité économique reprend progressivement en Chine, principal consommateur mondial de manganèse, de nickel et de matières premières en général. Les producteurs chinois ont toutefois constitué d'importants stocks d'acier au carbone et d'acier inoxydable qui risquent à terme de peser sur la demande de matières premières. En Europe, les acteurs de l'industrie sidérurgique ont annoncé de nombreux ralentissements ou suspensions temporaires de production touchant en particulier les produits pour le secteur automobile.

À date, les productions minières et métallurgiques ne sont pas affectées de façon significative (Gabon, Nouvelle-Calédonie, Sénégal, France métropolitaine, Norvège et Etats-Unis), la situation pouvant toutefois évoluer rapidement. Le niveau des commandes du 1^{er} trimestre reste globalement normal, notamment en Asie, qui représente plus de la moitié des ventes de la division. Les mines et usines métallurgiques de la division sont, à ce jour, en situation de fournir les volumes commandés.

En Indonésie, comme annoncé fin février, l'usine de ferroalliage de nickel basse teneur (NPI) que le Groupe construit en joint-venture devrait être en mesure de démarrer au 1^{er} semestre 2020.

Par ailleurs, le prix de marché du minerai de manganèse⁽¹⁾ observé depuis le début de l'année 2020 est en moyenne supérieur à celui du 4^{ème} trimestre 2019. A l'inverse, le cours du nickel au LME est en baisse d'environ 17 % en moyenne depuis le début de l'année par rapport au 4^{ème} trimestre 2019.

Concernant la Division Alliages Haute Performance, du fait de la mise en place du protocole sanitaire sur l'ensemble des sites, la division réorganise actuellement les ateliers de production de ses usines pour assurer la continuité des opérations industrielles. Cette adaptation conduit à la réduction voire à la suspension temporaire de certaines activités industrielles en France. La division, dont plus de la moitié de l'activité est liée au secteur aéronautique, travaille à un redémarrage progressif en lien avec la reprise d'activité des grands donneurs d'ordre de la filière.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place le télétravail systématique pour les fonctions tertiaires.

(1) Estimations Eramet.



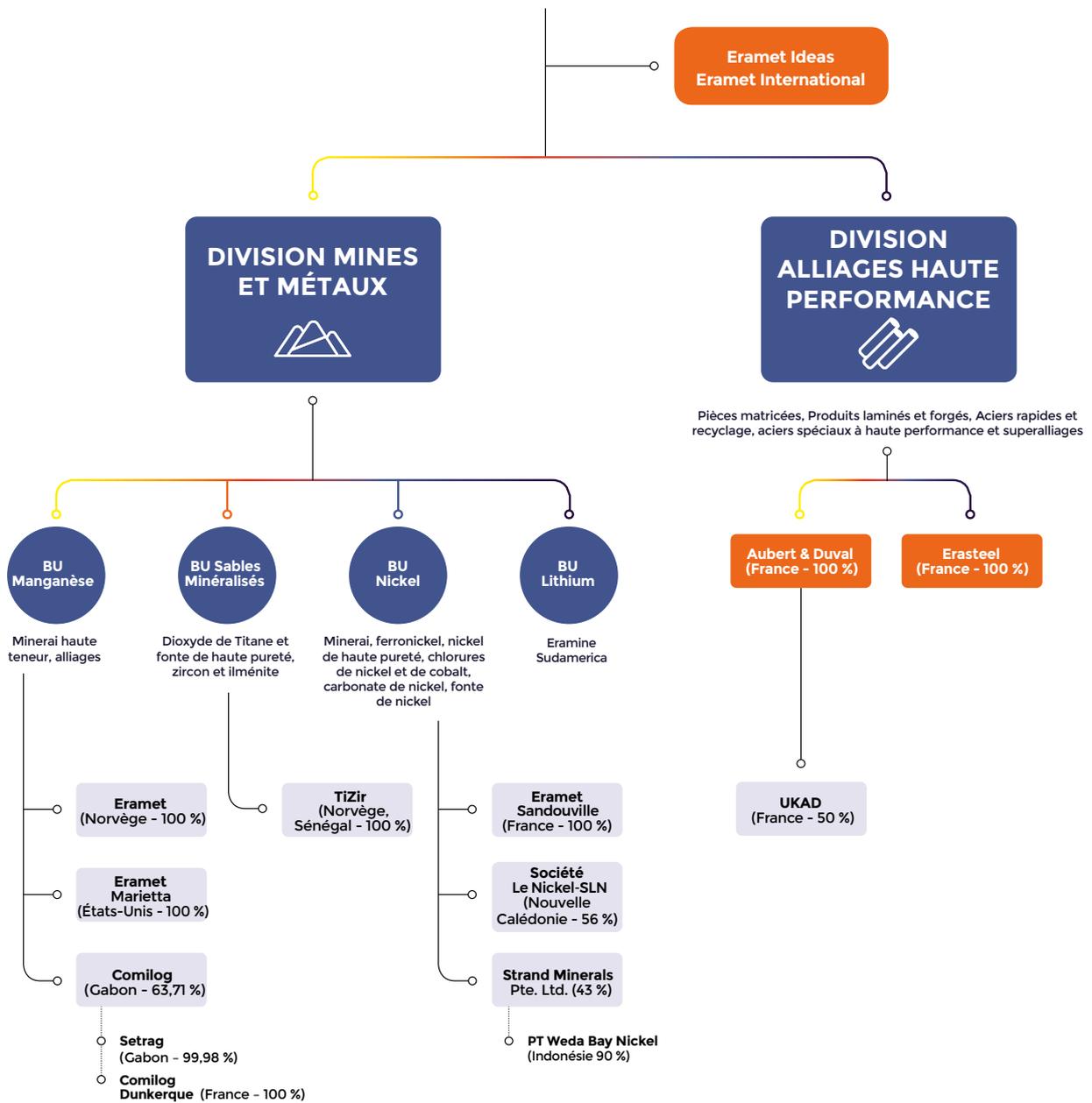


2

Activités

2.1	Division Mines et Métaux	39
2.2	Division Alliages Haute Performance	66
2.3	Holding	76
2.4	Usines et équipements	77
2.5	Innovation / Réserves et Ressources	78
2.6	Historique de la Société	93

Structure du Groupe



2.1 DIVISION MINES ET MÉTAUX

2.1.1 BU Manganèse

2.1.1.1 Le marché du manganèse

2.1.1.1.1 La demande de manganèse

Principales applications

L'acier

Plus de 90 % du manganèse dans le monde est utilisé pour la production d'acier. Tous les producteurs d'acier utilisent du manganèse dans leur processus de production, en moyenne, 6 à 7 kg par tonne d'acier. Le manganèse est consommé dans l'acier sous forme de manganèse métal (manganèse pur) ou sous forme d'alliage (ferromanganèse ou silicomanganèse) contenant en moyenne 70 % de manganèse. Pour la production d'une tonne d'alliage, 1,8 tonne de minerai contenant environ 40 % de manganèse est nécessaire.

Le manganèse, consommé essentiellement sous forme d'alliages de manganèse, représente une part très faible du coût de production de l'acier. Il sert principalement comme élément d'alliage pour améliorer la dureté, la résistance à l'abrasion, l'élasticité et l'état de surface au laminage. Il est, en tant qu'élément d'alliage, non substituable par d'autres métaux non ferreux. Il est également utilisé pour la désoxydation et la désulfuration lors de l'élaboration.

Autres applications

- Piles et batteries : il s'agit principalement des piles alcalines. Une consommation moins importante subsiste en outre dans les piles salines, dont les performances sont inférieures. On trouve des dérivés du manganèse également dans les batteries rechargeables au lithium ;

- Ferrites : utilisées dans les circuits électroniques ;
- Agriculture : engrais et alimentation animale ;
- Divers chimie : pigments, chimie fine ;
- Autre usage dans la métallurgie : principalement comme agent durcisseur pour l'aluminium (canettes pour boissons).

L'acier au carbone, principal marché d'application

La demande de manganèse dépend très largement de l'évolution de la production mondiale d'acier au carbone. Ainsi le décollage économique de la Chine, qui a connu une urbanisation rapide avec des besoins en infrastructures croissants, a contribué de manière très significative à la longue période de forte croissance de la production d'acier et de la demande de manganèse au cours des deux dernières décennies.

La production mondiale brute d'acier au carbone, principal débouché du manganèse, est en hausse de 3,6 % par rapport à 2018 et s'établit à 1 867 Mt en 2019, un record historique. La Chine représente plus de 50 % de la production mondiale.

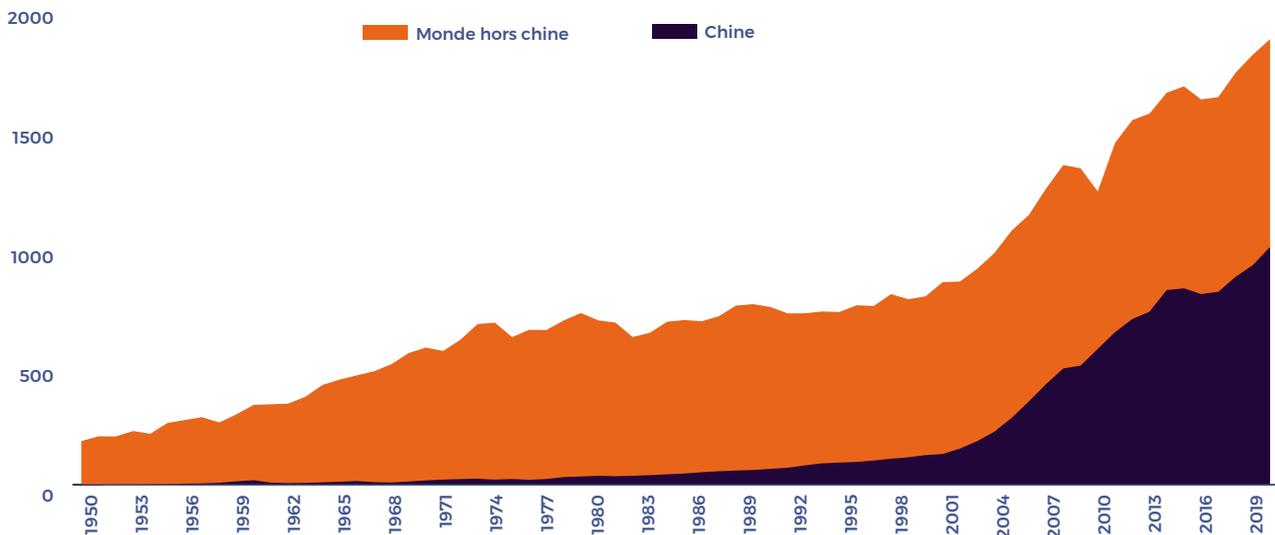
Les perspectives à moyen et long terme restent orientées positivement. La demande d'acier devrait continuer à être tirée par le développement des pays émergents.

RÉPARTITION DE LA PRODUCTION D'ACIER BRUT (67 PAYS)

Production mondiale d'acier brut	Volumes (en millions de tonnes)					% de croissance annuelle				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Union européenne	166,0	161,7	168,7	167,7	159,2	- 1,9 %	- 2,6 %	4,3 %	- 0,6 %	- 5,1 %
Autre Europe (Turquie incluse)	35,5	37,4	42,1	42,3	39,2	- 2,0 %	5,4 %	12,6 %	0,4 %	- 7,4 %
CIS	101,6	102,1	100,8	101,1	99,7	- 4,1 %	0,5 %	- 1,3 %	0,3 %	- 1,4 %
Amérique du Nord	110,9	110,6	115,8	120,9	119,2	- 8,4 %	- 0,3 %	4,6 %	4,4 %	- 1,4 %
Amérique du Sud	43,9	40,2	43,7	45,0	41,2	- 2,5 %	- 8,4 %	8,6 %	3,0 %	- 8,5 %
Afrique	13,2	12,5	14,0	14,9	14,9	- 7,7 %	- 4,6 %	11,2 %	6,6 %	0,5 %
Moyen-Orient	27,4	29,2	32,5	36,5	43,3	- 2,1 %	6,6 %	11,1 %	12,4 %	18,6 %
Chine	798,8	808,4	870,9	920,0	996,3	- 2,9 %	1,2 %	7,7 %	5,6 %	8,3 %
Inde	89,0	95,5	101,5	109,3	111,2	2,0 %	7,2 %	6,3 %	7,7 %	1,8 %
Autre Asie & Océanie	228,1	226,8	236,8	244,2	243,0	5,0 %	- 0,6 %	4,4 %	3,1 %	- 0,5 %
67 PAYS	1 614,4	1 624,5	1 726,6	1 801,9	1 867,1	- 2,0 %	0,6 %	6,3 %	4,4 %	3,6 %

Source : World Steel Association, janvier 2020.

Évolution de la production d'acier brut mondiale (en millions de tonnes)



Source : World Steel Association, Eramet. Janvier 2020.

2.1.1.1.2 L'offre de manganèse

Le minerai de manganèse

L'offre de minerai de manganèse est constituée de nombreux types de minerais de qualités variées. On distingue d'une part l'offre de minerai à teneur moyenne à élevée (de 30 à 48 % de manganèse contenu) qu'il est rentable de transporter et d'exporter (ces flux de minerais sont qualifiés de « seaborne »), et d'autre part, l'offre de minerai à basse teneur qui est consommée et transformée localement. Bien

que ces deux types de minerai soient utilisés conjointement par les producteurs d'alliages, la valeur d'usage du minerai de haute teneur est très supérieure à celle des minerais de moindre teneur.

La production mondiale de minerai en 2019 est estimée à environ 20,1 millions de tonnes de manganèse contenu.

PRODUCTION DE MINERAI DE MANGANÈSE (EN MILLIONS DE TONNES CONTENUES)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Afrique du Sud	5,4	4,7	4,4	5,9	6,8	6,9
Australie	3,2	3,0	2,3	2,6	3,4	3,1
Chine	4,0	3,3	2,4	1,7	1,3	1,3
Gabon	1,5	1,7	1,4	2,0	2,2	2,5
Brésil	0,9	0,9	0,9	1,1	1,2	1,5
Inde	0,8	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9
Kazakhstan	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Ghana	0,4	0,4	0,6	0,8	1,1	1,5
Ukraine	0,4	0,3	0,5	0,4	0,5	0,4
Malaisie	0,2	0,1	0,2	0,3	0,4	0,3
Autres	3,2	3,0	2,3	2,6	3,4	3,1
MONDE	17,9	15,9	14,2	16,7	19,2	20,1

Source : rapports producteurs, estimations Eramet, janvier 2020.

Les alliages de manganèse

Les alliages de manganèse sont produits par réduction du minerai de manganèse, à une température d'environ 1 600 °C. Cette opération est réalisée par ajout de coke dans des fours qui sont en grande majorité des fours électriques. Toutefois, certains producteurs, essentiellement basés en Chine, utilisent des hauts-fourneaux, mais ce procédé est de moins en moins utilisé, compte tenu du prix du coke. En dehors de la Chine, des hauts-fourneaux existent également au Japon et en Europe de l'Est.

Il existe quatre familles d'alliages de manganèse :

- le ferromanganèse haut carbone (HCFeMn) contient 65 à 79 % de manganèse et 6 à 8 % de carbone. Il peut être produit par les deux types de procédés, four électrique ou haut-fourneau ;
- le silicomanganèse (SiMn) contient 60 à 77 % de manganèse. Il ne peut être produit que par réduction en four électrique en utilisant du minerai, éventuellement complété par un ajout de laitier issu de la production de HCFeMn ;
- le ferromanganèse affiné (MCFeMn et LCFeMn) est un produit à plus forte valeur ajoutée, contenant moins de carbone. Il est produit en transférant l'alliage de HCFeMn fondu dans un convertisseur à oxygène, qui réduit la teneur en carbone au niveau souhaité, ou par réaction haute température entre du silicomanganèse, intrinsèquement bas en carbone, et avec du minerai calciné. On distingue le ferromanganèse moyen carbone (1,5 % de carbone : MCFeMn) et le ferromanganèse bas carbone (0,5 % de carbone : LCFeMn), utilisé surtout pour la production des aciers plats et des aciers spéciaux ;
- le silicomanganèse affiné (bas carbone, LCSiMn) est destiné principalement à la production d'aciers inoxydables. Il est obtenu par un procédé similaire au Silicomanganèse, mais à des températures plus élevées et nécessite plus de réducteurs (coke).

La BU Manganèse est le premier producteur mondial d'alliages affinés

PRODUCTION D'ALLIAGES DE MANGANÈSE (EN MILLIONS DE TONNES BRUTES)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chine	10,8	7,7	9,0	9,5	12,5	14,7
Inde	2,3	2,0	1,9	2,2	2,3	2,4
Ukraine	1,0	0,8	0,9	0,9	1,0	0,9
Japon	0,5	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7
Norvège	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6
Corée du Sud	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6
Russie	0,4	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6
Afrique du Sud	0,9	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4
Brésil	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3
Géorgie	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3
Australie	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2
Mexique	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
France	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Espagne	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2
États-Unis	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1
Kazakhstan	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Autres	0,5	0,4	0,5	0,9	1,1	1,2
MONDE	19,4	15,4	16,5	18,0	21,6	23,7

RÉPARTITION DE LA PRODUCTION MONDIALE D'ALLIAGES DE MANGANÈSE

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Silicomanganèse	67 %	69 %	73 %	70 %	73 %	76 %
Ferromanganèse haut carbone	25 %	22 %	20 %	22 %	19 %	18 %
Ferromanganèse affiné	8 %	9 %	7 %	8 %	8 %	6 %

Source : International Manganese Institute, rapports producteurs, estimations Eramet, janvier 2020.

Dans les alliages standards, le silicomanganèse est celui qui a connu la croissance la plus forte. La disponibilité en Chine (ainsi qu'en Inde et en Ukraine) de ressources locales de minerai à basse teneur, qui peuvent plus facilement être utilisées pour produire du silicomanganèse, a favorisé son développement. Néanmoins ces minerais à basse teneur sont toujours mélangés avec des minerais riches importés, dans une recherche permanente d'équilibre prix/performance.

Le marché chinois se caractérise par un très grand nombre de producteurs d'alliages, très dépendants des minerais à haute teneur importés et qui consomment plus de 60 % des flux de minerai échangés internationalement (minerais *seaborne*). Du fait de la mise en place de taxes à l'exportation depuis 2008, la Chine n'est pas un acteur significatif sur le marché international des alliages, au contraire de l'Inde, exportateur de commodités (SiMn et HCFemn). Néanmoins, cette taxe à l'export a été levée en 2012 en Chine pour le manganèse métal électrolytique, qui est un produit qui concurrence donc les alliages affinés.

Le manganèse métal

Le manganèse métal, fabriqué par procédé hydrométallurgique d'électrolyse (*electrolytic manganese metal* ou EMM), est un produit très pur en manganèse (plus de 99 % de Mn) généralement produit sous forme de paillettes (« *flakes* »). Le procédé hydrométallurgique étant adapté au traitement des minerais pauvres, la production d'EMM est concentrée en Chine, qui est le principal exportateur de métal avec une industrie jadis fragmentée mais qui s'est fortement concentrée ces cinq dernières années, avec l'émergence d'un producteur représentant à lui seul plus de 50 % de la capacité de production mondiale. Les seules productions de manganèse métal en dehors de la Chine se trouvent en Afrique du Sud (MMC) et au Gabon, avec le Complexe métallurgique de Moanda (C2M de la BU Manganèse d'Eramet).

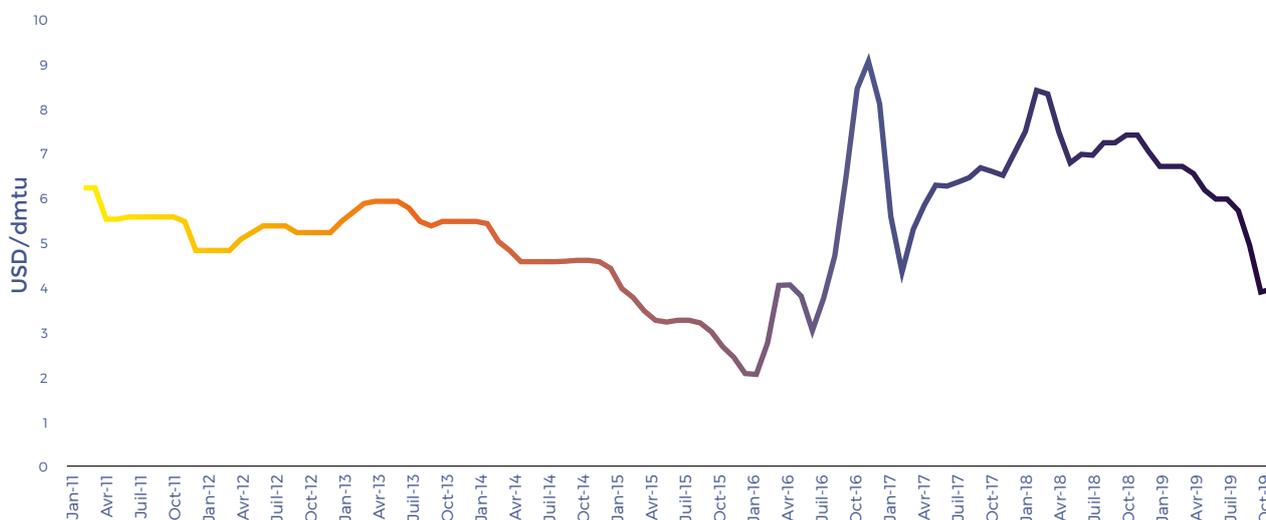
Les principaux marchés d'application du manganèse métal sont l'acier carbone, l'acier inoxydable et la production d'aluminium. La production mondiale de manganèse métal varie entre 1,1 et 1,5 million de tonnes par an selon les années.

2.1.1.1.3 Évolutions récentes du marché et des prix

Formation et suivi des prix du minerai de manganèse

Le prix de vente du minerai de manganèse résulte de négociations directes entre acheteurs et vendeurs. Il est classiquement exprimé en USD/dmtu (*dry metric ton unit*). Une dmtu correspond à 10 kg de manganèse contenu. Le prix de la dmtu est plus élevé pour les minerais riches et dépend également de la granulométrie et de la présence éventuelle d'impuretés dans le minerai.

Prix mensuel du minerai de manganèse 44 % CIF Chine (en USD/dmtu)



Source : CRU (société indépendante spécialisée dans l'analyse et la publication du prix de référence pour les marchés des produits miniers et des métaux).

Formation et suivi du prix des alliages de manganèse

Il n'existe pas de place de marché pour les alliages de manganèse. Les prix sont négociés directement entre les producteurs et leurs clients. En ce qui concerne les ventes programmées, les prix des alliages sont souvent négociés trimestriellement. Les ventes non programmées sont négociées sur la base de prix ponctuels (« spot »).

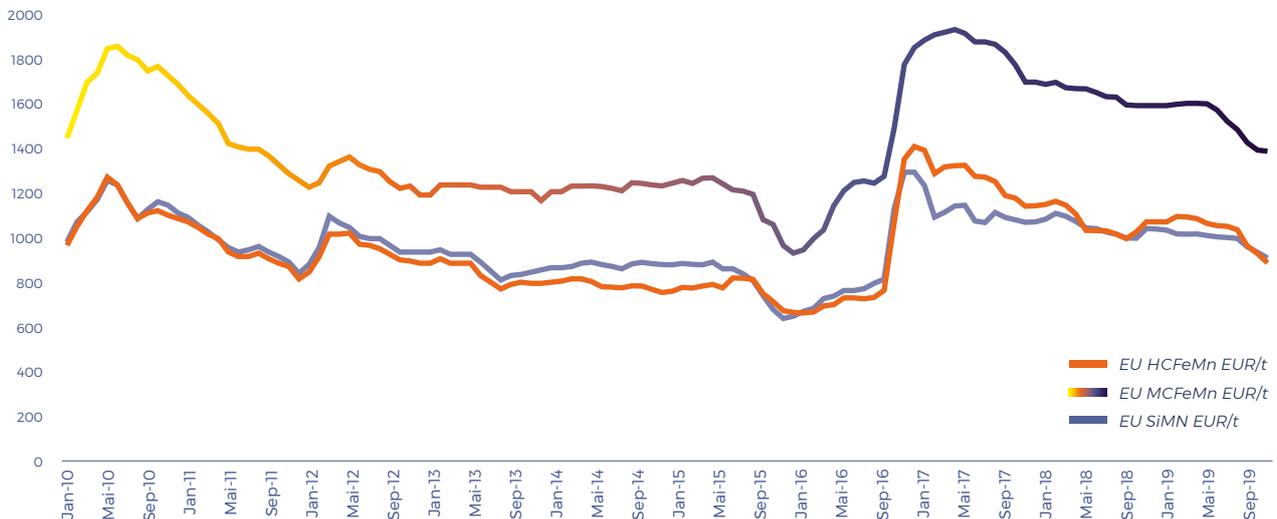
Le marché des alliages de manganèse est un marché mondial, extrêmement concurrentiel. Les flux d'alliages entre grandes zones sont relativement limités en raison du coût du transport. Il peut parfois exister des écarts de prix

entre les grandes zones géographiques (Europe, Amérique du Nord et Asie) du fait de l'évolution des parités monétaires ou du décalage des cycles économiques.

Par ailleurs, il existe également des écarts de situation entre les différentes familles d'alliages liés aux écarts de valeur d'usage. Les alliages affinés notamment ont un prix de vente plus élevé que les alliages standards.

Il existe plusieurs publications spécialisées dans les métaux qui suivent l'évolution des prix des alliages de manganèse par le biais d'enquêtes mensuelles sur les prix *spot*. La courbe ci-dessous est établie à partir des données de la publication du CRU.

Prix des alliages de manganèse en Europe (en euros/tonne)



De façon générale les variations de prix des alliages de manganèse reflètent celles du minerai. Néanmoins, la capacité des producteurs à préserver leurs marges dépend largement des équilibres régionaux de l'offre et de la demande pour chaque type d'alliage.

Évolutions récentes du marché et des prix

En 2019, la production d'acier a affiché une croissance de 3,6 % par rapport à l'année précédente.

En 2019, la production de minerai de manganèse a crû de 6 % en tonnes de manganèse contenu (20,2 Mt). L'Afrique de l'Ouest a été le principal contributeur de cette hausse, particulièrement Nsuta au Ghana et NGM au Gabon, avec dans une moindre mesure la Côte d'Ivoire et la BU Manganèse d'Eramet au Gabon. Au Brésil, Buritirama et des mineurs locaux ont largement compensé le recul de la production de minerai de manganèse de Vale.

L'Afrique du Sud quant à elle a continué sa croissance, catalysée par une plus grande utilisation du rail pour l'acheminement du minerai de manganèse des zones de production (Kalahari) vers les terminaux portuaires minéraliers. L'Australie en revanche a été lourdement

pénalisée par la saison humide et une forte contraction de l'extraction sur le site de Bootu Creek.

L'ensemble des producteurs a ainsi opéré à un niveau soutenu, supérieur à la demande, dans le sillage de plusieurs années avec des prix de vente élevés. Cela a eu pour conséquence une augmentation des stocks de minerai, essentiellement concentrés dans les ports chinois.

Les stocks de minerais de manganèse dans les ports chinois ont progressé graduellement pour s'élever à près de 5 Mt fin 2019 (+ 2,5 Mt), reflétant un marché excédentaire.

Cette suroffre a pesé négativement sur le prix du minerai de manganèse qui s'est déprécié tout au long de l'année 2019, et particulièrement au dernier trimestre, pour s'établir fin décembre à 4,20 USD/dmtu (44 % Mn CIF Chine), soit une baisse sur l'année de près de 40 %.

La production soutenue de manganèse métal couplée à un ralentissement de la demande fin 2019, notamment pour les aciers inoxydables séries 200 en Chine, a accentué la baisse des prix fin 2019 (baisse de plus de 20 % sur l'année).

Les prix du silicomanganèse se sont dégradés de plus de 10 % en Europe en 2019.

2.1.1.1.4 Les perspectives de marché

Le marché du manganèse, utilisé principalement dans l'acier au carbone (90 % de la demande), est un marché mature avec des perspectives de croissance limitées, mais relativement robustes. Actuellement à haut niveau (environ

1 850 millions de tonnes par an), la croissance de la demande de l'acier au carbone devrait se situer autour de 0,5-1 % dans les années à venir, tirée par les pays émergents et en développement.

2.1.1.2 Présentation BU Manganèse

2.1.1.2.1 La BU Manganèse : un leader mondial du minerai de manganèse, sur toute la chaîne de valeur

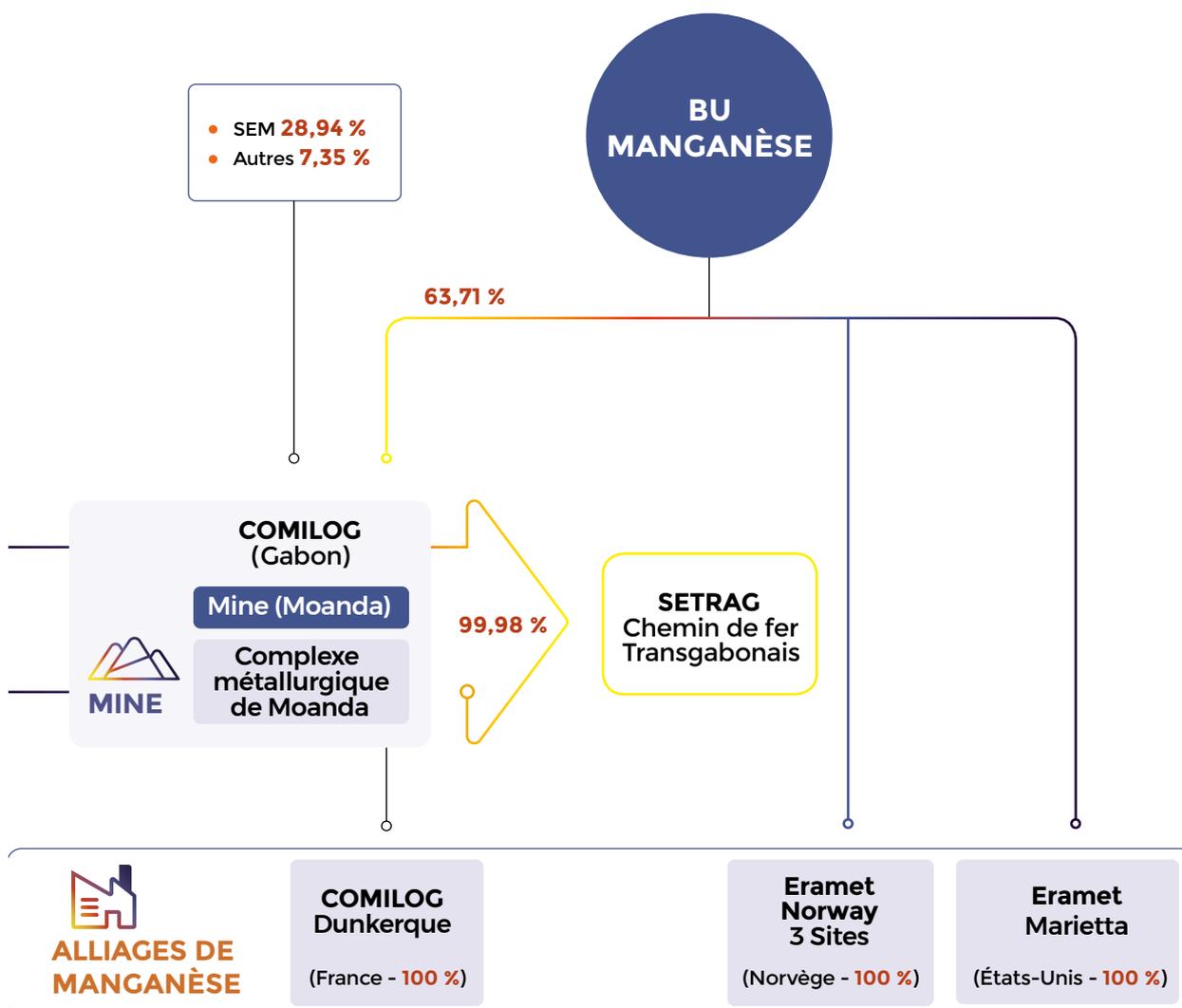
L'activité « Manganèse » comprend l'extraction du minerai au Gabon par Comilog, son transport par rail (y compris les autres activités de transport liées à la concession du train Transgabonais) et son chargement au port ; mais aussi des activités de valorisation du minerai, essentiellement sous forme d'alliages de manganèse pour la sidérurgie. La BU Manganèse est un acteur de premier plan mondial dans l'industrie du manganèse, tant pour l'extraction minière qu'au niveau de la transformation du minerai : elle est,

à travers sa participation majoritaire dans Comilog aux côtés de la République gabonaise, et à travers plusieurs usines situées près des zones de consommation :

- le 2^e producteur mondial de minerai de manganèse à haute teneur ;
- le 2^e producteur mondial d'alliages de manganèse ;
- le 1^{er} producteur mondial d'alliages affinés.

2.1.1.2.2 Structure

Organisation au 31 décembre 2019



- Comilog est une société de droit gabonais détenue à 63,71 % par Eramet. Ses activités comprennent :
 - l'exploitation de la mine et de l'usine d'agglomération de manganèse de Moanda (Gabon) ;
 - l'exploitation de Setrag (concessionnaire du chemin de fer Transgabonais) ;
 - la production d'alliages de manganèse et de manganèse métal à Moanda (Gabon) et d'alliages de manganèse à Dunkerque (France) ;
 - le projet Maboumine (niobium, phosphates) au Gabon.
- Eramet Norway comprend les trois usines d'alliages de Porsgrunn, Sauda et Kvinesdal (Norvège).
- Eramet Marietta (États-Unis) produit des alliages de manganèse.

2.1.1.2.3 Les activités de la BU Manganèse

Activité minière et transformation du manganèse (alliages de manganèse)

La mine, l'usine d'agglomération et le Complexe métallurgique de Moanda (C2M)

La mine de Moanda est un des plus riches gisements de manganèse au monde. La teneur du minerai est en moyenne de l'ordre de 46 %. Les réserves minières sont traitées à la fin du présent chapitre.

L'exploitation est réalisée à ciel ouvert. La couche de stériles recouvrant le minerai représente quelques mètres d'épaisseur. Le minerai « tout venant » est extrait avec des pelles hydrauliques et chargé sur des camions de cent tonnes. Le minerai est traité à la laverie de Moanda, unité d'enrichissement. Le minerai enrichi sortant est expédié par convoyeur jusqu'à la gare de Moanda.

Le Complexe industriel de Moanda valorise les sous-produits fins de la laverie, ainsi que des sédiments manganésifères extraits du lit de la rivière Moulili. Les produits fins sont enrichis par milieu dense et par séparation magnétique à haute intensité, de manière à faire passer leur teneur en manganèse d'environ 35 % à un peu plus de 50 %. Une partie des concentrés ainsi fabriqués est vendue

directement, alors que le reste est mélangé à du coke et aggloméré dans une chaîne d'agglomération à une température de 1 300 degrés Celsius pour obtenir un produit à environ 56 % de manganèse. Ce dernier est expédié par convoyeur pour chargement des wagons à la gare de Moanda. L'usine d'agglomération a une capacité de production de 650 000 tonnes par an.

Le Complexe métallurgique de Moanda (C2M) a démarré fin 2014. Il vise à terme la production de 60000 tonnes de silicomanganèse et 20 000 tonnes de manganèse métal.

Le chemin de fer Transgabonais (Setrag, filiale de Comilog) achemine, entre Franceville et Libreville, sur une distance de plus de six cents kilomètres, outre les minerais de manganèse de Comilog, le bois et les marchandises diverses et transporte des passagers. Comilog possède et opère ses propres locomotives et ses propres wagons.

À compter de novembre 2005, Comilog a obtenu la concession du train Transgabonais pour une durée de trente ans. Ceci lui permet de sécuriser ses liaisons et d'assurer l'expédition de quantités de minerai en forte croissance. En 2016, la société s'est engagée dans un vaste programme de rénovation de la voie qui s'étale sur près de 10 ans et dont les premières étapes ont déjà permis de marquer des progrès logistiques significatifs.

Comilog, via sa filiale, Port Minéralier d'Owendo, est concessionnaire de son port minéralier, le port d'Owendo, avec une capacité de stockage correspondant à environ un mois de production. Le port peut accueillir des bateaux de 55 000 tonnes et les charger en trois jours.

La production d'alliages de manganèse

Le Groupe est le deuxième producteur mondial d'alliages de manganèse et le premier producteur mondial d'alliages affinés, produits à plus forte valeur ajoutée.

La gamme d'alliages produits par le Groupe est très large : ferromanganèse haut carbone, silicomanganèse, ferromanganèse moyen et bas carbone, silicomanganèse bas carbone. La BU Manganèse accroît progressivement la part des alliages affinés dans sa production. Depuis 2014, le Complexe métallurgique de Moanda au Gabon (C2M) est venu compléter ce dispositif et enrichir la gamme de produits avec le manganèse métal.

PRODUCTION D'ALLIAGES D'ERAMET MANGANÈSE

(en milliers de tonnes)

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Ferromanganèse haut carbone	83	54	60	76	62	68	118
Silicomanganèse standard	271	281	265	268	278	237	267
Alliages affinés et manganèse métal	386	385	391	359	370	389	366
TOTAL	740	720	716	703	710	694	750

SITES DE PRODUCTION D'ALLIAGES DE MANGANÈSE

Sites	Pays	Capacité de production	Type de four	Produits
Dunkerque	France	70 kt	Four électrique	SiMn
Sauda	Norvège	220 kt	Four électrique	HC, MC, LC FeMn
Porsgrunn	Norvège	170 kt	Four électrique	HC, MC, LC FeMn, SiMn
Kvinesdal	Norvège	165 kt	Four électrique	SiMn, LC SiMn
Marietta	États-Unis	120 kt	Four électrique	HC, MC, LC FeMn, SiMn
Moanda	Gabon	65 kt	Four électrique	SiMn
Moanda	Gabon	20 kt	Hydrométallurgie	Mn métal

En Europe, trois usines d'alliages sont situées en Norvège. La quatrième usine est en France (Dunkerque).

Aux États-Unis, Eramet Marietta est le principal des deux producteurs locaux d'alliages de manganèse.

Politique commerciale de la BU Manganèse

Grâce à son implantation industrielle et à sa très large gamme de produits, la BU Manganèse est en mesure d'apporter une offre complète et une réponse flexible aux différents besoins de ses clients en matière de manganèse.

Le Groupe entretient des relations de partenariat avec ses clients, avec un accompagnement technico-commercial

important, afin de les aider à valoriser pleinement leurs produits dans leurs propres procédés de production. La politique commerciale est dirigée par Eramet Comilog Manganèse qui s'appuie sur le réseau commercial du groupe Eramet, Eramet International, dans un certain nombre de pays comme la Chine, le Japon, la Corée, l'Inde.

2.1.1.2.4 BU Manganèse en 2019

(en millions d'euros)	2019	2018
Chiffre d'affaires	1 765	1 857
EBITDA	560	784
Résultat opérationnel courant	459	699
Flux net de trésorerie généré par l'activité	206	499
Capitaux employés à l'ouverture	963	854
Investissements industriels ⁽¹⁾	234	140

(1) Hors droits d'utilisation IFRS 16 (16 millions d'euros).

INDICATEURS OPÉRATIONNELS

(en milliers de tonnes)	Exercice 2019	Exercice 2018
Production de minerai et aggloméré de manganèse	4 765	4 330
Volumes transportés de minerais et d'agglomérés	4 627	3 954
Production d'alliages de manganèse et métal	740	720
Ventes d'alliages de manganèse et métal	733	703

Activité Manganèse

Le chiffre d'affaires de la BU Manganèse qui représente 48 % du chiffre d'affaires consolidé, est en recul de 5 % à 1 765 millions d'euros en 2019 par rapport à 2018. Malgré un niveau de production de minerai en hausse significative de +10 %, les prix de marché du minerai et des alliages se sont fortement contractés en particulier sur la fin de l'année, conduisant à un EBITDA en baisse de 29 % à 560 millions d'euros.

Au Gabon, Comilog a établi un nouveau record de production de minerai à 4,8 Mt (+10 %), dépassant très largement l'objectif fixé à 4,5 Mt pour 2019. Cette très bonne performance reflète la poursuite des améliorations opérationnelles sur mine, dans le respect des standards RSE. Elle a été obtenue en particulier grâce au nouveau procédé de traitement à sec du minerai démarré fin 2018 qui a permis d'extraire environ 0,5 Mt de minerai sur l'année.

Les volumes de minerai de manganèse produit et transporté ont augmenté de 17 % à 4,6 Mt grâce aux progrès logistiques. Le programme de rénovation de la voie ferrée du Transgabonais porte ainsi ses fruits, avec un volume de fret global (minier et autres) en hausse de 22 % sur 2019 par rapport à 2018 (+70 % depuis le début du programme fin 2016) profitant à l'ensemble des acteurs économiques gabonais. En 2019, une nouvelle étape a été franchie avec la mise en place du nouveau centre de contrôle du trafic doté de moyens de communication numériques avec les convois roulants. Au total, 166 millions d'euros d'investissements ont été réalisés au titre du programme depuis son lancement en 2016, dont 19 millions d'euros à la charge de l'État gabonais.

Les volumes de ventes de minerai externes ont ainsi pu progresser de 15 % à 3,9 Mt sur la même période.

La production d'alliages de manganèse s'est élevée à 740 kt en 2019 (+3 %). Les volumes de ventes ont augmenté de 4 % à 733 kt, tirés par les alliages standards (+16 %), les alliages affinés de ferromanganèse étant en retrait (-8 %) du fait d'un fort ralentissement du marché. Cet effet mix défavorable, ainsi que la contraction des marges des alliages de manganèse, notamment liée à la cinétique de la baisse des prix de vente, ont pesé fortement sur la performance de l'activité.

Perspectives

Les perspectives de croissance de la production mondiale d'acier au carbone restent favorables à court et moyen terme.

Les réserves de la mine de Moanda au Gabon permettent d'envisager une capacité de production de minerai de manganèse d'environ 7 Mt à long terme. En 2019, Eramet a ainsi poursuivi l'étude de l'extension « *brownfield* » de la mine visant au développement du plateau d'Okouma en parallèle de celui de Bangombé, actuellement exploité. Les travaux préparatoires réalisés en 2019 se sont élevés à 51 millions d'euros. L'objectif de production de minerai de manganèse visé pour 2020 est de plus de 5 Mt.

Le projet d'expansion a été revu sur la base d'une nouvelle approche modulaire. Cette approche permet d'optimiser les investissements industriels et repose sur l'entrée en production du plateau d'Okouma et sur l'intensification de l'utilisation du procédé alternatif de traitement à sec pour l'ensemble de la mine. Ce procédé permet d'introduire davantage de flexibilité dans l'exploitation de la mine et d'en allonger la durée de vie.

L'approche modulaire permet d'envisager une première phase d'augmentation de la production d'environ 25 % par rapport à 2019, soit environ 6 Mt. Cette étape représentera un investissement global estimé à 150 millions d'euros sur deux ans. Le calendrier de mise en œuvre est en cours de finalisation avec notre partenaire, l'État gabonais.

2.1.1.2.5 Détail des investissements

(en millions d'euros)

	2015	2016	2017	2018 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾
Investissements industriels	164	104	89	140	234

Hors IFRS 16.

(1) Hors BU Sables Minéralisés, intégrée à la BU Manganèse jusqu'en 2017.

Jusqu'en 2016, la série historique comprend l'activité sables minéralisés.

En 2019, la BU Manganèse, dans des conditions de marché dégradées, a néanmoins intensifié ses investissements en se concentrant particulièrement sur les investissements stratégiques, de sécurité et environnementaux, ainsi que du maintien de l'outil industriel.

Au sein des usines d'alliages de manganèse, les principaux investissements ont été orientés vers le maintien des outils principaux de production avec notamment des *revampings* d'un four à Eramet Norvège mais aussi la mise en œuvre de nouvelles installations visant à améliorer les performances environnementales (Eramet Marietta notamment).

La rénovation de Setrag

L'effort d'investissement nécessaire pour fiabiliser les conditions de circulation des trains sur le réseau Transgabonais et accroître la capacité logistique s'est poursuivi en 2019 avec la mise en œuvre d'un plan pluriannuel de remise à niveau de la voie ferrée. En particulier, la fabrication de nouvelles traverses (284 000 unités produites à fin 2019) et le renouvellement de la superstructure de voie (107 km renouvelés à fin 2019) ont atteint leur régime nominal. Le projet de réforme de Setrag vise à restaurer puis augmenter la capacité de transport d'origine de la voie de chemin de fer du Transgabonais. Le montant de cette opération, qui s'étale sur près de 10 ans, est d'environ 500 millions d'euros dont 150 millions d'euros à la charge de l'État gabonais. Le solde est porté par Setrag qui bénéficie de financements internationaux obtenus par l'intermédiaire de la SFI (Banque Mondiale) et de Proparco (filiale de l'AFD - Agence française de développement), avec la Garantie de Comilog.

Comme prévu dans l'avenant à la Convention de Concession signé en octobre 2015, l'État gabonais et Setrag ont assuré le financement du Programme de Remise à Niveau - PRN comme suit :

- l'État gabonais par la signature d'une Convention de Financement auprès de l'Agence française de développement (AFD) en décembre 2016 ;
- Setrag par la signature en juin 2016 d'une première tranche de crédit de 85 millions d'euros sur une durée de 15 ans auprès de l'*International Finance Corporation* (IFC - Banque Mondiale) et de la Société de Promotion et de Participation Pour la Coopération Économique (Proparco, filiale de l'AFD - Agence française de développement) avec garantie et engagement de soutien de Comilog.

2.1.2 BU Nickel

2.1.2.1 Le marché du nickel

2.1.2.1.1 Utilisations du nickel

Le nickel est utilisé principalement en tant qu'élément entrant dans la composition de nombreux aciers spéciaux, au sens large, c'est-à-dire les aciers inoxydables, les aciers alliés et par extension les superalliages, qui représentent ensemble environ 85 % des débouchés du nickel. Ses propriétés riches et variées lui ouvrent aussi d'autres débouchés de plus petits volumes tels que la galvanoplastie qui consiste en un dépôt mince par électrochimie sur des pièces de robinetterie ou automobile. Une autre application du nickel en plein essor est son utilisation dans les batteries rechargeables, et en particulier pour le véhicule électrique. Enfin, le nickel possède des propriétés catalytiques. En 2019, la consommation mondiale de nickel primaire, estimée à environ 2,4 millions de tonnes, se répartissait comme suit :

- acier inoxydable : 68 % ;
- alliages base nickel : 10 % ;
- galvanoplastie : 7 % ;
- aciers alliés et fonderie : 6 % ;
- batteries : 7 % ;
- autres (dont catalyse, pigments) : 2 %.

Sources : estimations Eramet, janvier 2020.

L'année 2019 est notamment marquée par la poursuite des travaux de consolidation de la plateforme ferroviaire (travaux à la charge de l'État gabonais), des travaux de renouvellement de la superstructure de voie (rails, traverses, ballast), de l'installation et mises en service des équipements nécessaires au nouveau système de signalisation ferroviaire (*Train Controlling System, TCS*).

Au-delà de la poursuite de ce projet, des investissements visant à améliorer la sécurité (en particulier clôture du domaine et construction de passerelles pour piétons au dessus des voies), l'impact environnemental et la productivité du dispositif de production, ont été réalisés.

Traitement par voie sèche du minerai / croissance organique de la production de minerai (Comilog 2020)

En 2019, Comilog a investi dans deux lignes de concassage - criblage mobiles additionnelles lui permettant de réaliser un traitement par voie sèche d'une partie de son minerai. Cette méthode de traitement vient en complément de la méthode existante par voie humide et a pour objectif une augmentation de la production à court terme (+ 0,4 Mt en 2019 avec une croissance qui se poursuit en 2020).

Le total des investissements dédiés à la croissance organique de Comilog s'est élevé à 51 millions d'euros en 2019. Ces investissements ont été consacrés à l'augmentation des moyens de traitement du minerai par voie sèche et la préparation des accès au plateau (cf. chapitre 1). Les dépenses concernent également le renforcement de la capacité de transport (livraison de wagons, travaux de préparation des zones de stockage et chargement). Les autres activités ont porté sur les études nécessaires pour les développements futurs.

Acier inoxydable dit acier « inox »

L'acier inoxydable est de très loin le premier secteur consommateur de nickel. En combinaison avec le chrome, le nickel renforce sa résistance à la corrosion et améliore sa ductilité, sa facilité de mise en forme. Les utilisations principales de l'acier inoxydable sont les suivantes :

- sécurité alimentaire et hygiène : les équipements ménagers tels que les éviers, les couverts, les casseroles, l'électroménager tels que les machines à laver, les fours à micro-ondes, mais aussi l'industrie agroalimentaire avec les cuves et les tuyauteries pour la production du lait et du vin, les préparations pharmaceutiques ou le matériel chirurgical ;
- industries de base pour éviter la corrosion : chimie, pétrochimie, papier, production d'énergie, etc. ;
- bâtiment et construction dans une recherche d'esthétique, de durabilité en même temps qu'un faible coût d'entretien : ascenseurs, rampes, mobilier urbain, accessoires des bâtiments ;
- transport pour limiter la corrosion et du fait de faibles coûts d'entretien : trains, marine, camions citernes, aéronautique, pots catalytiques des automobiles.

Alliages base nickel

Les superalliages pour l'aéronautique ont la capacité de conserver leurs propriétés mécaniques aux températures de plus en plus élevées de fonctionnement des réacteurs. Pour obtenir ce niveau de performance mécanique, ils contiennent des teneurs en nickel supérieures à 45 % associées avec d'autres métaux comme le cobalt et le chrome.

Les alliages nickel / fer sont utilisés dans la production et le transport des gaz industriels ainsi que du gaz naturel liquéfié. Les très basses températures de ces procédés rendent indispensable l'usage de certains alliages nickel / fer.

Les autres alliages à base de nickel sont utilisés principalement pour leur résistance à la corrosion dans les industries chimiques et les installations de protection de l'environnement comme le traitement des fumées et des gaz, et les stations de traitement des effluents.

Le recyclage du nickel

Le nickel est recyclable à l'infini et sa valeur économique élevée rend généralement sa collecte et son recyclage rentables. La structure de l'industrie du recyclage du nickel est établie depuis de nombreuses années. Le nickel est le plus souvent recyclé dans la production d'acier inoxydable.

2.1.2.1.2 Évolutions récentes des prix du nickel

Le nickel est coté au LME, le *London Metal Exchange*. Ce marché a pour caractéristique la possibilité mais non l'obligation de livrer ou prendre livraison du métal physique correspondant aux contrats arrivés à terme. Depuis fin mars 2015, le nickel est également coté sur la Bourse chinoise SHFE (*Shanghai Futures Exchange*).

Des primes ou décotes sont appliquées à cette base selon la qualité des produits, leur degré de transformation, leur localisation et en fonction de l'équilibre du marché physique

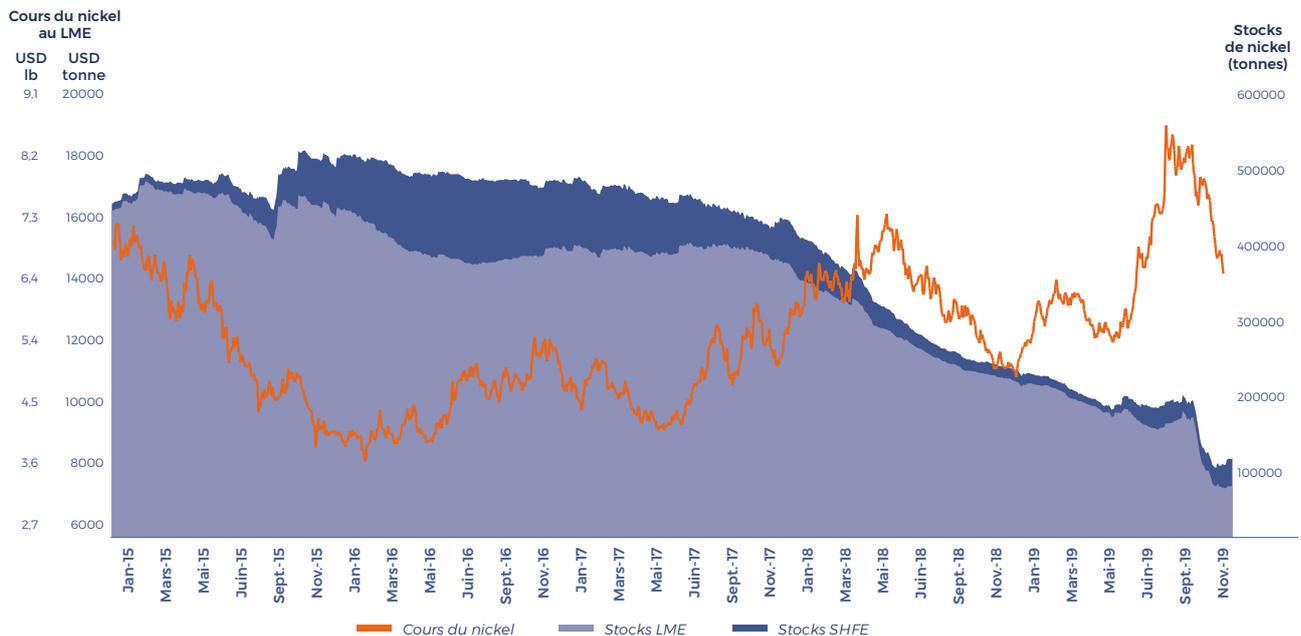
du moment. Les cours du nickel sont présentés selon le type de contrat « *cash seller and settlement* ».

Après un deuxième semestre 2018 où les tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine ainsi qu'un marché presque à l'équilibre ont sévèrement impacté le cours du nickel, celui-ci s'est redressé début 2019. Ceci a été la conséquence de plusieurs facteurs et notamment d'un regain d'intérêt de la part des investisseurs sur fond de baisse des stocks dans les entrepôts du LME. La hausse n'a été que de courte durée car le marché de l'acier inoxydable hors Chine a rapidement été en perte de vitesse, particulièrement en Europe. Le cours du nickel s'est élevé en moyenne à 12 315 USD/t (5,6 USD/lb) sur le premier semestre 2019, contre 13 871 USD/t (6,3 USD/lb) sur la même période 2018, et 12 391 USD/t (5,6 USD/lb) sur le deuxième semestre 2018.

Le cours s'est apprécié à nouveau à partir de juillet 2019 suite aux rumeurs d'interdiction dès le début 2020 des exportations de minerai indonésien non transformé localement. La décision mise en place de cette disposition à compter de janvier 2020 par le gouvernement indonésien a été confirmée début septembre 2019. Les prix ont ainsi atteint un point haut le 2 septembre à 18 625 USD/t (8,4 USD/lb). Parallèlement, les stocks de nickel dans les entrepôts du LME se sont considérablement résorbés. Cette situation a provoqué un désintérêt de certains fonds spécialisés dans les matières premières qui ont interprété ces mouvements comme une manœuvre spéculative pour maintenir artificiellement des cours élevés. Ceux-ci se sont effectivement maintenus au-dessus de 16 000 USD/t (7,3 USD/lb) jusqu'à début novembre.

Les cours se sont ensuite affaiblis suite à un ralentissement de la demande d'inox en Chine en fin d'année 2019 et d'un marché atone dans la plupart des autres pays, avec des excédents de production. La moyenne du deuxième semestre s'est établie à 15 495 USD/t (7,0 USD/lb) et la moyenne annuelle à 13 936 USD/t (6,3 USD/lb) contre 13 122 USD/t (6,0 USD/lb) en 2018.

Cours et prix du nickel



2.1.2.1.3 Les principaux pays producteurs de nickel

PRODUCTION DE MINERAIS (EN MILLIERS DE TONNES DE NICKEL)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Year	Year	Year	Year	Year	Janv-Nov
Indonésie	177,1	129,6	204,0	355,0	606,0	752,0
Philippines	443,9	470,0	348,9	339,4	346,7	316,9
Russie	264,0	261,0	223,0	221,0	218,0	204,7
Nouvelle-Calédonie	175,2	193,2	204,2	215,4	216,2	195,9
Canada	235,0	234,9	235,7	211,2	180,0	176,2
Australie	244,7	224,2	203,1	184,3	169,9	148,8
Chine	100,0	93,0	90,0	94,5	99,0	95,2
Bésil	102,0	94,8	86,4	76,8	74,4	56,9
Cuba	51,6	53,8	51,4	52,9	52,8	48,4
Colombie	62,2	41,1	41,1	45,6	47,7	41,2
Afrique du Sud	55,0	56,7	49,0	48,4	43,2	39,5
Finlande	18,7	9,7	21,0	35,5	42,8	36,3
Madagascar	40,3	49,0	45,7	38,5	36,1	35,7
Guatemala	46,8	56,4	45,9	53,7	39,6	33,2
Papouasie	21,0	25,6	22,3	34,7	35,4	31,6
République Dominicaine	0,0	0,0	9,9	15,6	18,2	23,8
Myanmar	19,0	23,0	20,0	20,0	21,0	20,3
Zimbabwe	16,6	16,1	17,7	17,7	17,7	16,3
Autres	90,9	114,1	79,1	70,8	64,1	61,7
MONDE	2 163,8	2 146,3	1 998,4	2 130,9	2 328,7	2 334,6

Source : INSG (International Nickel Study Group), janvier 2020.

PRODUCTION DE PRODUITS FINIS (FERRONICKEL, FONTE DE NICKEL, NICKEL MÉTAL, BRIQUETTES, SELS DE NICKEL, AUTRES PRODUITS DE NICKEL PRIMAIRE) (EN MILLIERS DE TONNES DE NICKEL)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Year	Year	Year	Year	Year	Year
Chine	693,5	587,2	585,3	614,9	655,0	801,2
Indonésie	20,9	44,1	111,2	195,1	273,1	369,9
Russie	240,6	233,8	194,5	161,1	159,4	168,0
Japon	180,5	192,0	189,6	188,4	154,2	150,9
Canada	149,9	153,7	158,3	140,9	140,7	128,1
Australie	139,7	136,8	118,7	112,2	113,5	106,7
Norvège	90,5	91,2	92,7	86,5	90,8	92,1
Nouvelle-Calédonie	66,7	76,8	93,0	105,1	108,5	88,1
Finlande	42,6	43,5	53,7	59,7	60,8	62,4
Brésil	79,2	74,6	75,7	68,5	65,2	51,5
Corée	24,3	36,9	46,0	48,0	46,0	45,6
Colombie	41,2	36,7	37,0	40,6	43,1	40,6
Afrique du Sud	34,1	42,3	41,9	42,5	39,5	39,0
Madagascar	37,1	47,3	42,1	35,5	33,5	33,7
Royaume-Uni	39,1	39,1	43,1	35,0	38,2	33,3
Myanmar	11,5	20,0	20,0	22,0	22,0	20,0
Kosovo / Macédoine	24,0	26,0	13,8	15,2	13,0	17,0
Ukraine	19,7	18,0	19,3	15,3	16,3	15,1
Cuba	15,0	15,6	17,4	19,0	14,0	14,0
Grèce	18,5	17,1	17,1	16,8	15,7	11,3
France	8,4	6,5	4,6	2,3	3,7	6,9
Autres	12,9	18,7	23,0	29,0	36,2	38,2
MONDE	1 990,0	1 957,8	1 997,9	2 053,6	2 142,4	2 333,7

Source : Eramet, janvier 2020.

2.1.2.1.4 Les perspectives de marché

L'acier inoxydable restera le secteur le plus grand consommateur de nickel mais les perspectives de croissance les plus soutenues de la demande en nickel sont portées par les batteries pour les véhicules électriques.

La consommation de nickel primaire dans l'acier inoxydable devrait continuer de croître à un rythme de 2 % par an au cours des cinq prochaines années, tirée principalement par la Chine, l'Inde et l'Indonésie.

La demande de nickel est aussi désormais soutenue par les très bonnes perspectives offertes par le développement du secteur des batteries lithium-ion, en premier lieu à destination des véhicules électriques et hybrides. Eramet estime que la demande de nickel hors acier inoxydable devrait croître d'environ 7 % par an sur les cinq prochaines années dont près de 20 % par an sur le secteur spécifique des batteries.

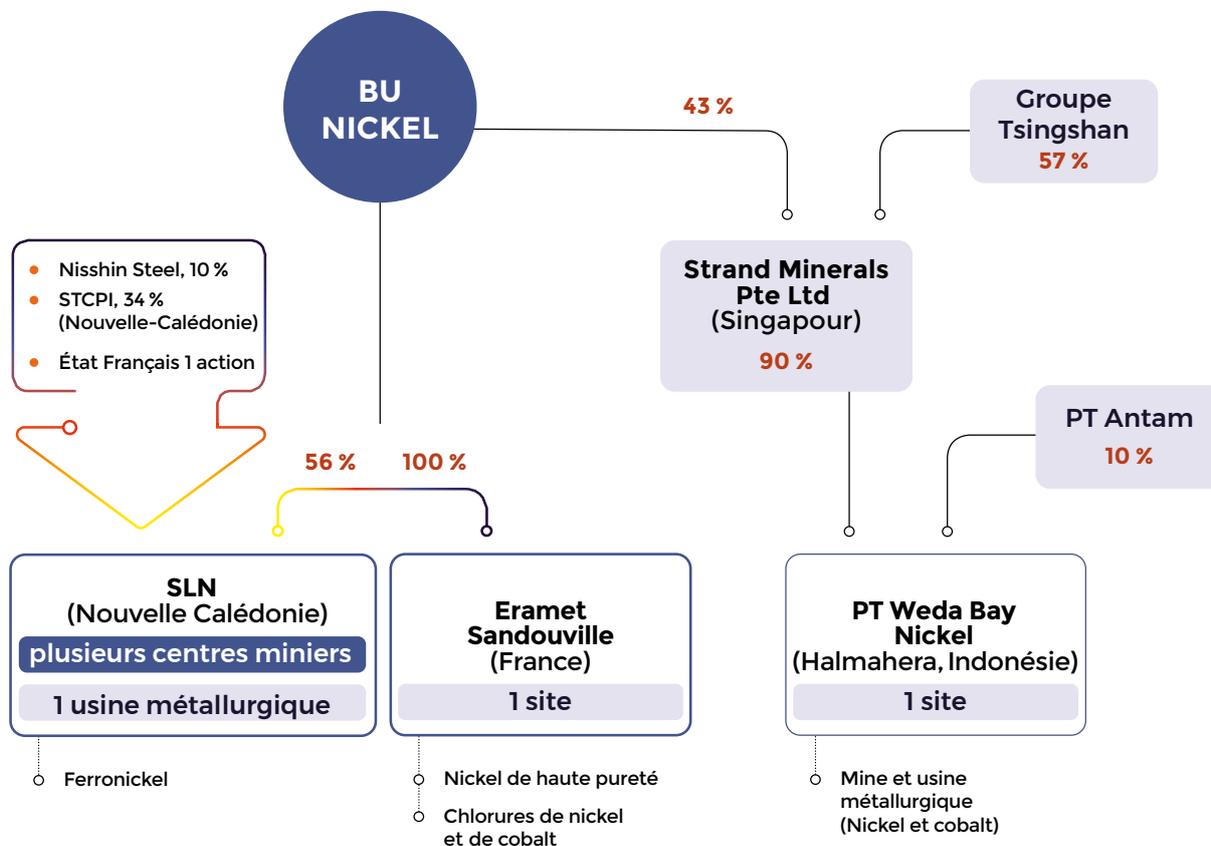
Cela conduit globalement à une demande mondiale dont la croissance pourrait être de l'ordre de 3-4 % sur les cinq prochaines années.

2.1.2.2 Structure de la BU Nickel

La BU Nickel met en œuvre une stratégie de valorisation locale des minerais et de positionnement sur des produits à forte valeur ajoutée, en s'appuyant sur la R&D interne au groupe Eramet. La BU comprend aujourd'hui :

- la Société Le Nickel-SLN en Nouvelle-Calédonie, filiale à 56 %, principal pôle minier et métallurgique, produit à l'usine de Doniambo du ferronickel haute teneur ;
- la raffinerie de nickel du Havre Sandouville, spécialisée sur les produits à forte valeur ajoutée (sels de nickel, nickel électrolytique de haute pureté, sels de cobalt) et approvisionnée en matte de nickel depuis mi-2017 à partir d'une nouvelle source de matte européenne ;
- la société Pt Weda Bay en Indonésie qui débute l'exploitation d'un gisement de classe mondiale, développé en partenariat avec la société chinoise Tsingshan, premier producteur d'acier inoxydable. Il est prévu de produire un ferromalliage de nickel basse teneur à partir du minerai de Weda Bay (« NPI ») avec un démarrage dans le courant du premier semestre 2020.

Organigramme BU NICKEL



2.1.2.2.1 Société Le Nickel (SLN)

Eramet dispose d'une présence très ancienne (1880) et solide en Nouvelle-Calédonie à travers la Société Le Nickel-SLN, sa filiale à 56 %. Les autres actionnaires sont au 31 décembre 2019 :

- la STCPI à hauteur de 34 %, structure portant les intérêts des trois Provinces de la Nouvelle-Calédonie ;
- Nisshin Steel à hauteur de 10 %, un important client producteur d'acier inoxydable au Japon ;
- l'État français qui possède une action de SLN.

Les mines exploitées par SLN sont de haute qualité de par leurs teneurs en nickel et leurs réserves. Comme pour toute l'industrie minière, leurs conditions d'exploitation ont néanmoins évolué au cours des dernières années du fait principalement d'un recouvrement de minerais stériles plus épais, ce qui pèse sur les coûts de production. Mais le Groupe a fait évoluer son procédé métallurgique en s'appuyant sur le centre de recherche (Eramet Ideas à Trappes) pour s'adapter à ces évolutions tout en continuant à faire progresser ses mines sur le plan de l'efficacité opérationnelle et à investir dans des équipements miniers adaptés.

SLN produit à l'usine de Doniambo en Nouvelle-Calédonie du ferronickel à partir de ses propres mines.

Eramet commercialise tous les produits de la Société Le Nickel-SLN, y compris des minerais à plus faible teneur en nickel. De plus, Eramet apporte une assistance technique à la Société Le Nickel-SLN dans de nombreux domaines, en particulier pour la gestion des achats, la recherche, l'ingénierie, ainsi que dans les domaines juridique et financier.

La totalité de la production métallurgique de Doniambo est vendue par la Société Le Nickel-SLN à Eramet. Le prix de vente du ferronickel par SLN à Eramet est fonction du prix de vente moyen d'Eramet à ses clients après déduction des frais de commercialisation et d'une marge commerciale pour Eramet.

SLN est dotée d'une gouvernance qui associe fortement les parties prenantes de Nouvelle-Calédonie.

Pour garantir son avenir, SLN vise à refonder son modèle en le renforçant et le rééquilibrant sur ses deux pieds que sont la mine et la métallurgie :

- la métallurgie doit être renforcée : c'est le plan actuel de transformation et de productivité de l'usine de Doniambo en Nouvelle-Calédonie, qui peut encore être amélioré avec des coûts énergétiques compétitifs. Il sera complété par une réflexion sur l'évolution de ses outils en lien avec le besoin de renouvellement des fours ;

- le domaine minier doit être mieux valorisé : SLN est passée d'un modèle minier exclusivement au service de la métallurgie de Doniambo à une exploitation minière valorisant au mieux la ressource extraite. SLN a obtenu en 2019 des autorisations d'exporter des minerais dont la teneur n'est pas adaptée à l'usine de Doniambo pour 4 millions de tonnes par an pour une durée de dix ans. Le renforcement des exportations est absolument nécessaire pour rendre le modèle SLN compétitif et durable, avec des retombées bénéfiques pour l'environnement et pour le territoire. Cela conduit aussi à un accroissement des ressources et réserves et de la durée de vie des mines.

Les mines de nickel

Les gisements de minerais oxydés de garniérites ou saprolites de la Société Le Nickel-SLN sont exploités à ciel ouvert. Ils se situent en général entre 500 et 1 000 mètres d'altitude. SLN dispose d'une grande expérience de l'exploitation minière des gisements de Nouvelle-Calédonie. Les gisements sont définis par des études géologiques, géochimiques et géophysiques et les structures géologiques font l'objet de modélisations. L'extraction est guidée par la géologie de planification minière et elle est effectuée par des pelles hydrauliques. Les camions transportant le minerai ont une charge utile de 50 à 100 tonnes selon les modèles.

Les techniques minières d'Eramet sont conçues et reconnues au niveau international pour préserver l'environnement : stockage des stériles en verses, contrôle des écoulements, revégétalisation...

Les usines d'enrichissement de Népoui et Tiébaghi

À Népoui, le minerai fait l'objet d'une évacuation hydraulique par un tuyau de sept kilomètres vers l'usine d'enrichissement. Cette dernière, inaugurée en 1994, utilise une technologie alors innovante, qui permet par tri granulométrique et densimétrique d'accroître la teneur des minerais. Ceci permet d'exploiter une portion plus large du gisement (en incluant des minerais à plus basse teneur) et d'augmenter ainsi la durée de vie des réserves. Un procédé analogue a été adapté pour traiter le minerai de la mine de Tiébaghi. L'usine d'enrichissement de Tiébaghi a été inaugurée en novembre 2008.

Un procédé d'enrichissement par tri optique a également été testé en 2019 pour valoriser certaines fractions de minerai stérile sur le site de Népoui, permettant d'obtenir un produit de qualité exportable.

Transport du minerai vers l'usine de Doniambo

La production minière est principalement expédiée vers l'usine de Doniambo. La première étape du transport des minerais vers des aires de stockage de bord de mer s'effectue soit par camions, soit comme à Kouaoua, par un convoyeur de 11 kilomètres de long, soit comme à Népoui ou Tiébaghi sous forme de pulpe, dans ce dernier cas pour alimenter les usines d'enrichissement. En bord de mer, le minerai est stocké et homogénéisé avant d'être chargé sur des navires pour expédition à l'usine de Doniambo.

L'usine métallurgique de Doniambo

L'usine de Doniambo produit du ferronickel directement commercialisable. Le minerai est homogénéisé, puis séché. Il est ensuite calciné dans cinq fours rotatifs. L'étape suivante est la fusion, dans trois fours électriques Demag. Le produit résultant est transformé par affinage en poche puis par grenailage, en ferronickel commercialisable, le SLN25.

L'usine de Doniambo est une des deux plus importantes unités de production de ferronickel au monde. Sa situation à proximité du port de Nouméa permet à l'usine de bénéficier d'un accès direct pour les minéraliers et les navires cargo.

2.1.2.2 La raffinerie de Sandouville

La raffinerie du Havre-Sandouville utilise un procédé hydrométallurgique spécialement développé par les équipes de recherche d'Eramet. L'approvisionnement en matte de nickel est réalisé depuis mi-2017 dans le cadre d'un contrat long terme avec un métallurgiste européen. 2017 a été une année de transition, puisque, auparavant, la matière première provenait en totalité de l'usine métallurgique de la Société Le Nickel-SLN à Doniambo en Nouvelle-Calédonie.

La matte de nickel est broyée puis dissoute par voie chlorure. Plusieurs étapes successives d'extraction dans des mélangeurs-décanteurs permettent d'extraire le fer, sous forme de chlorure ferrique (produit commercial), et le cobalt sous forme de chlorure de cobalt (produit commercial). Les diverses impuretés restantes sont ensuite éliminées. La solution de chlorure de nickel pur obtenue finalement peut être commercialisée telle quelle (chlorure de nickel liquide), sous forme de sels de nickel (carbonate de nickel, chlorure de nickel hexahydrate ou anhydre) ou envoyée dans une série de cuves d'électrolyse. On y obtient une cathode de nickel très pur (plus de 99,97 % de nickel contenu).

2.1.2.3 Réseau commercial BU Nickel

Le Groupe entretient des relations de partenariat de long terme avec ses clients. Il dispose de son propre réseau commercial mondial, Eramet International. Le Groupe apporte un accompagnement technico-commercial important à ses clients, afin de les aider à valoriser pleinement ses produits dans leur propre procédé de production :

- la totalité de la production de ferronickel ou SLN25 est vendue à des producteurs d'aciers inoxydables, auxquels il apporte non seulement du nickel à une proportion de 20 à 25 % du poids brut, mais aussi du fer d'excellente qualité. Le Groupe travaille généralement dans le cadre de contrats à long ou moyen terme, prévoyant des engagements en volume dans le cadre de prix négociés périodiquement. Ces contrats assurent à Eramet une relative régularité des livraisons ;
- les minerais de nickel sont vendus à des clients qui mettent en œuvre un procédé pyrométallurgique au Japon, en Corée, et en Chine ;
- le nickel métal ou NICKEL HP est produit sous forme de cathodes de nickel de haute pureté qui répondent aux contraintes les plus exigeantes et sont principalement vendues à des fabricants d'alliages de nickel (superalliages pour l'aéronautique et le nucléaire) et à des ateliers de traitement de surface par galvanoplastie (nickelage) ;

- le chlorure de nickel, ou SELNIC, est utilisé pour le nickelage et dans l'industrie chimique (catalyseurs). Une partie du chlorure de nickel est transformé sous forme de chlorure de nickel anhydre à destination des industries électroniques ;
- le carbonate de nickel (« Nickel ONE™ ») est utilisé principalement dans l'industrie du raffinage pour la

fabrication de catalyseurs et aussi dans l'industrie des céramiques comme pigment ;

- le chlorure de cobalt est utilisé dans l'industrie des pneumatiques, dans l'industrie chimique comme catalyseurs et aussi dans la métallurgie des poudres.

2.1.2.3 Faits marquants

La BU Nickel est à travers SLN en Nouvelle-Calédonie le dixième producteur mondial de nickel.

En 2019, SLN a produit 47 400 tonnes en retrait par rapport à 2018, compte tenu de l'impact négatif de conflits sociaux sur les sites miniers de la côte Est, ayant entraîné un déséquilibre de la carte minière, qui a perturbé le fonctionnement des fours.

PRODUCTION MÉTALLURGIQUE (FERRONICKEL + MATTE) DE L'USINE DE DONIAMBO

(en tonnes de nickel contenu)

2015	53 369
2016	55 227
2017	56 707
2018	54 250
2019	47 400

À l'usine de Sandouville, après une année 2018 impactée par le changement de matière première évoqué ci-dessus, un effort important a été fourni sous forme de mise en place d'une task force. Cet effort a été payant puisque la production a nettement progressé pour atteindre 6,6 kt en 2019, tous produits nickel confondus.

2.1.2.4 Activités spécifiques

Alimentation électrique de la Société Le Nickel-SLN

L'approvisionnement électrique de Doniambo est actuellement assuré par une centrale au fuel qui doit être remplacée dans les années à venir afin d'abaisser le coût de l'énergie pour l'usine. Le schéma retenu au cours du second semestre 2016 est la mise en place d'une nouvelle centrale de production d'électricité sur l'île, à partir de gaz naturel, projet porté par une structure calédonienne publique. L'investissement sera garanti par l'État selon les dispositions votées par le Parlement français en décembre 2016 dans la limite d'un montant de 320 millions d'euros et ne devrait pas impacter le bilan d'Eramet.

Un plan de pérennisation de la centrale existante a été poursuivi. Ce plan d'un total de 21 millions d'euros comprend des investissements de remplacement des organes critiques de la centrale actuelle sur cinq ans.

En 2019, les négociations avec la Société Néo-Calédonienne d'Énergie (Enercal), opérateur de la centrale, ont permis de progresser dans l'optimisation du mix énergétique (hydro/fossile) et sur la structure tarifaire.

2.1.2.5 Weda Bay Nickel en Indonésie

Actionnariat, gouvernance et cadre réglementaire

La société indonésienne Pt Weda Bay Nickel, est la société créée pour le développement du gisement de nickel de Weda Bay, l'un des plus importants gisements de nickel au monde, situé sur l'île de Halmahera en Indonésie.

Cette société est détenue à 90 % par Strand Minerals (Indonesia) Pte Ltd (« Strand »), domiciliée à Singapour, et à 10 % par la société publique indonésienne, Pt AntamTbk (« Antam »), société spécialisée dans l'exploration, l'exploitation minière, le raffinage et la distribution de produits miniers, dont le nickel, l'or et la bauxite.

Le 8 juin 2017, après approbation du Conseil d'administration d'Eramet, un accord de partenariat a été signé avec le groupe sidérurgique chinois Tsingshan, premier producteur mondial d'acier inoxydable, pour la valorisation de cet actif minier. Ce partenariat doit permettre d'une part le développement de la mine de Weda Bay dont la vocation est d'alimenter plusieurs usines de transformation, et d'autre part de produire, en Indonésie, à partir du minerai de Weda Bay, selon un procédé pyrométallurgique, un ferroalliage de nickel pour un volume d'environ 30 000 tonnes de nickel contenu par an.

Le 21 septembre 2017, les conditions préalables à l'entrée de Tsingshan, au travers de sa filiale Newstride Ltd Co. (« Newstride »), au capital de Strand ont été levées. Newstride a acquis à cette date 57 % du capital de Strand par voie d'augmentation de capital réservée, partiellement libérée.

Le 19 mai 2018, les conditions nécessaires à la confirmation du partenariat entre Tsingshan (au travers de sa filiale Newstride Ltd Co. « Newstride ») et Eramet ayant été levées, l'augmentation du capital de Strand réservée à Newstride a été entièrement libérée. Suite à cette confirmation, Eramet détient 43 % des actions de Strand et le groupe Tsingshan 57 %.

Antam et Eramet sont représentées par un administrateur chacun au conseil d'administration de Pt Weda Bay Nickel sur un total de cinq administrateurs dont trois représentants de Newstride.

Eramet est représentée par deux administrateurs au conseil d'administration de Strand sur un total de cinq administrateurs dont trois représentants de Newstride.

Le développement de Weda Bay est encadré par un « *Contract of Work* » (« COW ») qui définit entre autres le régime fiscal applicable à l'activité de production au démarrage de l'exploitation du site. Ce COW a été amendé le 14 mars 2018 et est maintenant aligné sur les « *prevailing laws and regulations* » (lois applicables) sur les questions relatives aux revenus de l'État (royalties, mesures d'incitations fiscales, TVA) ainsi qu'en ce qui concerne les obligations de désinvestissement au profit d'intérêts indonésiens. Un décret ministériel du 14 novembre 2017 a confirmé le début de la période d'exploitation du gisement dans le cadre du COW qui s'étendra jusqu'au 27 février 2048.

À noter qu'Antam dispose de plusieurs options d'achat lui permettant d'augmenter sa participation dont les modalités sont en cours de renégociation suite à l'amendement du COW.

Démarrage de l'activité minière en octobre 2019 en vue des premières coulées de métal en 2020

Suite à la conclusion du partenariat Tsingshan dans Strand, le projet de développement du gisement de nickel de Weda Bay a été relancé à l'été 2018, avec le démarrage des travaux d'ingénierie pour la réalisation des routes et

ouvrages d'art pour l'accès aux sites miniers, leur ouverture ainsi que le transport du minerai vers l'usine.

En parallèle, Tsingshan a constitué une société indonésienne nommée Pt IWIP (Pt Indonesia Weda Bay Industrial Park) qui a lancé à l'été 2018 les travaux pour la réalisation d'un parc industriel sur le site de Weda Bay, sur l'île d'Halmahera, qui hébergera, entre autres, l'usine de Pt Weda Bay, pour la transformation du minerai de Pt Weda Bay en ferroalliage de nickel.

Le démarrage des activités minières de Pt Weda Bay a été réalisé en 2019 (premières tonnes produites en octobre). À la fin de l'année 2019, un stock de 0,5 Mt de minerai a été constitué en vue du démarrage des opérations de fusion de minerai sur l'île. Le démarrage de l'usine de ferroalliages (production de NPI en JV avec Tsingshan) est prévu en 2020.

Dans le cadre de ses accords de partenariat sur Pt Weda Bay, chaque actionnaire de Strand (et donc Eramet pour 43 %) aura un droit contractuel d'*off-take* sur la production de ferroalliage de nickel de Pt Weda Bay, à conditions commerciales de marché.

La volonté de mettre en œuvre pour ce projet des engagements environnementaux et sociétaux forts fait partie intégrante des objectifs inscrits dans les accords signés entre Eramet et Tsingshan.

2.1.2.6 BU Nickel en 2019

(en millions d'euros)	2019	2018
Chiffre d'affaires	778	738
EBITDA	38	(18)
Résultat opérationnel courant	(58)	(111)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	(17)	(21)
Capitaux employés à l'ouverture	611	711
Investissements industriels ⁽¹⁾	35	57

(1) Hors droits d'utilisation IFRS 16 (43 millions d'euros).

Indicateurs opérationnels

(en milliers de tonnes)	Exercice 2019	Exercice 2018
Production de nickel ⁽¹⁾	54,3	58,0
Ventes de nickel ⁽²⁾	53,7	58,8

(1) Ferronickel et nickel de haute pureté.

(2) Produits finis.

Le chiffre d'affaires de la BU Nickel affiche une hausse de 5 % et s'établit à 778 millions d'euros en 2019, avec un EBITDA à 38 millions d'euros. SLN ⁽¹⁾ a atteint un EBITDA de 59 millions d'euros, en progression de 74 % par rapport à 2018. Dans un environnement de prix favorable SLN enregistre les premiers effets du plan de sauvetage, malgré une performance opérationnelle fortement pénalisée par le recul de la production de ferronickel lié aux perturbations et aux grèves sur les mines. En parallèle, la perte opérationnelle de l'usine de Sandouville a été divisée par 2, avec un EBITDA à - 21 millions d'euros.

(1) Selon les prévisions de World Steel Association.

Activités

En Nouvelle-Calédonie, après un premier semestre difficile, pénalisé par des grèves dans l'un des principaux centres miniers, le second semestre a été marqué par la poursuite de la mise en œuvre du plan de sauvetage de SLN, dont les effets se sont en partie concrétisés.

Ainsi, en 2019, malgré les grèves importantes du premier semestre, la production de minerai de nickel a progressé de 15 % et a atteint un niveau record ⁽¹⁾ à 4,7 Mth ⁽²⁾, grâce à la nouvelle organisation du temps de travail sur mines en vigueur depuis mi-mai sur l'ensemble des centres miniers. Les volumes de minerai exportés à faible teneur ont ainsi pu dépasser l'objectif fixé et ont atteint 1,6 Mth ⁽²⁾ (+ 32 %). Le nouveau rythme de travail sur mine, ainsi que le dialogue renouvelé avec les populations locales, devraient permettre de conforter l'objectif d'atteinte d'un rythme d'export de 4 Mth de minerai en 2021.

Compte tenu du blocage prolongé des centres miniers de la côte Est, l'alimentation des fours de l'usine de Doniambo est restée perturbée sur l'ensemble de l'année et la production de ferronickel est en retrait de 13 % à 47 kt en 2019. Les volumes de ventes de ferronickel sont également en baisse de 15 % à 47 kt sur la même période.

Malgré la mise en place des nouvelles organisations sur mine et à l'usine, la forte baisse des volumes de ferronickel a pesé sur le *cash cost* de SLN qui s'établit à 5,91 USD/lb en 2019. Il est en nette amélioration au S2 à 5,74 USD/lb (6,05 USD/lb au S1), grâce notamment aux volumes d'export et à l'augmentation du prix du minerai consécutif à l'annonce du ban indonésien.

Sur cette base, SLN a généré du cash sur le S2, en particulier au quatrième trimestre de l'année.

En novembre, une troisième étape ⁽³⁾ a été franchie dans la mise en place du plan de sauvetage, avec la signature d'un accord avec Enercal, le fournisseur d'électricité de SLN, permettant d'atteindre un tiers ⁽⁴⁾ de l'objectif nécessaire de réduction du prix de l'énergie. D'autres pistes restent en cours de discussion avec les partenaires locaux pour identifier des actions complémentaires indispensables pour atteindre l'objectif global du plan de sauvetage de SLN.

L'objectif de réduction intrinsèque du *cash cost* de 1,30 USD/lb ⁽⁵⁾ en année pleine en 2021 reste dépendant d'une exécution sans perturbations, en particulier sur le plan social et sociétal.

De plus, la transformation numérique, notamment la mine connectée, devrait permettre d'améliorer la productivité et est aussi un levier d'amélioration de la performance à SLN.

Le nouveau modèle économique désormais mis en œuvre à SLN a également pour effet un accroissement significatif des réserves et des ressources minières de la société, consécutif notamment à l'intégration des tonnages à plus faible teneur destinés à l'exportation. Les ressources minérales de SLN ont ainsi été multipliées par environ 4, et s'élèvent à 19,4 Mt de nickel contenu, à une teneur moyenne de plus de 1,85 %, plaçant SLN parmi les opérateurs miniers mondiaux de premier plan.

À Sandouville en Normandie, l'usine a poursuivi ses progrès grâce aux corrections techniques mises en place par la *task force* d'experts et au renforcement du pilotage du site. La production de sels de nickel et de nickel métal haute pureté a été multipliée par environ 2 par rapport à 2018, entraînant un doublement du chiffre d'affaires à 90 millions d'euros. La perte a été réduite de moitié et la consommation de cash a significativement diminué, avec un *Free Cash Flow* de - 32 millions d'euros en 2019 (contre - 54 millions d'euros). Compte tenu des progrès réalisés en 2019, l'EBITDA 2020 devrait être proche du *break-even*.

Perspectives

À Weda Bay en Indonésie, dans le cadre du partenariat avec Tsingshan, les travaux sur mine ont démarré fin 2019 avec 900 personnes qui travaillent actuellement sur l'un des plus importants gisements de nickel au monde. Cette mine alimentera plusieurs usines de NPI (*Nickel Pig Iron*) ⁽⁶⁾ localisées sur l'île d'Halmahera, avec un objectif de production de minerai de nickel de 6 Mt à terme, dont plus de 3 Mt dès 2020. Un stock de plus de 0,5 Mth ⁽²⁾ de minerai de nickel a été constitué à fin 2019 en vue du démarrage des opérations de calcination/fusion à l'usine en JV avec Tsingshan à Weda Bay.

En parallèle, la construction de cette usine est en phase finale. Elle devrait démarrer au S1 2020, en avance sur le calendrier initial. Néanmoins l'épidémie de coronavirus pourrait affecter le planning de lancement de cette activité.

La montée en puissance de la production de l'usine devrait être rapide avec l'atteinte de 80 % de la capacité nominale fin 2020 et ainsi bénéficier d'une conjoncture favorable au NPI, grâce à la mise en place du ban indonésien. L'usine devrait être très bien positionnée en termes de coût de production avec un *cash cost* en ligne avec celui des meilleurs producteurs en Indonésie.

(1) Sur cinq ans.

(2) Mth : millions de tonnes humides ; kth : milliers de tonnes humides.

3) Après l'obtention de l'autorisation, délivrée par le gouvernement local, d'exporter pour 10 ans 4 Mth par an de minerai de nickel à faible teneur et la signature des nouveaux accords du temps travaillé sur mines et à l'usine.

(4) Cette proposition représente une première avancée dans la baisse du prix de l'énergie, dès le 1^{er} janvier 2020, amenant à une réduction forfaitaire maximum de 8,5 millions d'euros par an, sous réserve de diverses conditions et dans l'hypothèse où le prix du nickel est inférieur à 6,5 USD/lb. À l'inverse, SLN s'est engagée à rétrocéder une partie de ses bénéfices, pour un montant forfaitaire maximum de 8,5 millions d'euros par an, si le prix du nickel sur les marchés internationaux dépassait 10,0 USD/lb.

(5) À fin d'année 2018, date de démarrage du plan.

(6) Ferroalliage de nickel basse teneur.

2.1.2.7 Détail des investissements

(en millions d'euros)	2015	2016	2017	2018	2019
Investissements industriels	56	56	80	57	35

Hors IFRS 16.

Amélioration des outils de production

En 2019, les investissements de la BU Nickel ont été stables par rapport aux années précédentes incluant des projets d'investissements de renouvellement ou de rénovation importants. Les projets retenus ont été évalués en fonction de critères stricts pour répondre aux besoins préalables de sécurité et d'environnement, pour améliorer la productivité ou pour renouveler des équipements obsolètes. Dans le cadre de cette recherche systématique de performances dans un contexte de limitation des sommes à investir, les plus importants investissements ont été priorisés.

- pour la Société Le Nickel-SLN, les investissements ont concerné, d'une part les mines, avec notamment des opérations de maintenance ou renouvellement des engins miniers et l'installation d'un nouveau système de gestion de la flotte d'engins miniers à Népoui (FMS), et, d'autre part, l'usine de Doniambo avec en particulier la finalisation des travaux de remplacement d'éléments critiques sur la centrale en production d'électricité ;
- à la raffinerie de Sandouville, les investissements ont été dédiés à la finalisation de la modification du procédé de traitement des mattes de nickel de manière à adapter à la nouvelle matte qui approvisionne désormais l'usine.

2.1.3 BU Sables Minéralisés

Les sables minéralisés sont des matières premières minérales qui font référence à des minéraux lourds qui se sont concentrés au fil du temps en milieu alluvial (plaine fluviale, côte marine ou lacustre) ou éolien (dunes). Les gisements de sables minéralisés sont ainsi d'anciennes plages, d'anciennes dunes ou encore d'anciens lits de rivière. Les principaux produits issus de ces sables sont les minerais titanifères – que l'on trouve principalement sous forme d'ilménite (FeTiO_3) mais aussi de rutile (TiO_2) et dans une moindre mesure le leucoxène (ilménite partiellement altérée en rutile) et le zircon (ZrSiO_4).

Les teneurs de ces minerais dans le sable sont souvent de l'ordre de quelques pourcents ; un des procédés d'extraction les plus économiques consiste à utiliser une drague flottante dans un bassin. Ce procédé n'est cependant possible que si les sables comportent peu de particules argileuses, ce qui est le cas à la mine de TiZir au Sénégal (Grande Côte Opérations – GCO). Dans le cas contraire, l'exploitation minière est réalisée, comme pour les minerais titanifères rocheux, de manière conventionnelle (pelles hydrauliques et tombereaux ou bulldozers).

L'ilménite est le principal minerai titanifère en tonnage mais sa teneur en dioxyde de titane (TiO_2) est relativement faible. Elle est donc souvent enrichie par transformation en rutile synthétique ou laitier de TiO_2 , comme à l'usine de TiZir en Norvège (TiZir Titanium & Iron – TTI), avant d'être utilisée par les producteurs de pigment principalement.

2.1.3.1 Marchés de la BU Sables Minéralisés

2.1.3.1.1 Le marché du dioxyde de titane

Si le titane métal est bien connu pour des usages aéronautiques, comme c'est le cas dans la division Alliages Haute Performance, il ne représente que 6 % des unités TiO_2 en termes de consommation. L'industrie des pigments

blancs représente à elle seule 90 % de la demande en dioxyde de titane.

Les producteurs de pigments blancs utilisent massivement dans leurs fabrications une matière première riche en TiO_2 . Le TiO_2 confère au pigment deux propriétés exceptionnelles essentielles : opacité et blanc pur. Il est très largement utilisé dans les peintures, les plastiques, les papiers ou encore les textiles.

Utilisation des pigments blancs à base de TiO_2 :

- peintures : 57 % (deux tiers environ pour le bâtiment et un tiers pour l'industrie) ;
- plastiques : 24 % ;
- papiers : 8 % ;
- autres : 11 %.

Les cinq principaux producteurs de pigments à base de TiO_2 produisent les deux tiers de la production mondiale⁽¹⁾ :

- Tronox : 18 % (acquisition de Cristal par Tronox en Avril 2019) ;
- Chemours : 17 % ;
- Lomon Billions : 9 % ;
- Venator : 8 % ;
- Kronos : 8 %.

La grande majorité des pigments de TiO_2 sont produits selon deux procédés :

- la voie sulfate est utilisée en Chine et partiellement en Europe ;
- la voie chlorure est utilisée en Amérique du Nord et partiellement en Europe. Depuis quelques années les principaux producteurs chinois tentent d'adopter cette technologie.

(1) Source TZMI PSD, Novembre 2019.

La voie chlorure (appelée aussi CP pour « *chloride process* ») demande des matières premières plus riches telles que l'ilménite CP, le leucoxène, le laitier CP et le laitier CP enrichi, le rutile naturel ou synthétique. TiZir produit et vend essentiellement ce type de produits.

Depuis 2013, la demande de matières premières titanifères a crû d'environ 3 % par an en moyenne.

Les huit premiers producteurs de matières premières titanifères hors Chine représentent environ 50 % de la production mondiale d'unités TiO₂ :

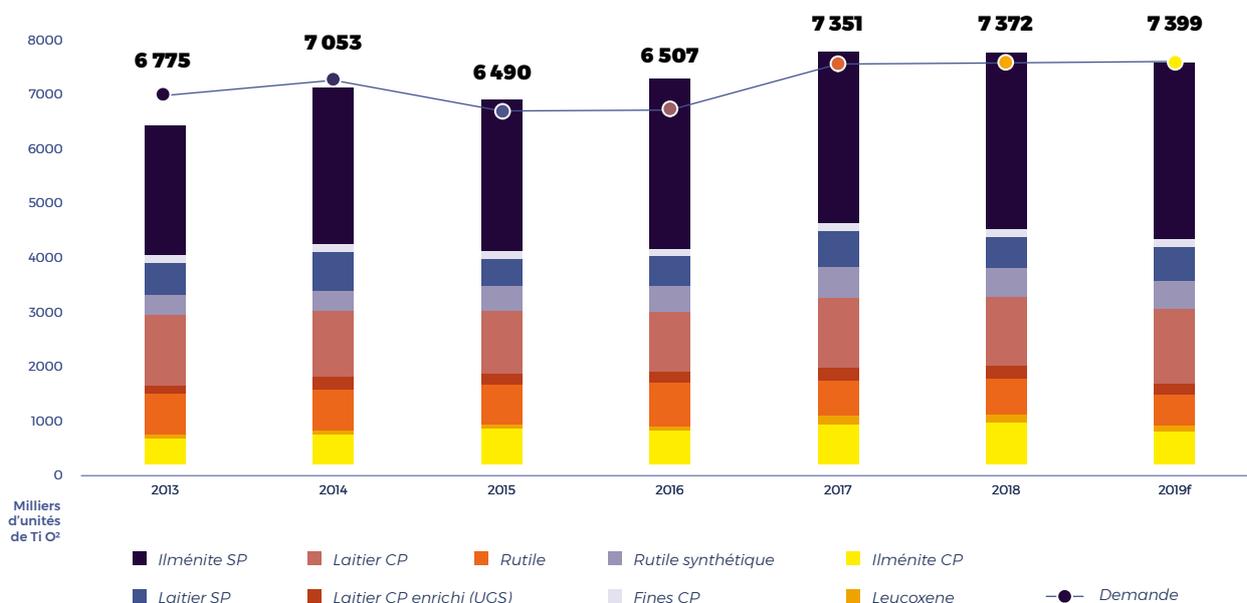
- Rio Tinto : 17 % ;
- Tronox : 9 % ;
- Kenmare Resources : 6 % ;
- TiZir : 6 % ;
- Iluka : 4 % ;

- Base Resources : 4 % ;
- Kronos : 3 %.

Suite à une longue période de stabilité puis à une envolée des prix entre 2010 et début 2012, l'industrie du dioxyde de titane a connu des conditions difficiles, avec une surproduction et des prix bas durant la période 2015. L'équilibre entre l'offre et la demande s'est graduellement rétabli, à partir de 2016, conduisant à un raffermissement des prix de l'ilménite.

La demande mondiale de pigments TiO₂ (~ 90 % des débouchés des produits titanifères) est restée stable en 2019. La demande en matières premières à forte valeur ajoutée a bénéficié au laitier de titane de qualité CP (« *CP slag* ») tel que produit en Norvège. Ainsi, le prix moyen de marché du laitier de titane de qualité CP a progressé de 11 % par rapport à 2018.

Matières premières titanifères - Offre et demande



2.1.3.1.2 Le marché du zircon

La première application du zircon (environ 50 % de la consommation mondiale) est l'industrie de la céramique où ses propriétés de blancheur notamment sont sans égales, en particulier pour les surfaces ou dans la masse des carreaux et équipements sanitaires. Le zircon est ainsi utilisé sous forme de poudre fine ou micronisée dans les procédés de frittage, glaçage ou émaillage.

La seconde propriété du zircon qui en fait un matériau de choix pour l'industrie est son caractère réfractaire (environ 30 % de la consommation). Il est ainsi utilisé dans la production de matériaux réfractaires ou comme moule pour la réalisation de pièces de fonderie de haute précision.

Les dérivés chimiques du zircon (environ 20 % de la consommation) regroupent de nombreuses applications différentes, telles que les matériaux abrasifs ou résistants à

l'abrasion, la joaillerie (dioxyde de zirconium), le nucléaire (zirconium métal), certains catalyseurs, les prothèses dentaires...

De 2013 à 2018, la demande de zircon a crû régulièrement d'environ 2,3 % par an, avant de diminuer en 2019 ⁽¹⁾.

Les quatre premiers producteurs de Zircon de qualité Premium ou Standard produisent environ 60 % de la production mondiale ⁽²⁾ :

- Iluka ;
- Rio Tinto ;
- Tronox ;
- TiZir.

La part de marché de TiZir est d'environ 5 %.

(1) Source TZMI ZSD, Novembre 2019.

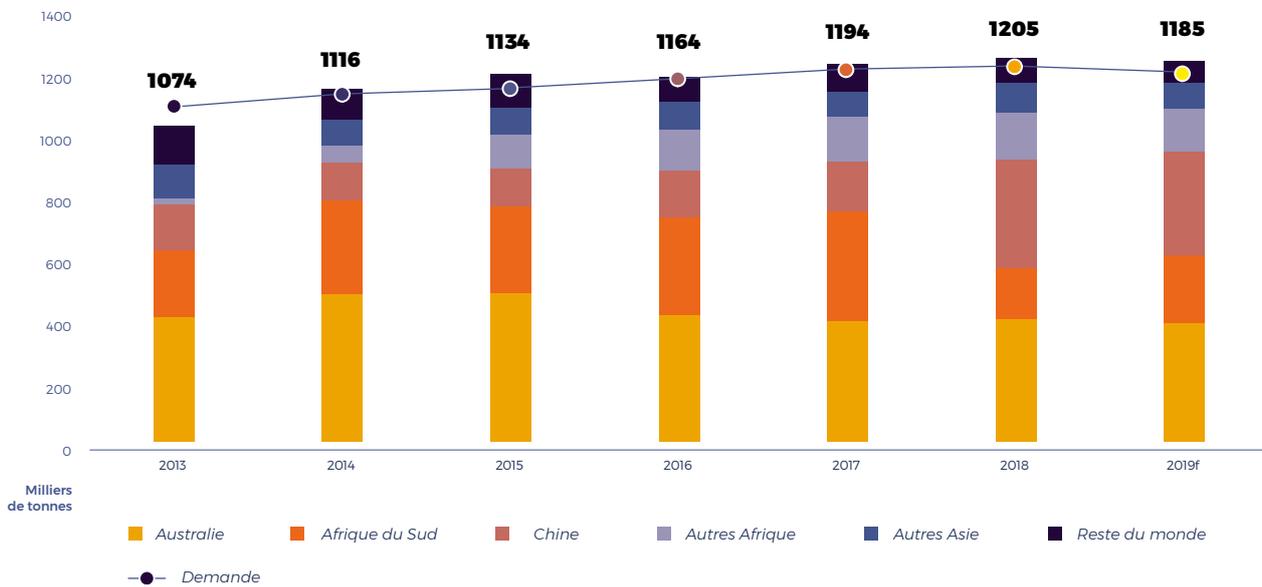
(2) Source Iluka, Rio Tinto, Tronox, Eramet, TZMI ZSD, Novembre 2019.

De même que pour le dioxyde de titane, le marché du zircon a connu une période de pics de prix au début de la décennie. En 2013, la tendance s'est inversée du fait d'une baisse de la demande sous-jacente accentuée par une substitution partielle et pérenne du zircon pour certains usages. En parallèle, la période de prix élevés avait provoqué une augmentation de la capacité de production qui a accentué la constitution d'excédents et de stocks chez les producteurs entre 2013 et 2015. Les prix ont donc fortement chuté en 2013. Ils ont été relativement stables en 2014 et 2015, et ont poursuivi leur baisse en 2016, sous la pression d'une baisse de la production de carreaux de céramique en Chine.

Au milieu de l'année 2017, les surstocks étant résorbés (baisse de l'offre primaire et demande robuste), les prix ont repris une tendance haussière. Le prix moyen importé en Chine a ainsi augmenté de 17 % en 2017 puis 33 % en 2018.

En 2019, la demande mondiale de zircon est en baisse de 10 % par rapport à 2018, principalement du fait d'une contraction du marché des céramiques (~ 50 % des débouchés du zircon). Les autres secteurs d'application (marchés de la chimie et des réfractaires principalement) ont été globalement stables sur l'année avec un fléchissement en fin d'année pour les réfractaires. L'offre de zircon est restée soutenue, conduisant à un bilan offre/demande en excédent en 2019.

Zircon - Offre par région et demande



2.1.3.1.3 Le marché de la fonte haute pureté

La fonte est une source de fer particulièrement pure. Elle permet de diluer les impuretés de la ferraille recyclée pour la fonderie ou la production d'acier carbone. En fonderie, en particulier, la qualité de la matière première est importante pour garantir de faibles niveaux en éléments traces non désirables et garantir les propriétés des pièces.

On distingue principalement trois types de qualité de fonte, dépendant des matières premières (minerai et coke) utilisées :

- la fonte de base qui représente 60 % de la production globale est utilisée dans des fours électriques pour la production d'acier ;
- la fonte hématite (20 % du marché) qui permet la production de fontes grises, alliées avec du Cu, Ni ou Si ;

- la fonte nodulaire ou malléable (20 % du marché) est caractérisée pour ses faibles teneurs en manganèse, phosphore ou soufre. Elle est produite en haut fourneau à partir de minerai de fer ou en four électrique à partir d'ilménite et est utilisée principalement en fonderie.

La production mondiale de fonte est de 12,5 millions de tonnes. Les principaux producteurs sont russes, ukrainiens ou brésiliens. Ces trois pays couvrent 75 % de la production mondiale.

La fonte produite par TTI, de type nodulaire, est destinée au marché européen de la fonderie. Une grande partie de la production est de la fonte haute pureté car la teneur en certains éléments en trace est particulièrement faible.

Au premier semestre 2019, le prix de la fonte est resté stable après une diminution durant le deuxième semestre 2018. Au second semestre 2019, la baisse des prix de la ferraille a exercé une pression baissière sur les prix de la fonte.

2.1.3.1.4 Perspectives des marchés de la BU Sables Minéralisés

Les perspectives pour le début de l'année 2020 devraient être contrastées pour les marchés de TiZir :

- même si les marchés finaux des produits titanifères sont globalement stables, la demande pour le laitier de titane reste bonne ;
- en revanche, la demande mondiale de zircon continue de ralentir.

2.1.3.2 Présentation de la BU Sables Minéralisés

2.1.3.2.1 Présentation de la BU Sables Minéralisés

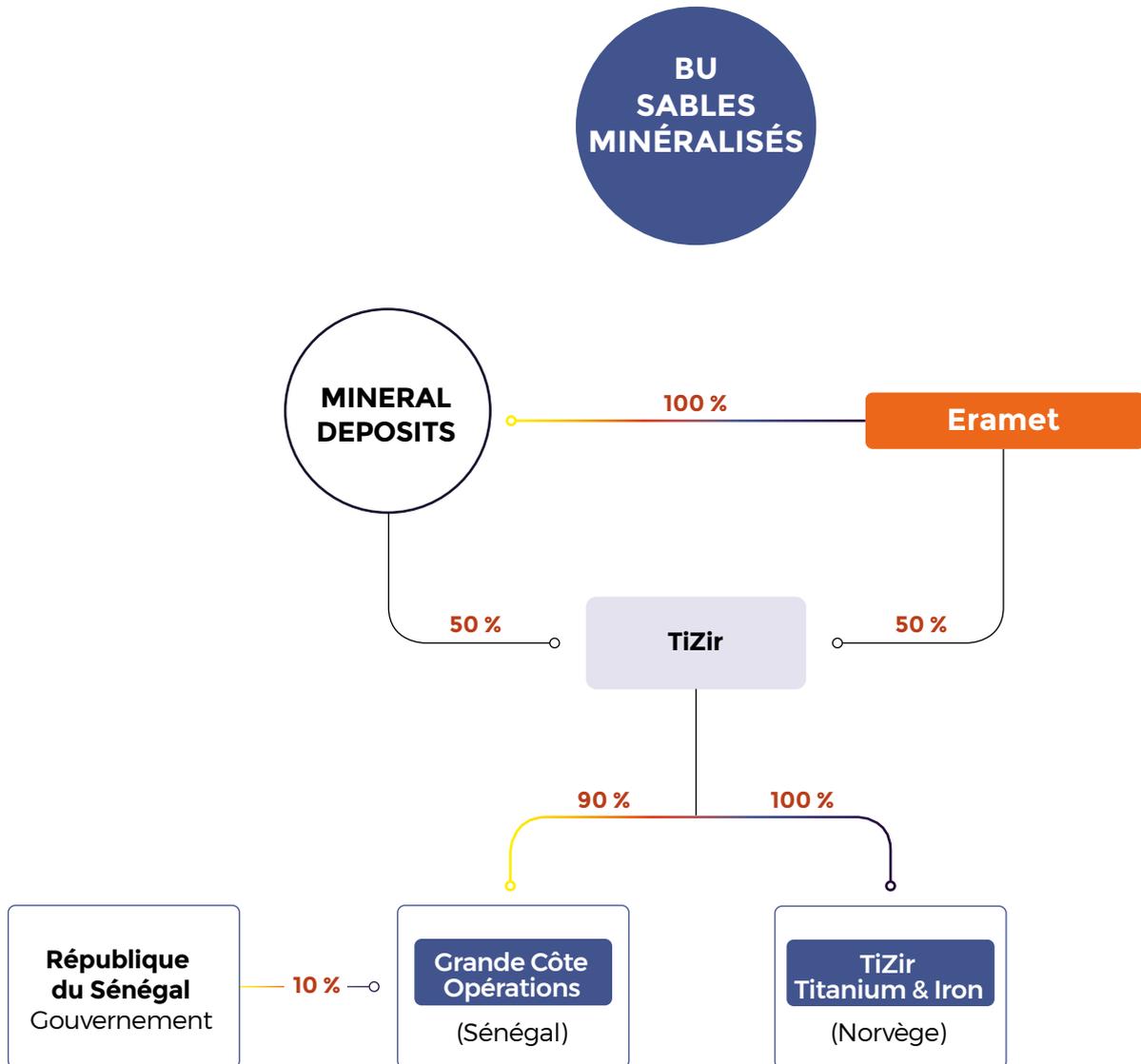
La société TiZir a été créée en 2011 par Eramet et la société australienne Mineral Deposits Limited. Chacun des deux actionnaires détenait 50 % de la coentreprise. Depuis le succès de l'offre publique d'achat d'Eramet sur MDL en août 2018, Eramet détient désormais l'intégralité de TiZir.

TiZir, acteur majeur de l'industrie des sables minéralisés, regroupe deux sites :

- Grande Côte Opérations (GCO) au Sénégal, qui exploite un gisement de sables minéralisés et produit principalement de l'ilménite (oxyde de fer et titane, FeTiO_3) et du zircon (silicate de zirconium, ZrSiO_4) ;
- l'usine de TiZir Titanium & Iron (TTI) à Tyssedal en Norvège qui valorise l'ilménite pour produire du laitier de dioxyde de titane destiné à l'industrie des pigments ainsi que de la fonte de haute pureté.

Sites	Pays	Produits
GCO	Sénégal	Sables minéralisés : minerais titanifères (ilménite, rutil, leucoxène) et zircon
TTI	Norvège	Laitier de dioxyde de titane (industrie des pigments) Fonte de haute pureté (fonderie)

2.1.3.2.2 Structure de la BU Sables Minéralisés



2.1.3.2.3 Activités de la BU Sables Minéralisés

Grande Côte Opérations (GCO)

La mine de sables minéralisés de Grande Côte est située le long de la côte sénégalaise. La concession débute à environ 50 km au nord de Dakar et s'étend vers le nord sur plus de 100 km.

La construction du projet a débuté au deuxième trimestre de 2011. La production industrielle a commencé en avril 2014 et la montée en régime s'est déroulée pendant deux ans et demi.

Les installations industrielles comprennent :

- une drague et une unité de concentration flottante qui produit un concentré contenant les minéraux lourds ;
- une usine de séparation des minéraux lourds produisant les différentes qualités de zircon et d'ilménite, ainsi que le rutile et le leucoxène ;

- une centrale électrique ;
- une ligne de chemin de fer dont GCO est concessionnaire, avec les équipements ferroviaires associés ;
- des infrastructures portuaires et de stockage à Dakar.

Le site emploie environ 1 800 personnes (y compris les sous-traitants) dont 97 % sont de nationalité sénégalaise.

L'usine de TiZir Titanium & Iron (TTI)

L'usine de TTI à Tyssedal en Norvège produit du laitier de dioxyde de titane utilisé comme matière première dans la production de pigments de dioxyde de titane ou de titane métal. L'usine présente une capacité annuelle de 230 kt de laitier de dioxyde de titane. TTI produit aussi de la fonte de haute pureté (« *high purity pig iron* ») avec une capacité annuelle de 95 kt.

Cette usine bénéficie d'un accès à une technologie de pointe que seules quatre sociétés dans le monde maîtrisent, ainsi que d'une trentaine d'années d'expérience opérationnelle. Le site bénéficie aussi d'un accès privilégié à l'énergie hydroélectrique.

La maîtrise de la technologie de transformation d'ilménite, le caractère flexible du procédé de TTI (qui peut produire du laitier destiné à la production de pigments aussi bien par voie chlorure ou que par voie sulfate), ainsi que son accès à une énergie compétitive font de l'usine de TTI un acteur majeur de l'industrie du titane.

Le site emploie environ 220 personnes.

2.1.3.2.4 Produits de la BU Sables Minéralisés

GCO produit trois qualités d'ilménite à 54, 56 et 58 % de TiO_2 : L'ilménite 54 produite en plus grande quantité est essentiellement vendue à TTI et l'ilménite 58 est vendue

pour la production directe de pigments par voie chlorure. De plus, GCO vend en petite quantité sa production d'ilménite 56, de rutile et de leucoxène. Ces minerais titanifères sont essentiellement destinés aux producteurs de flux de soudage.

GCO produit aussi deux grades de zircon (premium et standard) ainsi qu'un concentré de zircon à plus faible teneur. Le zircon de GCO est d'excellente qualité et est essentiellement destiné aux applications céramiques et dérivés chimiques.

Enfin, l'usine de TTI produit du laitier de dioxyde de titane dont l'essentiel est vendu à des producteurs de pigments de dioxyde de titane par voie chlorure ou à des producteurs de titane métal.

TTI produit aussi différentes qualités de fonte de haute pureté utilisées en fonderie, notamment pour la production d'éoliennes.

2.1.3.3 BU Sables Minéralisés en 2019

(en millions d'euros)	2019 ⁽²⁾	2018 ⁽³⁾
Chiffre d'affaires	286	212
EBITDA	106	62
Résultat opérationnel courant	64	35
Flux net de trésorerie généré par l'activité	55	41
Capitaux employés à l'ouverture	754	269
Investissements industriels ⁽¹⁾	13	12

(1) Hors droits d'utilisation IFRS 16 (4 millions d'euros).

(2) TiZir à 100 % tout au long de l'exercice.

(3) TiZir à 50 % jusqu'au 30 juin 2018, à 100 % à compter du 1^{er} juillet 2018.

Indicateurs opérationnels de production de TiZir

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
GCO - MINE						
Sable extrait (Mt)	49,4	47,0	45,1	39,2	34,8	14,1
Concentré minéraux lourds (kt)	735	774	725	614	633	184
GCO - PRODUITS FINIS						
Ilménite (kt)	492	507	492	416	428	101
Zircon (kt)	58,4	64,3	61,6	52,6	45,2	9,0
Concentré de zircon (kt)	22,3	29,3	20,2	0,0	0,0	0,0
Rutile et leucoxène (kt)	10,1	9,6	10,0	9,7	5,3	0,7
TTI						
Laitier de dioxyde de titane (kt)	189	189	181	104	107	184
Fonte haute pureté (kt)	74	78	74	43	59	103

La baisse de la production de GCO en 2019 par rapport à 2018 est la résultante de deux facteurs :

- une baisse de la teneur en minéraux lourds dans le sable extrait ;
- une meilleure performance opérationnelle : plus de sables extraits et meilleur taux de récupération des minéraux lourds.

En 2018, la casse d'une pièce mécanique d'entraînement du four rotatif de TTI avait provoqué une marche à très faible puissance pendant six semaines. En 2019 un incident de coulé métal a conduit à un arrêt de la production pendant quatre semaines. Ceci explique la stabilité de la production de l'usine en 2019 comparé à 2018.

L'activité de la BU Sables Minéralisés contribue désormais à environ 17 % de l'EBITDA Groupe, concrétisant le succès de la stratégie du Groupe dans les sables minéralisés. Le chiffre

d'affaires de TiZir progresse de 5 % à 286 millions d'euros en 2019 (sur une base comparable, à 100 %). L'EBITDA est en hausse significative de 32 % à 106 millions d'euros, grâce à de bonnes performances opérationnelles et des prix porteurs.

En amont, au Sénégal, grâce à une performance opérationnelle ⁽¹⁾ à nouveau en hausse (+ 6 %), la production annuelle de concentrés de minéraux lourds du site de Grande Côte (GCO) a atteint 735 kt, dépassant l'objectif fixé. La baisse de la production (- 5 % par rapport à 2018) est le reflet anticipé de la plus faible teneur (- 11 % en moyenne en 2019 par rapport à 2018) de la zone du gisement actuellement exploitée selon le plan minier.

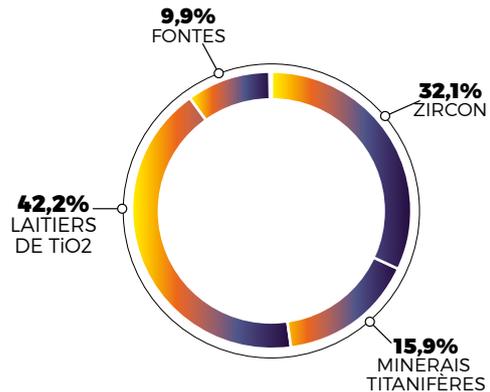
Les volumes de ventes de zircon ont baissé de 11 % en 2019 à 58 kt, le S2 ayant permis de compenser une partie de la baisse de début d'année (S1 à - 16 %).

En aval, à l'usine norvégienne de TiZir, la production de laitier de titane est restée stable à 189 kt, pénalisée par un incident de coulée métal qui a conduit à un arrêt de la production pendant quatre semaines. Les volumes de ventes ont baissé de 10 % à 180 kt car l'exercice 2018 avait bénéficié d'un déstockage.

Perspectives

À moyen terme, le Groupe étudie des options de dégoullottage de la production de sables minéralisés au Sénégal visant une croissance organique de la production de GCO. Les premiers résultats de cette étude devraient être disponibles au S2 2020. L'objectif est d'optimiser l'utilisation des capacités disponibles des unités d'enrichissement et de transport conduisant à des accroissements de production par étape.

Par ailleurs, à l'issue d'une procédure d'appel d'offres international, Eramet a sécurisé des permis de recherche sur le bloc rutilifère d'Akonolinga au Cameroun. D'une durée de trois ans, ils vont permettre de réaliser les travaux de terrain et les études de faisabilité. Ce projet de long terme permettrait de diversifier l'offre produits du Groupe sur le marché du rutile particulièrement attractif et s'inscrit pleinement dans la stratégie d'exploration du Groupe.



2.1.3.4 Principaux investissements de la BU Sables Minéralisés

(en millions d'euros)	2015	2016	2017	2018	2019
Investissements industriels	56	56	51	12	13

Hors IFRS 16.

TTI a mis en service une installation pour recycler le monoxyde de carbone du four qui était auparavant brûlé. Ce gaz sert désormais à sécher le laitier, opération qui évite l'utilisation de fuel et réduit les émissions de CO₂ de l'usine de 3 000 tonnes par an.

GCO a démarré en 2019 des études d'avant-projets pour une centrale solaire et une augmentation de production. Ces études se termineront au second semestre 2020.

(1) TRS : taux de rendement synthétique reflet de l'intensité productive de la mine (production réelle / production maximum théorique).

2.1.4 BU Lithium

2.1.4.1 Le marché du lithium

Le lithium possède des propriétés physico-chimiques particulières qui font de lui un métal utilisé dans diverses applications : stockage de l'énergie, verres et céramiques, coulée continue, alliages aluminium lithium et pharmacie. Le marché d'application le plus dynamique est celui du stockage d'énergie sous la forme de batteries lithium-ion. On retrouve ces batteries dans l'électronique portable, les véhicules électriques et le stockage de l'électricité haute tension.

Les nombreuses études de ce marché font état de prévisions en forte croissance pour la demande : en 2025 le marché des batteries Li-ion représenterait environ trois quarts de la demande totale en lithium, contre 59 % en 2019. Tiré par le marché des batteries, le taux de croissance annuel du

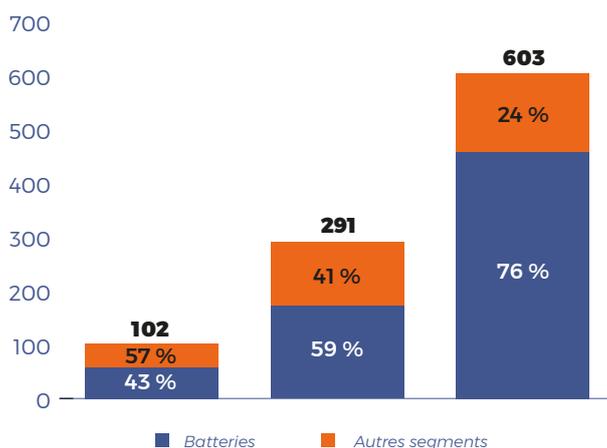
marché du lithium est estimé *a minima* à 13 % pour les années à venir (cf. graphique ci-dessous).

Les composés de lithium, parmi lesquels le carbonate de lithium est majoritaire, sont produits principalement à partir de :

- saumures de « *salars* », grands lacs salés localisés en grande majorité dans le « Triangle du lithium » en Amérique latine (Chili, Argentine, Bolivie) ;
- minéraux lithinifères, principalement le spodumène, exploités en Australie et transformés en Chine.

Cinq producteurs de composés de lithium (SQM, Albemarle, Livent, Tianqi et Ganfeng) ont représenté en 2019 82 % de l'offre de lithium. L'entrée de nouveaux acteurs devrait diversifier le panorama des producteurs à l'horizon 2025.

Évolution de la demande en lithium (en milliers de tonnes LCE)



Source : Eramet Marketing.

2.1.4.2 Projet Centenario

Eramet a découvert en 2012 le gisement de Centenario-Ratones, situé à 3 800m d'altitude dans la province de Salta, au Nord-Ouest de l'Argentine. Ce pays fait partie, avec le Chili et la Bolivie, du « Triangle du lithium », qui d'après l'USGS (Institut d'études géologiques des États-Unis) concentrerait plus de la moitié des ressources de lithium au monde.

Le Groupe détient depuis avril 2014 les droits miniers de ce *salar* qui s'étend sur plus de 500 kilomètres carrés. Il contient des ressources drainables très significatives estimées à plus de 9 millions de tonnes de carbonate de lithium équivalent (LCE).

Eramet développe sur ce gisement un projet de production de 24 000 tonnes par an de carbonate de lithium.

Ce projet repose sur un procédé d'extraction directe, développé par Eramet Ideas, centre de R&D d'Eramet, en association avec l'IFPEN (Institut français du pétrole et des énergies nouvelles).

Le procédé d'extraction directe d'Eramet présente une série d'avantages par rapport au procédé conventionnel d'évaporation naturelle, utilisé par la grande majorité des producteurs de lithium à partir de saumure :

- le rendement du procédé Eramet est d'environ 90 %, contre environ 50 % pour le procédé conventionnel d'évaporation, nécessitant donc la consommation d'une quantité deux fois plus faible des ressources du gisement pour la même production finale ;
- le cycle de production, entre le pompage de la saumure et l'obtention du produit final, est beaucoup plus court : environ une semaine contre 12 à 18 mois pour le procédé conventionnel ;
- ne comprenant pas d'étape d'évaporation naturelle, la production avec le procédé Eramet est nettement moins exposée aux aléas météorologiques.

Les principaux permis nécessaires pour la construction et l'opération de la future usine ont été obtenus, notamment le permis environnemental et le permis de construction et d'opération d'un gazoduc pour alimenter le site. Le gouvernement argentin a accordé la stabilité fiscale au projet dans le cadre de la loi d'investissements miniers. L'étude de faisabilité technico-économique du projet a été finalisée en avril 2019.

Des travaux préparatoires ont été engagés sur le site. Cette première phase a représenté un investissement d'environ 79 millions d'euros en 2019 ⁽¹⁾ (décaissement).

À fin 2019 l'avancement technique du projet est conforme aux attentes. Le centre de formation reproduction sur site de la future usine industrielle à échelle réduite, a été démarré dans des conditions techniques satisfaisantes et les premiers lots de carbonate de lithium ont été produits en décembre.

Le projet est actuellement suspendu et les dépenses ont été réduites au minimum, car les conditions de lancement ne sont pas encore réunies, notamment le contexte réglementaire argentin et l'environnement économique.

Au-delà de ce projet, Eramet étudie d'autres axes de développement dans le lithium, notamment au Chili et en Europe.

2.1.4.3 BU Lithium en 2019

(en millions d'euros)	2019 ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	-
EBITDA	-
Résultat opérationnel courant	-
Flux net de trésorerie généré par l'activité	(13)
Capitaux employés à l'ouverture	0
Investissements industriels ⁽¹⁾	101

(1) Hors droits d'utilisation IFRS 16 (0 million d'euros).

(2) La BU Lithium était intégré dans les activités Holding et Autres jusqu'au 31 décembre 2018.

2.1.4.4 Principaux investissements de la BU Lithium

(en millions d'euros)	2019
Investissements industriels	101

Hors IFRS 16.

(1) Auxquels s'ajoutent 2 millions d'euros d'achats de concessions minières.

2.2 DIVISION ALLIAGES HAUTE PERFORMANCE

Points clés du positionnement stratégique de la division Alliages Haute Performance

La division Alliages Haute Performance développe ses activités métallurgiques en amont d'industries stratégiques, notamment l'aéronautique, le spatial, l'énergie et la défense. Elle déploie ses activités au sein de deux filiales principales : Aubert & Duval et Erasteel, toutes deux expertes reconnues dans la conception, l'élaboration, la transformation et la fabrication de solutions métallurgiques de pointe.

Ce positionnement repose sur :

- un ensemble d'équipements industriels unique en France et en Europe ;
- la capacité à sécuriser l'approvisionnement des industries françaises et européennes en matériaux critiques tels que les aciers spéciaux, les superalliages et le titane ;
- une offre intégrée depuis l'élaboration des matériaux jusqu'à leur transformation en produit fini ;
- une maîtrise R&D essentielle pour répondre aux défis de demain en matière de conception et de transformation des matériaux, alliée à un savoir-faire métallurgique historique et reconnu mondialement.

2.2.1 Les métiers de la division Alliages Haute Performance du groupe Eramet : un métallurgiste en amont d'industries stratégiques, notamment l'aéronautique et la défense

Élaborer

L'élaboration est l'opération de fabrication des aciers spéciaux, aciers rapides, superalliages et alliages de titane, à travers diverses techniques de fusion du métal.

Pour conférer aux matériaux les caractéristiques adéquates pour les applications visées, l'élaboration peut reposer sur des procédés de fusion à l'air, sous vide ou par atomisation (poudres). L'élaboration s'étend aussi aux procédés de refusion qui peuvent compléter l'élaboration primaire, pour améliorer les propriétés mécaniques des matériaux en fonction des applications visées.

Nos aciers et alliages sont élaborés sous formes de lingots d'électrodes ou de poudres, qui peuvent être vendus directement à nos clients ou sont transformés en interne.

Transformer

Qu'ils aient été élaborés en interne ou par d'autres aciéristes, la transformation des aciers et alliages est au cœur de l'expertise de la Division, par divers procédés : fabrication de pièces critiques par forgeage libre ou matriçage, fabrication de demi-produits (barres, billettes, couronnes...) par laminage ou étirage.

Recycler

Depuis 2016, deux nouvelles activités dédiées au recyclage ont été développées dans la division Alliages Haute Performance :

- une nouvelle filière de valorisation des déchets industriels contenant des métaux, notamment des catalyseurs, a été implantée sur le site d'Erasteel Commentry. Les métaux non-ferreux ainsi recyclés sont essentiellement du molybdène, du nickel, et du cobalt ;
- EcoTitanium : première filière européenne de recyclage d'alliages de titane de qualité aéronautique, à partir de chutes massives et copeaux de titane collectés chez les grands constructeurs aéronautiques et leurs sous-traitants.

En outre, depuis quelques années, la division Alliages Haute Performance déploie un plan de management de ses déchets en favorisant le recyclage et l'économie circulaire. Aujourd'hui, les aciéries de la division affichent un taux d'utilisation de matières premières secondaires entre 85 et 95 %, en additionnant les flux de recyclage internes et le recours à des matières premières secondaires achetées à l'extérieur. Plus de 90 % des déchets produits sont valorisés en interne ou en externe.

2.2.2 Le positionnement haut de gamme de la division Alliages Haute Performance

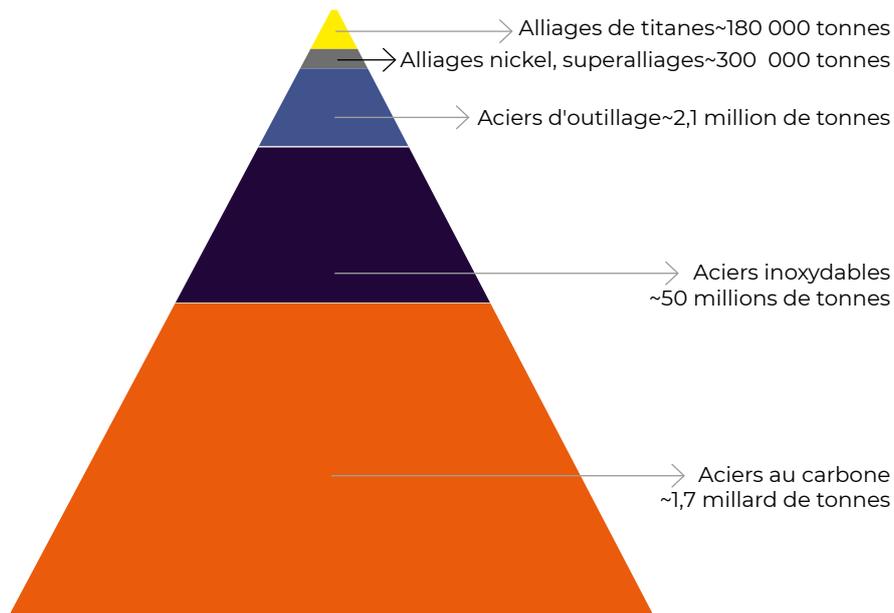
Les matériaux et les produits commercialisés par la division Alliages Haute Performance se positionnent sur des marchés de niche et sur le haut de la pyramide des aciers.

- Aubert & Duval est un producteur d'aciers spéciaux (aciers inoxydables, aciers d'outillages), de superalliages à base

nickel ou cobalt et se développe par ailleurs dans les alliages titane de qualité aéronautique ;

- Erasteel est producteur d'aciers rapides par voie conventionnelle et par métallurgie des poudres.

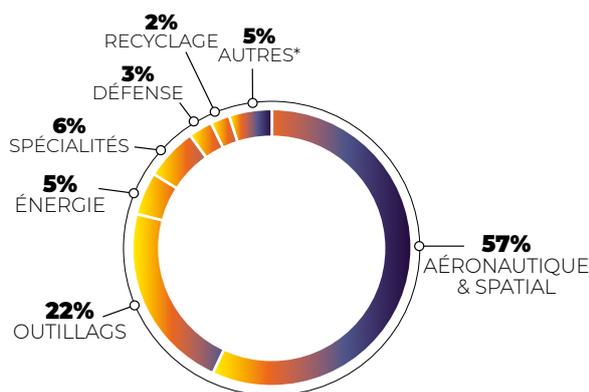
Production mondiale des principales familles d'aciers et d'alliages en volume annuel moyen (estimations Eramet)



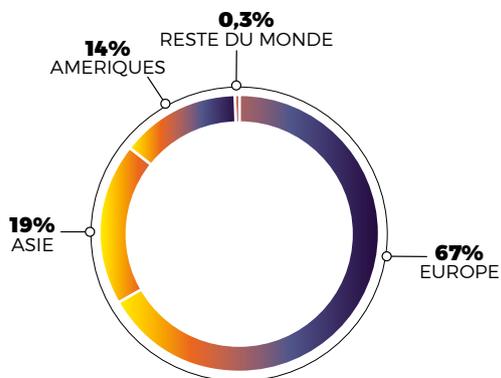
2.2.3 Les marchés de la division Alliages Haute Performance

La division Alliages Haute Performance développe ses activités métallurgiques en amont d'industries stratégiques, notamment l'aéronautique, l'énergie et la défense. Elle apporte également des solutions métallurgiques aux applications les plus exigeantes (outils de coupe, compétition automobile, médical, outillages).

Répartition du chiffre d'affaires de la division Alliages Haute Performance en 2019



La division Alliages Haute Performance a une présence mondiale, avec une forte position sur le marché européen (67 % du chiffre d'affaires). Le marché asiatique représente 19 %, suivi du marché américain à 14 %.



2.2.4 L'environnement concurrentiel

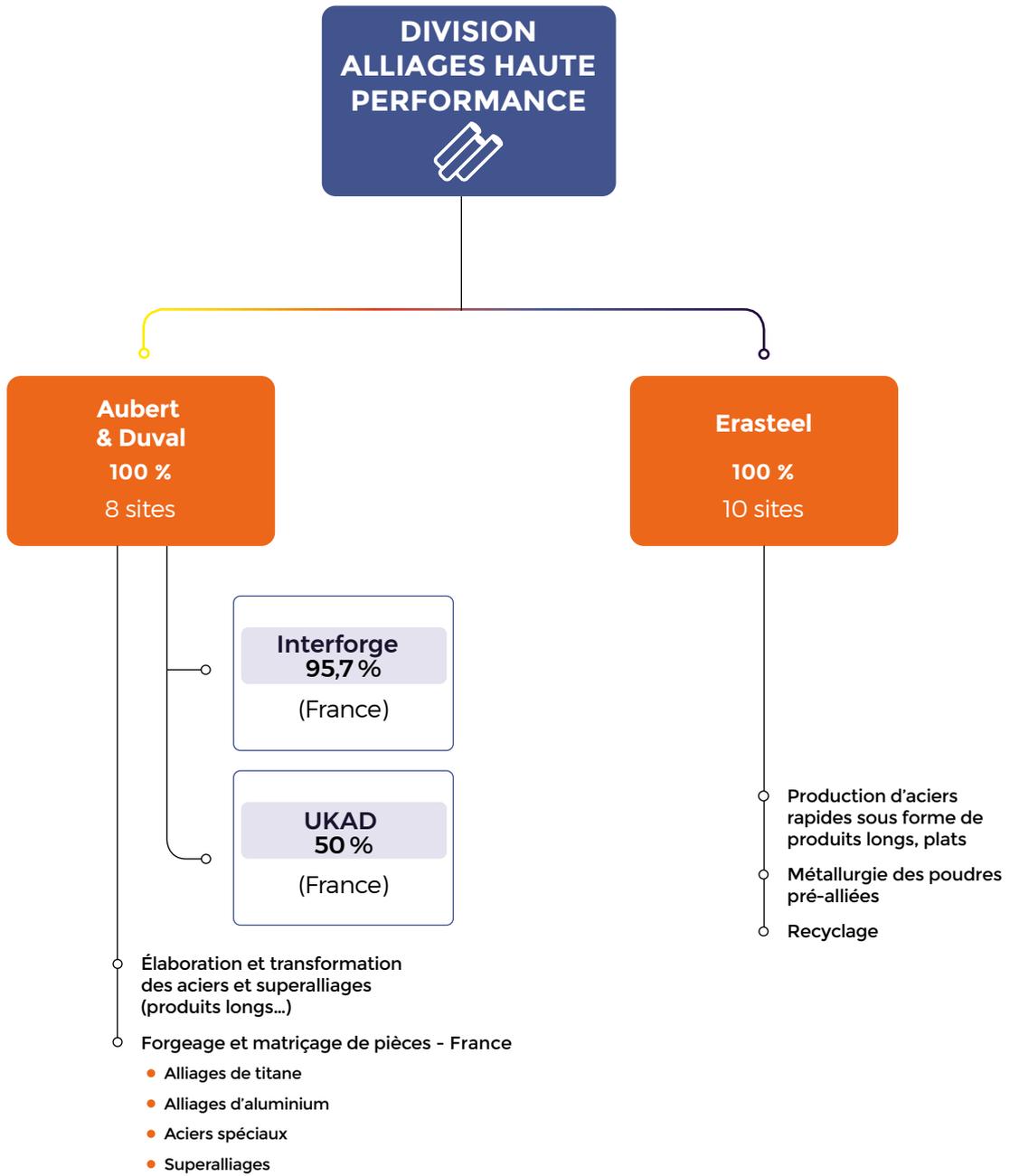
La division Alliages Haute Performance fait face à un environnement concurrentiel spécifique, selon les marchés, la typologie des produits et les alliages vendus.

De façon générale, les tendances de fonds suivantes sont à noter :

- consolidation horizontale et/ou verticale (élaboration, forge libre, matriçage, fonderie, usinage, métallurgie des poudres, fabrication additive...);
- consolidation multi-matériaux (titane, aciers, aluminium, superalliages à base nickel, composites...);
- développement des nouvelles technologies : la fabrication additive (l'impression 3D), dépôt de fils, technologies hybrides (impression 3D et matriçage).

Pour les pièces matriçées ou forgées, les principaux concurrents de la division Alliages Haute Performance d'Eramet sont les suivants : Allegheny Technologies Corporation, Arconic, Otto Fuchs Precision Castparts Corporation et VSMPO-AVISMA. Pour les produits longs et les aciers rapides, les principaux concurrents sont également situés en Amérique, Europe et Asie : Allegheny Technologies Corporation, Carpenter Technology, Hitachi Metals, Liberty Speciality Steels et Voestalpine. Pour les poudres pour fabrication additive, les principaux concurrents sont Carpenter Technology, Oerlikon, Praxair Surface Technologies et Sandvik Osprey.

2.2.5 Structure organisationnelle au 31 décembre 2019



2.2.6 Présentation d'Aubert & Duval

- un des leaders mondiaux de pièces matricées de grande dimension ;
- deuxième producteur mondial de pièces matricées aéronautiques ;
- un des principaux producteurs mondiaux d'aciers spéciaux et superalliages à hautes performances.

Aubert & Duval se positionne comme un métallurgiste spécialiste des matériaux métalliques les plus exigeants – aciers à hautes performances, superalliages, titane et aluminium – destinés à des applications industrielles de pointe, notamment dans les secteurs de l'aéronautique et du spatial, de l'énergie et de la défense.

L'expertise d'Aubert & Duval sur ces matériaux couvre un vaste champ de compétences : conception, élaboration et transformation par divers procédés – forgeage, matricage, laminage – pour fabriquer des pièces ou des demi-produits (barres rondes, méplats, poudres métalliques...).

Les procédés et produits d'Aubert & Duval répondent aux spécifications et aux certifications les plus exigeantes, en ligne avec les standards des industries critiques pour lesquelles elle travaille : aéronautique, spatiale, nucléaire, défense, énergie ...

2.2.6.1 Pôles d'activité d'Aubert & Duval

- le site des Ancizes (France) est spécialisé dans l'élaboration d'aciers haute performance et superalliages et intègre des opérations de forgeage et laminage à chaud ainsi que de l'atomisation de poudres de superalliages pour applications moteurs aéronautiques ;
- l'usine de Firminy (France) est spécialisée dans la forge libre et les traitements thermiques pour la fabrication de pièces forgées de grandes longueurs et répondant aux cahiers des charges exigeants de la défense et du nucléaire ;
- le site d'Imphy (France) est spécialisé dans les procédés de traitement à froid des métaux (boucle froide), notamment pour le secteur du nucléaire, et possède des activités d'élaboration spéciale et d'atomisation de poudres pour des applications aéronautiques (moteurs) ;
- les sites de Pamiers, Issoire et Interforge (France) ainsi que SQuAD (Inde), sont spécialisés dans le matricage de pièces pour le secteur aéronautique et énergie avec plusieurs presses dont la puissance varie de 1 200 à 65 000 tonnes ;
- l'unité d'Irun (Espagne) développe une activité de fabrication de poudres en aciers spéciaux et superalliages pour la fabrication additive, à destination des marchés aéronautiques et énergie.

Les principales filiales d'Aubert & Duval

- AD TAF (Traitement à façon), société spécialisée dans les traitements thermiques et thermochimiques à façon, basée à Gennevilliers.
- SQuAD, JV avec l'entreprise indienne Aequs Pvt. Ltd, basée en Inde à Belgaum, spécialisée dans le matricage de pièces aéronautiques de petite taille.

La filière intégrée titane

Depuis une dizaine d'années, la division Alliages Haute Performance a constitué plusieurs partenariats stratégiques visant à créer, autour de ses activités spécialisées dans le matricage de pièces en alliages de titane, une filière industrielle intégrée pour la production de demi-produits (lingots, billettes) et pièces en titane, de l'élaboration jusqu'à l'usinage final.

Cette filière est unique en Europe et repose sur un principe d'économie circulaire, grâce à l'usine EcoTitanium. Elle intègre aujourd'hui :

- EcoTitanium, une JV entre UKAD, l'Ademe et le Crédit Agricole Centre-France : seule unité européenne d'élaboration de titane de qualité aéronautique par voie de recyclage des chutes massives et copeaux de titane collectés chez les grands constructeurs aéronautiques et leurs sous-traitants ;
- UKAD, une JV avec UKTMP (Kazakhstan) pour forger des lingots titane et des demi-produits (barres, billettes...) ;
- MKAD, une JV entre Aubert & Duval et Mecachrome pour l'usinage final des pièces en titane, basée en Ariège à proximité de Pamiers.

2.2.6.2 Les familles de produits d'Aubert & Duval

Les pièces matricées

Aubert & Duval est parmi les trois premiers producteurs de pièces matricées à forte puissance pour les structures aéronautiques et spatiales, les trains d'atterrissage, les moteurs d'avions et les turbines terrestres. Il est l'un des seuls producteurs à matricer les quatre types de matériaux : aciers, superalliages, alliages d'aluminium et de titane.

Les pièces forgées

Aubert & Duval est l'un des leaders européens des produits forgés pour les applications critiques de la défense et de l'énergie nucléaire. Les pièces issues du forgeage libre d'Aubert & Duval sont en aciers spéciaux, en alliage de titane ou en superalliages et sont destinées aux applications les plus exigeantes.

Les produits longs

Les barres, tôles et fils en aciers à haute performance, alliages ou superalliages base nickel sont destinés à être transformés ou usinés. Aubert & Duval adresse des applications critiques dans ce domaine : aéronautique, médical, défense, énergie nucléaire, outillages à chaud et sports mécaniques. Aubert & Duval produit également des poudres compactées sous forme de demi-produits pour matricage de disques de turbines aéronautiques.

Poudres métalliques pour fabrication additive

Fort de son expertise métallurgique et de la solide expérience de la Division dans l'atomisation des poudres, Aubert & Duval développe depuis quelques années une offre de poudres métalliques (superalliages, aciers spéciaux) destinées à la fabrication additive, notamment pour l'aéronautique.

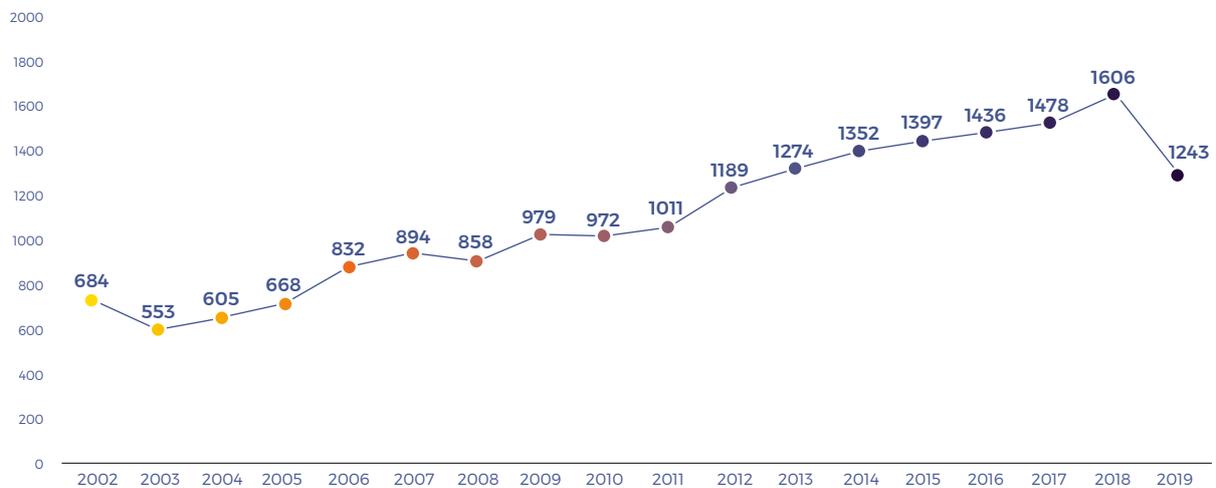
2.2.6.3 Les perspectives de marché d'Aubert & Duval

L'aéronautique

Le secteur de l'aéronautique, premier marché des produits de la division Alliages Haute Performance, a connu des remous avec l'annonce de l'arrêt de production de l'Airbus A380 et les difficultés rencontrées par Boeing sur le 737 MAX. Dans ce contexte défavorable, le marché enregistre en 2019 sa première baisse du nombre d'avions livrés (- 346 vs 2018), depuis 10 ans.

Toutefois, la situation est contrastée entre les deux grands donneurs d'ordres : alors que Boeing fait face à une crise sans précédent, Airbus voit son nombre de commandes et de livraisons croître, porté par sa famille de monocouloirs Airbus A320.

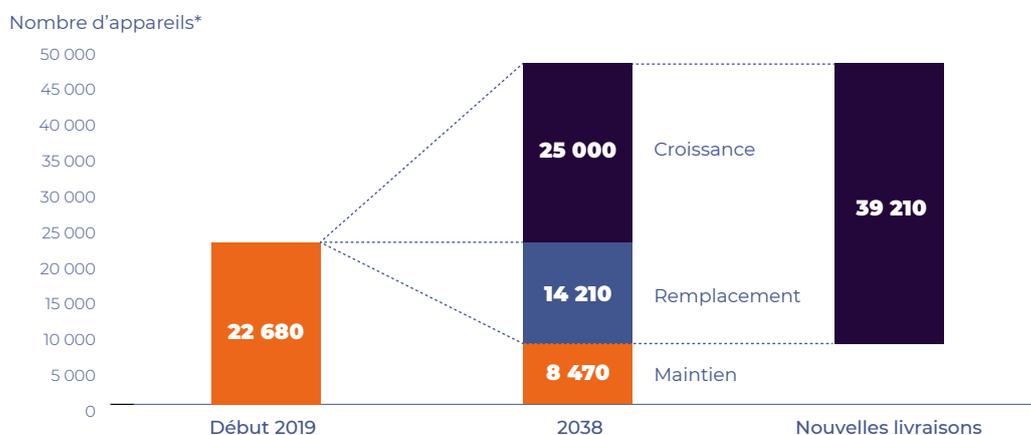
Évolution du nombre d'avions livrés par Airbus et Boeing



Sources : Données publiées par Airbus et Boeing.

Grâce à un portefeuille produits diversifié, couvrant l'ensemble des moyens et long-courriers, Aubert & Duval a été en 2019 peu impacté par la situation de Boeing. Les baisses de cadence du Boeing 737 MAX et l'annonce de l'arrêt de la production de l'Airbus A380 ont été compensées par l'augmentation des commandes pour les pièces du moteur LEAP équipant l'Airbus A320 ainsi que la production du nouveau programme 777X de Boeing.

Les perspectives à moyen et long terme restent bien orientées pour la demande d'avions qui est tirée par l'augmentation du trafic mondial, les commandes issues des pays émergents ainsi que par le renouvellement de la flotte aéronautique actuelle, comme le montre le schéma ci-dessous.



Notes : Avions Commerciaux (≥ 100 sièges), fret (≥ 10 tonnes), chiffres arrondis à la dizaine la plus proche.

Source : Airbus GMF 2019

La défense

En 2019, l'industrie mondiale de la défense s'est renforcée et les dépenses militaires mondiales ont continué d'augmenter. Pour 2020, le secteur des produits forgés pour les applications de la défense reste orienté positivement, avec des prévisions de poursuite de la croissance, tirée par la demande d'équipements militaires.

Avec ses solutions métallurgiques répondant aux exigences les plus extrêmes des applications terrestres, navales et aériennes de la défense, Aubert & Duval est un fournisseur de premier plan et poursuit sa croissance sur les marchés en Europe et aux États-Unis.

L'énergie

Compte tenu de son rôle dans la transition énergétique, la part de l'énergie nucléaire dans la production mondiale d'électricité devrait rester aux alentours de 10 % à l'horizon des dix prochaines années. Dans un contexte de croissance de la production d'énergie, l'industrie nucléaire devra

doubler ses efforts en termes d'introduction de nouvelles capacités afin de maintenir sa part dans le mix énergétique ⁽¹⁾.

La remontée des cours de l'uranium depuis 2016 stimule l'activité en amont du cycle du combustible, tandis que les marchés de la maintenance et du démantèlement sont portés par le vieillissement du parc global. La recherche de nouvelles solutions technologiques afin de répondre aux nouvelles normes de sécurité tant dans le domaine du design de réacteurs, que dans le traitement et stockage des déchets donne une impulsion forte aux programmes de recherches et aux nouveaux projets industriels du secteur nucléaire civile.

Les turbines à gaz contribuent à hauteur de 23 % à la production d'électricité au niveau mondial en 2019. À l'horizon de 2030, les capacités de génération d'électricité au gaz naturel devraient augmenter d'environ 23 % ⁽²⁾. Une telle croissance s'appuiera sur la construction de turbines à haute efficacité et à flexibilité accrue.

2.2.7 Présentation d'Erasteel

- acteur mondial des aciers rapides conventionnels.
- leader de la métallurgie des poudres atomisées au gaz avec les aciers rapides par métallurgie des poudres ASP[®] et les poudres métalliques PEARL[®].
- acteur européen du recyclage de catalyseurs, d'oxydes métalliques et de batteries.

Erasteel est l'un des acteurs majeurs des aciers rapides, leader dans le haut de la gamme de ces aciers, notamment avec son offre d'aciers rapides élaborés par métallurgie des poudres (PM HSS), utilisés pour des outils de coupe, de travail à froid et pour les composants mécaniques à

hautes performances destinés aux marchés de l'automobile, de l'électronique et de l'aéronautique.

Erasteel développe également depuis 2016 une activité de recyclage de catalyseurs pétroliers pour y récupérer les éléments métalliques à forte valeur ajoutée qu'ils contiennent : molybdène, vanadium, nickel, cobalt, chrome...

(1) Source : « An independent Global Energy Forecast to 2050 », Energy Post du 7 novembre 2019 ; « Tracking Clean Energy Progress » de IEA, update June 11, 2019).

(2) Source : « Tracking Clean Energy Progress » de IEA, update May 24, 2019 ; analyse de « WEO 2019 », novembre 2019.

2.2.7.1 Les pôles d'activité d'Erasteel

Erasteel dispose de huit sites de production :

- trois sites en Suède : le site de Söderfors est spécialisé dans la production d'aciers rapides par métallurgie des poudres vendus sous forme de produits longs et possède des tours d'atomisation, des outils de compaction isostatique à chaud et des lignes de forgeage ; les deux usines de Långshyttan et Vikmanshyttan sont spécialisées dans le laminage à chaud et à froid de ces aciers rapides ;
- deux sites en France : le site de Commentry est spécialisé dans l'élaboration d'aciers rapides et l'étirage des barres en acier et s'est diversifié dans le recyclage des catalyseurs pétroliers ; l'usine de Champagnole fabrique des barres plates et carrées d'aciers rapides ;
- Erasteel possède trois autres tréfileries avec les sites de Stubs (Royaume-Uni), Tianjin (Chine) et Boonton (États-Unis).

Outre ces sites de production, Erasteel dispose de trois centres de services et de 12 bureaux de vente dans le monde.

2.2.7.2 Les familles de produits d'Erasteel

Les aciers rapides

Erasteel produit des aciers rapides sous forme de produits longs, de couronnes ou de poudres métalliques. Ces aciers rapides sont destinés à la fabrication d'outils de coupe

employés pour l'usinage, d'outils de travail à froid ou de composants mécaniques. Ces aciers fortement alliés présentent des propriétés de dureté élevées et de fortes résistances à l'usure du fait de la présence significative d'éléments durcissant tels que le tungstène ou le vanadium.

Erasteel est un acteur reconnu dans la production d'aciers rapides par Métallurgie des Poudres à travers sa gamme d'aciers rapides ASP®.

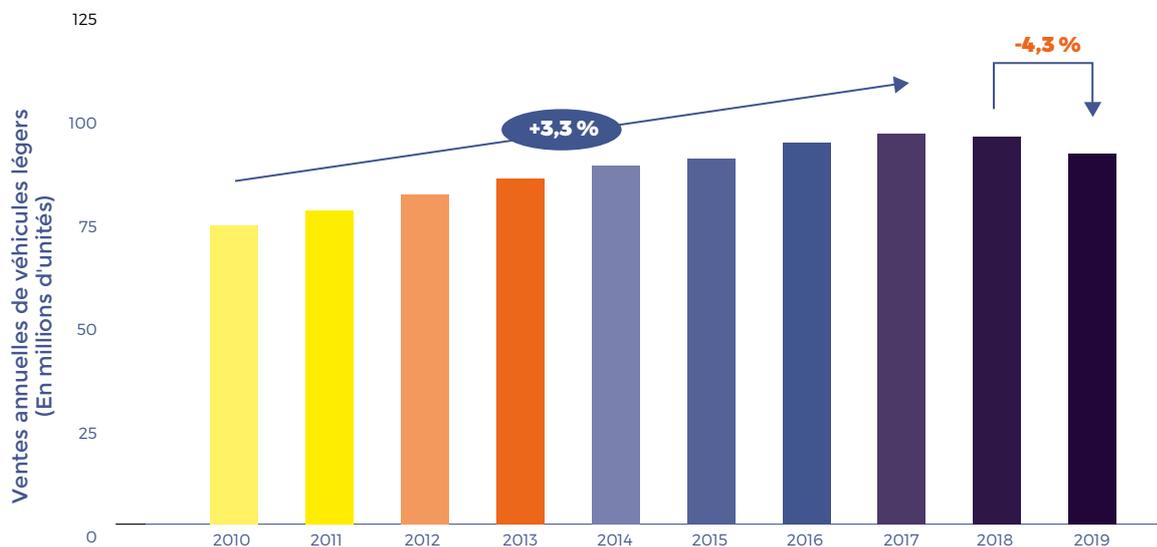
Ferroalliages issus du recyclage

Par l'intermédiaire de sa nouvelle filière de valorisation des déchets industriels (catalyseurs pétroliers, batteries, battitures et autres déchets métallifères) sur son site de Commentry, Erasteel produit des ferroalliages (FeNiMo, FeNi, FeCoMo) essentiellement réutilisés dans le secteur des métaux.

2.2.7.3 Les perspectives de marché

Alors qu'en 2018, le marché mondial des aciers rapides était en légère croissance de 2 % environ, le marché a connu une baisse importante dans les zones où opère Erasteel en 2019.

Premier secteur d'activité des clients d'Erasteel, le marché de l'automobile connaît une crise majeure sur tous les continents. En Chine, principal marché automobile mondial, les ventes de voitures sont en fort repli pour la première fois depuis plus de vingt ans, en recul de 7 % par rapport à 2018. La contraction du marché est aussi importante en Europe, (Allemagne, Italie, Royaume-Uni) ainsi qu'aux États-Unis.



Source : Center For Automotive Research. IHS Markit

En 2019, Les ventes d'Erasteel ont été très impactées par cette situation conjoncturelle.

Toutefois, la société a connu des réussites commerciales sur de nouvelles applications permettant ainsi de limiter l'impact négatif de la crise du secteur automobile. Grâce à son expertise technique, Erasteel se développe avec succès sur le segment du travail à froid pour le secteur de

l'électronique, en particulier auprès des principaux fabricants de composants pour téléphones portables en Chine.

2.2.8 Division Alliages Haute Performance en 2019

2.2.8.1 Crise logistique chez Aubert & Duval, suite à la revue des processus qualité

Au cours de l'année 2018, dans le cadre d'une revue interne de ses processus qualité réalisée sous l'impulsion du nouveau management, la division Alliages Haute Performance a constaté des non conformités dans le système de management de la qualité chez Aubert & Duval.

Dès leur découverte, ces pratiques non conformes ont été immédiatement arrêtées. Eramet a informé le marché et le public de la découverte de ces pratiques le 8 décembre 2018.

Cette découverte a conduit à la mise en place d'un plan d'actions correctives, en ligne avec les meilleurs standards internationaux, ainsi qu'à la conduite de procédures de vérification et d'analyse des produits en usage en étroite collaboration avec les clients concernés.

Toutes ces actions sont autant d'initiatives de transformation et d'amélioration pour permettre à Aubert & Duval d'atteindre des niveaux de qualité et de fiabilité en adéquation avec les attentes de ses clients et les exigences des normes de leurs secteurs d'activités.

Dans ce contexte, une provision non courante de 65 millions d'euros a été comptabilisée à fin 2018, afin de prendre en compte l'estimation à date du coût du traitement de cette

revue approfondie des processus qualité, notamment les frais d'expertises. Les expertises conjointes et le travail de fond en collaboration étroite avec les clients ont été menés tout au long de l'année 2019 et se poursuivent. En conséquence, la provision a été revue à la hausse à 80 millions d'euros à fin 2019, dont 31 millions d'euros décaissés sur la même année.

L'Autorité de sûreté nucléaire (« ASN ») a par ailleurs confirmé par communiqué en date du 20 août 2019 qu'elle n'avait pas identifié à ce stade de risque en termes de sécurité nucléaire résultant des processus dont Aubert & Duval a informé le marché et ses clients en décembre 2018. L'ASN a en outre annoncé qu'elle a procédé à un signalement auprès du procureur de la République. Eramet rappelle qu'un tel signalement est effectué sous la seule responsabilité de l'ASN et ne préjuge en rien d'une éventuelle qualification des faits ainsi signalés ou d'une mise en mouvement de l'action publique. Une plainte a par ailleurs été déposée par l'association « Sortir du nucléaire » le 28 août 2019.

À date, Aubert & Duval ne fait l'objet d'aucun développement judiciaire dans le cadre de la mise en conformité des processus qualité. La revue des processus qualité s'est traduite par une charge accrue de contrôles se traduisant par un ralentissement des livraisons.

2.2.8.2 Activité

(en millions d'euros)	2019	2018
Chiffre d'affaires	847	1 020
EBITDA	(26)	46
Résultat opérationnel courant	(68)	(8)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	(84)	(1)
Capitaux employés ⁽¹⁾ à l'ouverture	488	751
Investissements industriels ⁽¹⁾	53	63

(1) Hors IFRS 16 (8 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires de la division Alliages Haute Performance est en recul de 17 % à 847 millions d'euros et l'EBITDA est en perte de - 26 millions d'euros. Cette contreperformance résulte des retards de livraison chez Aubert & Duval, consécutifs à la mise en conformité des processus qualité, et de conditions de marché particulièrement détériorées pour l'activité d'Erasteel.

Chez Aubert & Duval ⁽¹⁾, le chiffre d'affaires est en net recul de 19 % à 642 millions d'euros ⁽²⁾, avec un EBITDA à l'équilibre (vs + 36 millions d'euros en 2018). La mise en conformité des processus qualité se poursuit avec l'ensemble des clients concernés et a continué à peser sur les livraisons et à impacter fortement le chiffre d'affaires et la performance. La dynamique du plan d'actions correctives lancé fin 2018 a permis le retour à un rythme normal de facturation depuis le mois de septembre sur l'ensemble des sites à l'exception des Ancizes, qui s'en est toutefois rapproché en fin d'année. Le niveau de facturation mensuel d'Aubert & Duval au T4 a été supérieur de 15 % à la moyenne mensuelle de l'année, reflétant une inflexion globale des retards constatée depuis le mois de septembre.

La résorption des retards de livraisons de l'activité Pièces Matricées se poursuit et le retour à un niveau normalisé est attendu en 2020. Les retards de l'activité produits longs forgés et laminés restent encore significatifs, en particulier aux Ancizes. Un plan d'action spécifique a été mis en place afin d'accroître la capacité des étapes finales de production et de contrôle.

Les expertises conjointes et le travail de fond en collaboration étroite avec les clients ont été menés tout au long de l'année et se poursuivent. Elles ont conduit à une restructuration en profondeur des modes de management et des méthodes de production préexistants. Cette action de fond se prolongera tout au long de l'année 2020. Une provision complémentaire de 15 millions d'euros a été comptabilisée en 2019, afin de prendre en compte l'estimation à date du coût du traitement de la revue approfondie des processus qualité (notamment les frais d'expertises), estimé au total à 80 millions d'euros.

(1) Sociétés Aubert & Duval, EHA et autres.

(2) Hors CA UKAD, société comptabilisée en société mise en équivalence à compter du 1^{er} janvier 2019 (CA UKAD 2018 : 44 millions d'euros).

Les conséquences des problèmes logistiques ont très fortement pénalisé la performance d'Aubert & Duval en 2019 : impact de - 49 millions d'euros sur l'EBITDA, impact de - 160 millions d'euros sur le FCF, dont une augmentation de 80 millions d'euros du niveau de stock d'en-cours.

Chez Erasteel, le chiffre d'affaires est en baisse de 10 % à 205 millions d'euros, dans un marché en très forte contraction. L'EBITDA est ainsi en perte de - 27 millions d'euros (vs + 10 millions d'euros en 2018), fortement impacté également par la baisse des prix des matières premières

constatée ces derniers mois, en particulier celle du cobalt et du vanadium. Malgré les conditions de marché très défavorables, le FCF est en forte amélioration, proche de l'équilibre, à - 3 millions d'euros, notamment grâce à une bonne gestion du BFR et en particulier des stocks.

Compte tenu des perspectives de marché actuelles d'Erasteel, une charge pour dépréciation d'actifs a été comptabilisée à hauteur de 25 millions d'euros en autres produits et charges non courants fin 2019.

2.2.9 Détail des investissements

(en millions d'euros)	2015	2016	2017	2018	2019
Investissements industriels	44	55	59	63	53

Hors IFRS 16.

La division Alliages Haute Performance poursuit ses investissements industriels afin de renforcer sa position de fournisseur stratégique pour les secteurs de pointe. Plusieurs projets industriels lancés ces dernières années connaissent des étapes importantes dans leur réalisation :

- opérationnel depuis 2019, EcoTitanium continue sa phase de qualifications et d'homologations clients par les grands donneurs d'ordre aéronautiques ;
- la société SQuAD, spécialisée dans le forgeage et matriçage de pièces en aluminium, entame sa phase de qualification pour des pièces critiques en titane et en superalliages destinées aux applications aéronautiques structures et moteurs ;

- le nouveau laminoir sur le site des Ancizes est entré en service au troisième semestre 2019. Les procédures de qualifications sont en cours ;
- l'activité de valorisation des métaux non-ferreux sur le site Commentry améliore sa productivité avec l'installation d'une nouvelle coulée en chute.

La Division poursuit ses efforts dans le déploiement de sa politique de développement durable, afin de répondre à l'évolution des normes environnementales. De nouveaux projets ont été lancés en 2019 sur les différents sites de la Division, dans l'optique de limiter leur impact et ainsi préserver l'écosystème et la biodiversité.

2.2.10 Programme de transformation de la division Alliages Haute Performance

Suite à la revue stratégique menée en 2018, la division Alliages Haute Performance a engagé un programme de transformation profonde. Celui-ci comporte plusieurs séries d'initiatives :

- le repositionnement stratégique de la division, avec notamment une focalisation de ses activités et investissements sur six segments majeurs : aéronautique, turbines terrestres, défense, nucléaire, aciers rapides issus de la métallurgie des poudres et fabrication additive. De même a été engagée en 2019 une revue du portefeuille de filiales de la division, ayant conduit à la cession de la participation détenue dans la société C2M, et l'annonce d'un projet de cessation d'activité de la société ADTAF ;
- la refonte des organisations et des pratiques de management. Ainsi, la division a mis en place une organisation fondée sur trois *Business Units* distinctes, en charge du pilotage industriel et commercial sur les segments respectifs : BU Pièces Matriçées, BU Produits

Forgés et Laminés et BU Aciers Rapides et Recyclage. De plus, l'organisation en charge de la qualité au sein d'Aubert & Duval et sur ses sites de production a été complètement refondue, suite à la revue des processus qualité annoncée au marché fin 2018 ;

- l'amélioration de la performance opérationnelle, en particulier en matière de sécurité, de maîtrise de la qualité des produits, du service aux clients et de fiabilité des équipements.

Ces initiatives continueront à se déployer en 2020 au service d'un redressement durable des performances de la division.

2.3 HOLDING

La société Eramet S.A., maison mère consolidante, regroupe de manière opérationnelle deux fonctions principales :

- une fonction holding pure appelée Eramet Holding regroupant les différents services support dont la Direction Administrative et Financière, la Direction des Ressources Humaines, Santé & Sécurité, la Direction Communication et Développement Durable, la Direction Juridique, la Direction des Systèmes d'Information et la Direction de la Stratégie, de l'Innovation et des Relations Investisseurs ;
- l'activité opérationnelle de la BU Nickel (hors charges de personnel).

Les coûts de ces différents services sont refacturés aux BU par l'intermédiaire de contrats de *management fees*. Les autres coûts opérationnels concernant le nickel sont directement affectés à la BU Nickel.

Eramet dispose également de filiales détenues directement, intervenant pour le compte des différentes entités ou pour la maison mère. Il s'agit notamment de :

- Eramet Nickel : société qui regroupe les personnels des fonctions support des branches minières (Direction Générale, Direction Commerciale et Direction Industrielle) ;
- Eramet Services : société qui regroupe les fonctions comptables, paie et support informatique de certaines sociétés du Groupe ;

- Eramet Ideas : Centre de Recherche d'Eramet qui regroupe les activités de Recherche et Développement et les activités d'ingénierie de projets et technologies ;
- Eramet International : société qui regroupe le réseau commercial d'Eramet pour certaines activités des trois Branches. Eramet International dispose de filiales ou succursales implantées à travers le monde. L'activité d'Eramet International est rémunérée par des contrats de commissions d'agents ;
- Metal Securities : société de gestion de trésorerie du Groupe qui centralise les excédents de trésorerie et les besoins court terme de l'ensemble du Groupe ;
- Metal Currencies : société de gestion de change du Groupe qui réalise toutes les opérations de couverture de change pour l'ensemble du Groupe ;
- ERAS : société de réassurance.

Au niveau consolidation, la Holding regroupe ainsi la fonction holding logée au sein d'Eramet et les filiales consolidées (Metal Securities, Metal Currencies, ERAS, Eramet Ideas, Eramet Services).

2.4 USINES ET ÉQUIPEMENTS

Le Groupe est généralement propriétaire des sites et de leurs différents équipements.

Certains gros équipements sont financés par des contrats de crédit-bail/location-financement (IV30 et presse 40 000 tonnes à la division Alliages Haute Performance, laverie de Tiébaghi et engins miniers à la BU Nickel) et sont retraités au niveau des comptes consolidés comme des investissements.

Les droits d'utilisation IFRS 16 (considéré comme des éléments de locations simples), affectés à des usines et équipements ne sont pas repris dans ce tableau (total de 91 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2019).

La répartition des immobilisations corporelles par BU et par entités est présentée ci-dessous.

Près de 80 % de la valeur des immobilisations appartenant à une dizaine de sites industriels :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	%	Valeur nette	%
Société Le Nickel-SLN (Nouvelle-Calédonie)	1 930	29,4 %	509	20,6 %
Autres	142	2,2 %	50	2,0 %
BU Nickel	2 072	31,5 %	559	22,7 %
Comilog S.A. (Gabon)	1 119	17,0 %	559	22,7 %
Eramet Norway A / S (Norvège)	420	6,4 %	142	5,8 %
Setrag (Gabon)	407	6,2 %	242	9,8 %
Eramet Marietta Inc. (États-Unis)	183	2,8 %	46	1,9 %
Autres	69	1,1 %	11	0,4 %
BU Manganèse	2 198	33,5 %	1 000	40,6 %
Grande Côte Opérations S.A. (Sénégal)	560	8,5 %	432	17,5 %
TiZir Titanium & Iron (Norvège)	99	1,5 %	55	2,2 %
BU Sables Minéralisés	659	10,0 %	487	19,7 %
Eramine Sud America (Argentine)	101	1,5 %	99	4,0 %
BU Lithium	101	1,5 %	99	4,0 %
Aubert & Duval (France)	998	15,2 %	203	8,2 %
Erasteel SAS (France)	151	2,3 %	12	0,5 %
Erasteel Kloster AB (Suède)	127	1,9 %	7	0,3 %
Autres	203	3,1 %	65	2,6 %
Division Alliages Haute Performance	1 479	22,5 %	287	11,6 %
Eramet Holding (France)	62		33	
TOTAL	6 571		2 465	

2.5 INNOVATION / RÉSERVES ET RESSOURCES

2.5.1 Innovation by Eramet

Le groupe Eramet vise à faire de l'innovation un accélérateur de la performance des activités industrielles et des organisations du Groupe. La finalité de l'innovation est de créer de la valeur, en particulier en s'appuyant son rayonnement international et ses partenariats client. Eramet vise à développer des solutions innovantes permettant de créer davantage de valeur, de produire plus et plus vite, d'être plus agile. Pour y parvenir, les équipes d'innovation ont pour vocation d'être force de proposition, de faire preuve d'esprit d'entreprise, d'ouverture, de pragmatisme et de rapidité pour faire d'Eramet une société où l'innovation se traduit en résultat.

Eramet, société innovante

Le groupe Eramet s'appuie sur l'innovation et la transformation numérique pour optimiser la chaîne de valeur des métaux de la mine aux produits, y compris via les opérations de recyclage. Cette chaîne de valeur couvre l'exploration, la mine, la métallurgie extractive, la métallurgie d'élaboration des alliages à haute performance – c'est-à-dire l'élaboration primaire, les procédés de refusion et la métallurgie des poudres – la métallurgie de transformation de ces mêmes alliages par forgeage libre et la matriçage. La maximisation du taux de recyclage des métaux est recherchée à toutes les étapes de cette chaîne de valeur. Ce positionnement intégré de l'innovation constitue une opportunité stratégique pour le groupe Eramet en vue d'industrialiser des solutions créatrices de valeur dans chacune des étapes de production de ses produits finis.

Plus précisément, Eramet est actif en innovation sur la valorisation d'un nombre significatif des métaux de la classification périodique des éléments ou de leurs dérivés minéraux, avec, dans l'ordre des numéros atomiques les métaux suivants : lithium, aluminium, titane, manganèse, fer, cobalt, nickel, et zirconium. Les projets du Groupe ou des clients d'Eramet Ideas hors Groupe amènent également le Groupe à conduire des recherches sur une large gamme de métaux complémentaires, tels que, dans l'ordre de la classification périodique : zinc, germanium, plomb, niobium, indium, la série des lanthanides comprenant des terres rares telles que lanthane, cérium, praséodyme, néodyme, samarium, europium, dysprosium.

Par ailleurs, Eramet conduit de nombreux projets innovants dans le domaine des Alliages à haute performance tels que les superalliages, les aciers spéciaux, les alliages d'aluminium et les alliages de titane, ainsi que dans celui de la métallurgie des poudres.

Cette capacité à innover sur des multi-métaux et multi-alliages, de surcroît sur toute la chaîne de valeur, contribue à donner à Eramet une position unique.

Domaines d'expertise

Les femmes et les hommes d'Eramet ont démontré une expertise de classe mondiale sur l'ensemble de la métallurgie d'extraction, d'élaboration, de transformation et la métallurgie numérique.

Le premier domaine d'expertise majeur du groupe Eramet s'enracine en amont autour des principales disciplines de la métallurgie extractive que sont la géométagallurgie, l'hydrométallurgie et la pyrométallurgie.

La caractérisation jusqu'à des échelles nanométriques couplée à des outils de traitement des données et à l'analyse chimique des matières traitées ou produites forment la minéralogie numérique. Cette expertise est un véritable atout pour le développement des projets du groupe Eramet. La minéralogie numérique permet ainsi de développer des démarches géométagallurgiques sur nos gisements. La géométagallurgie permet grâce à un échantillonnage robuste et une détermination complète des phases minérales présentes dans les échantillons de piloter l'exploitation de gisements complexes en améliorant et accélérant les décisions de pilotage des opérations minières. La géométagallurgie permet aussi à partir d'une description minéralogique précise de nouveaux gisements de définir la meilleure voie technique et économique de valorisation du métal. La minéralurgie consiste d'abord à séparer des fractions valorisables des minerais en utilisant les propriétés physiques des minéraux composant le minerai, c'est-à-dire la densité, la taille, le magnétisme, la susceptibilité électrostatique ou l'hydrophobicité. Lorsque l'enrichissement en minéralurgie n'est plus ou pas possible, le minerai peut être traité par des procédés plus complexes chimiquement ou thermiquement. L'hydrométallurgie privilégie une valorisation du minerai par traitement chimique en solution. La pyrométallurgie privilégie la valorisation du minerai par fusion et réduction à très haute température.

Le second domaine d'expertise majeur du groupe Eramet est la métallurgie d'élaboration des alliages et aciers à haute performance, couvrant la mise au point de nouvelles nuances innovantes d'alliages ainsi que tous les procédés associés à la métallurgie d'élaboration. Au sein de ce domaine, une place de plus en plus importante est consacrée à la métallurgie des poudres dont les nouveaux développements concernent aujourd'hui jusqu'à l'aéronautique, avec en particulier la fabrication additive qui est en pleine expansion.

Le troisième domaine d'expertise du groupe Eramet est la métallurgie de transformation. La transformation thermomécanique des alliages par forgeage et matriçage produit des ébauches de pièces à des cotes proches des produits finis, en particulier pour les marchés de l'aéronautique, de l'énergie, du nucléaire et de la défense.

La métallurgie numérique, quatrième domaine d'expertise du Groupe, est l'utilisation de toutes les méthodes mathématiques d'interpolation, d'extrapolation, et de traitement algorithmique appliquées à la métallurgie. La modélisation numérique, appliquée à des domaines tels que la thermodynamique, la mécanique des fluides, la simulation dynamique des réacteurs, le génie chimique et la métallurgie physique sont des briques de base de la création de « *digital twin* » pour extrapoler les outils en fonctionnement et ainsi accélérer les développements et l'optimisation technique et économique des procédés et des produits. Les développements foisonnants des algorithmes de la transformation numérique sont un axe complémentaire

d'amélioration de la conduite des opérations industrielles par interpolation des fonctionnements actuels. Ces outils numériques comme l'intelligence artificielle, le *machine learning* sont développés pour créer des applicatifs numériques d'aide à la décision des opérationnels dans les usines et les mines du Groupe.

Organisation de l'innovation dans le Groupe

L'organisation de la recherche et innovation du Groupe est déclinée opérationnellement pour chacun des pôles d'expertise. Elle s'appuie sur un centre d'innovation Groupe et sur une Direction transverse dédiée à la transformation numérique.

Eramet Ideas, comme *Innovation, Development, Engineering for Advanced Solutions*, le centre d'innovation du groupe Eramet a vu le jour le premier juillet 2018. Ce centre est le résultat de la fusion du centre de R&D Eramet Research et de la société Eramet Ingénierie dédiée à l'ingénierie du Groupe. La fusion administrative de ces deux sociétés indépendantes a été effective le premier janvier 2019. Ce regroupement a permis la création d'un centre d'innovation de 150 personnes dont 140 techniciens, ingénieurs, docteurs, chefs de projets, spécialistes en technologie et experts en métallurgie extractive. Cette force de frappe unique anime une démarche d'open innovation dont bénéficient les sites et les projets de croissance du Groupe.

Le processus d'open innovation qui a motivé la création d'ErametIdeas englobe cinq missions essentielles :

1. la promotion d'une sécurité maximale des personnes et d'une gestion de l'environnement irréprochable est une valeur clé à toutes les étapes de R&I (Recherche et Innovation) et dans toutes les solutions proposées ;
2. la mission de collecte et d'évaluation d'opportunités créatrices de valeur est organisée par les experts en métallurgie extractive regroupés dans une Direction Innovation et Technologie. L'ouverture est cruciale pour trouver des idées dans les usines du Groupe, dans des industries similaires, dans les universités partout dans le monde, et particulièrement à travers de consortiums de recherche européens, chez des fournisseurs, dans des industries connexes ou auprès d'experts externes ;
3. la mission de test, de développement et d'amélioration des meilleures opportunités est ensuite la responsabilité des équipes de R&D. Cette mission est réalisée en étroite collaboration avec la *Business Unit* pour laquelle l'opportunité de création de valeur a été identifiée ;
4. la mission d'implantation industrielle est la responsabilité des équipes d'industrialisation. Pour garantir l'excellence des équipements industriels installés dans nos usines, le processus d'industrialisation est certifié ISO 9001. Cette mission est placée sous gouvernance de maîtrise d'ouvrage de la *Business Unit* concernée ;
5. pour boucler ce processus, un REX innovation - retour d'expérience - est réalisé en commun entre les équipes d'Eramet Ideas et les équipes opérationnelles. Cet audit permet de définir les points d'amélioration techniques et technologiques mais aussi, et surtout, d'identifier de nouveaux gisements de création de valeur pour aller plus loin encore.

Eramet Ideas est localisé à Trappes dans les Yvelines. Les équipes d'innovation bénéficient d'outils d'observation ultra-performants comme le premier microscope en France doté du logiciel d'analyse minéralogique QEMSCAN. Des outils de laboratoires perfectionnés sont disponibles pour faire des tests métallurgiques discontinus. Des installations pilotes telles que des batteries de réacteurs parfaitement agités, des cribles, des broyeurs, des filtres, des colonnes d'adsorption ioniques, des fours rotatifs, des fours électriques haute et basse impédance d'environ 1 MW, des équipements de taille semi-industrielle en extraction par solvant permettent des campagnes d'essais en continu de plusieurs semaines pour tester les procédés au plus près du fonctionnement industriel.

Les équipes dédiées à la transformation numérique d'Eramet sont constituées de 70 *data scientists* et chefs de projet répartis dans tout le Groupe. Ces équipes travaillent suivant deux grands axes principaux : La sécurité et l'environnement, l'optimisation des procédés miniers et métallurgiques dans une chaîne de valeur transparente. Une démarche agile « *quick and learn* » a été mise en place. Cette démarche comprend une phase exploratoire de « *proof of concept* » ou POC et une phase d'industrialisation des POC réussis, s'appuyant sur un environnement « *Cloud* » dédié, dans une interaction forte avec la Direction Informatique Groupe et les sites. Cette démarche ambitieuse et agile a été récompensée en 2019 par le prix BFM du meilleur manager numérique de l'année décerné au PDG du Groupe.

En ce qui concerne la métallurgie extractive, l'innovation est relayée par les centres techniques au plus près des usines qui sont en appui direct des équipes opérationnelles :

- le DETI, le Département Études Techniques et Investigations, de la Société Le Nickel, SLN, en Nouvelle-Calédonie emploie une soixantaine de personnes dont la moitié est dédiée à la R&I. Ce département prend en effet en charge la R&I des sites miniers et de l'usine pyrométallurgique de SLN ;
- le DEIP, Département d'Étude, d'Investissement et de Projet, est l'équipe d'Eramet Sandouville mobilisée sur le démarrage et le *ramp-up* des nouveaux ateliers de Sandouville construits pour traiter une nouvelle matière première ;
- la petite équipe ENT, Eramet Norway Trondheim, assiste les usines de ferro-alliage de la BU Manganèse en s'appuyant sur les solides ressources de l'Université technologique de Norvège, NTU, et sur un institut norvégien de recherche en métallurgie, le SINTEF.

Pour la métallurgie d'élaboration, c'est-à-dire le développement de nouvelles nuances d'aciers, de superalliages, de poudres et des procédés d'élaboration associés (aciérie conventionnelle et sous vide, refusion, fusion plasma, atomisation des poudres) une équipe R&DI dédiée est localisée aux Ancizes dans le Puy-de-Dôme. En métallurgie des poudres atomisées au gaz, la division Alliages Haute Performance bénéficie également un centre de compétences en Suède et regroupant une dizaine d'experts et techniciens. Il s'agit de PEARL, *Powder Expertise Analysis and Research Laboratory*. Ce centre interagit avec les experts des sites d'Irun et d'Imphy pour la production des poudres de superalliages destinées notamment à la fabrication additive.

Pour la métallurgie de transformation, l'équipe R&D est basée, d'une part sur le site des Ancizes pour ce qui concerne le forgeage libre et le développement de la simulation des procédés de mise en forme thermomécanique, et d'autre part sur le site de Pamiers pour ce qui concerne le domaine du matriçage. Cette équipe dispose notamment d'une presse pilote dédiée aux développements R&I.

Au total, le Groupe Eramet emploie environ 300 personnes entièrement dédiées à l'innovation, sans compter les équipes opérationnelles qui participent à des essais sur tous les sites industriels. Au sein des *Business Units*, ces équipes coordonnent les essais et les phases essentielles d'industrialisation des projets de recherche du Groupe. Au total, environ 1,5 % du chiffre d'affaires d'Eramet est consacré à l'innovation afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des activités d'innovation.

Principaux résultats obtenus en 2019

Eramet cible son effort d'innovation pour répondre aux exigences de ses clients industriels, améliorer sa compétitivité, offrir de nouveaux services et aussi avancer sur de nouvelles opportunités de création de valeur. Les dimensions RSE sont continûment présentes au cours du développement de nouveaux procédés dans le but d'optimiser leur contribution tant sociétale, qu'environnementale.

Dans les activités du Groupe, de la mine aux produits métallurgiques, l'efficacité de la recherche et innovation est un atout déterminant. Pour répondre aux attentes des clients, voire les devancer, les programmes de recherche et innovation permettent au Groupe de renforcer ses positions y compris sur les marchés les plus concurrentiels.

Ces programmes sont menés au sein des *Business Units* ou au centre Eramet Ideas. Afin de garantir l'entière pertinence des résultats, les équipes d'innovation travaillent en étroite collaboration avec les opérationnels. Cela permet de maximiser l'efficacité des programmes de R&I, depuis la définition des programmes jusqu'à la mise en place des innovations sur les sites industriels, celles-ci pouvant concerner les produits, l'amélioration de la productivité des procédés ou la diminution de leur empreinte environnementale.

Business Unit Nickel

Le premier axe a consisté à optimiser les performances techniques et économiques de la filiale néo-calédonienne du Groupe, en l'accompagnant dans l'adaptation de son procédé pyrométallurgique face aux évolutions chimiques des minerais de nickel, actuelles et futures. De nouveaux outils numériques ont été développés pour améliorer le contrôle du procédé. Ces outils d'aide à la décision conduisent à une meilleure stabilité et à une meilleure efficacité énergétique des fours électriques.

Le deuxième axe de recherche vise l'amélioration des performances environnementales en testant un procédé de valorisation densimétrique de stériles miniers pour réduire l'empreinte environnementale tout en maximisant la création de valeur de la mine.

Le troisième axe a concerné la fiabilité du fonctionnement de l'usine de production de nickel de haute pureté de Sandouville. Cette assistance technique vise un réglage plus robuste des paramètres de fonctionnement des nouvelles unités pour traiter les nouvelles matières premières.

Business Unit Manganèse

Pour Comilog, les équipes d'Eramet Ideas ont travaillé sur l'optimisation du fonctionnement du CIM - Complexe industriel de Moanda - pour maximiser la production des produits miniers et améliorer la qualité de l'aggloméré produit. Une démarche de F@st'Innov conduite en 2019 a permis d'atteindre un record de production journalier et une augmentation significative de productivité les mois suivants. Cette démarche est aussi à l'origine d'un plan d'action moyen terme avec une perspective d'augmentation de capacité durable.

Du point de vue environnemental, des nouveaux procédés de traitement des stériles issus de la mine continuent à être testés à l'échelle pilote dans le but de réduire l'empreinte environnementale de la mine à Moanda.

Pour la partie alliages de manganèse, les travaux d'Eramet Research se sont concentrés sur l'amélioration de la performance des usines, notamment l'augmentation de la capacité d'affinage, la baisse des coûts de production, l'amélioration de la stabilité des fours, la baisse des coûts énergétiques. Les travaux sur la métallurgie du manganèse sont menés en lien étroit avec l'équipe R&I d'Eramet basée à Trondheim. L'année 2019 a permis de mener un grand programme de pilotage à Trappes pour tester le recyclage de sous-produits issus de l'exploitation des fours industriels de production de FeMn, en vue d'en maximiser le recyclage. Ce programme ambitieux s'appuie en partie sur un projet collaboratif européen sur l'économie circulaire.

Business Unit Lithium

Pour les projets du Groupe, les travaux principaux ont porté sur l'optimisation du procédé d'extraction directe du lithium à partir des saumures des *salars* argentins. En 2019, les travaux ont été consacrés à la consolidation des options industrielles pour l'approvisionnement en solide actif et au démarrage du centre de formation construit sur le site de la future usine de Centenario Ratones. Ce centre de formation est une réplique à petite échelle du procédé retenu pour l'usine commerciale ;

Un ambitieux programme de recherches sur le recyclage des batteries lithium a permis d'identifier des axes de compétitivité différenciant pour le Groupe, en vue de la création d'une filière européenne de recyclage. Ces premiers travaux seront poursuivis en 2020 au sein d'un projet collaboratif européen ReLieVe regroupant des universités et des industriels. Ce programme implique des partenaires industriels de premier plan : Suez pour la collecte et le démantèlement des batteries, Eramet pour l'extraction et la purification des métaux et Basf pour l'intégration des métaux dans des composants de la batterie.

Un deuxième projet collaboratif européen a été lancé en 2019 : en partenariat avec Électricité de Strasbourg, le projet EuGéLi a pour objectif d'appliquer le procédé Eramet à la récupération et la valorisation du lithium contenu dans les eaux géothermales du bassin Rhénan.

Business Unit Sables Minéralisés

Pour Grande Côte Opérations, au Sénégal, l'année 2019 a été marquée par un sujet R&I majeur : la mise au point d'un outil numérique de détermination du tracé optimisé de la drague qui extrait le minerai vise une augmentation significative de la production.

Division Alliages Haute Performance

Grâce au savoir-faire mondialement reconnu de ses métallurgistes, la division Alliages Haute Performance conçoit de nouvelles nuances pour répondre aux défis de demain et continue à optimiser les nuances d'alliages standards pour offrir une gamme compétitive à ses clients. Les procédés de production sont également développés et optimisés pour garantir leur fiabilité et leur répétabilité et ainsi pour assurer la compétitivité des produits.

Aubert & Duval conçoit et développe de nouvelles nuances d'alliages. Parmi ses innovations les plus récentes, on peut citer : le ML340™ (pour les arbres de moteurs d'avions, développé en collaboration avec Safran Aircraft Engines), les MLX®17 et MLX®19 (aciers inoxydables à durcissement structural destinés aux marchés aéronautique et sports mécaniques) et le superalliage AD730® pour les applications à hautes températures. Récemment, Aubert & Duval a développé un nouvel acier de haute performance ARMAD® dédié au marché de la défense.

Ces nouvelles nuances ou alliages sont testées dans le cadre de programmes de collaboration avec les clients majeurs sur des pièces prototypes, en particulier dans le domaine de l'aéronautique.

Depuis sa première atomisation, il y a plus de 50 ans, Erasteel poursuit le développement de sa gamme d'aciers rapides ASP® produite par métallurgie des poudres, apportant continuellement des solutions innovantes aux nouveaux usages de ses clients.

Collaborations et partenariats

L'année 2019 a été marquée pour Eramet par une accélération de la démarche d'open innovation avec le lancement du premier « Eramet Innovation Challenge » sur la gestion de la silice dans les solutions riches en chlorure. Le lancement de ce challenge a été possible grâce au groupement Prometia (réseau industriel et académique dans la métallurgie extractive) et grâce à une journée porte ouverte chez Eramet Ideas pour l'ensemble des experts européens de la métallurgie extractive. Cette première dans le monde de la métallurgie extractive a été une vraie réussite et a rassemblé des participants du monde entier. La solution primée est celle de l'université allemande de technologie de Kaiserslautern. Un hackaton dans le cadre du salon Vivatech a permis de mettre à contribution des équipes internationales d'étudiants sur la traçabilité de nos alliages. De nouvelles collaborations avec une dizaine de start-up dans le domaine de la transformation numérique, de la chimie, de l'innovation et du *knowledge management* ont été initiées en 2019. En parallèle, 2019 a de nouveau vu la concrétisation de cinq nouvelles participations à des grands projets européens sur des thématiques phares du Groupe telles que par exemple le recyclage des batteries lithium. Enfin, un « *Innovation Council* » constitués de sept experts externes en métallurgie extractive se réunit régulièrement pour challenger les projets miniers et métallurgiques du Groupe.

L'innovation du groupe Eramet s'enrichit aussi par un lien continu avec des universités prestigieuses et par des partenariats avec des instituts de recherche reconnus à l'échelle mondiale :

- en France, et dans le domaine de la métallurgie extractive, Eramet est en partenariat régulier avec Chimie ParisTech, Mines ParisTech, Centrale-Supélec, l'École nationale supérieure de géologie de Nancy, l'École nationale supérieure des mines de Nancy ou encore l'Université Paul-Sabatier de Toulouse. Depuis de nombreuses années le BRGM (Bureau de Recherches Géologiques et Minières) a mené pour Eramet de multiples études dans des domaines très divers (géologie, audits de ressources, projets de recherche) ;
- le Groupe poursuit plusieurs partenariats de recherche en pyrométallurgie, notamment avec l'université de Trondheim en Norvège, le KTH (*Royal Institute of Technology*) en Suède, ainsi que le centre de recherche semi-public suédois SWEREA ;
- en France, dans le domaine des alliages, Eramet est en partenariat étroit avec des centres de recherche académiques apportant des compétences spécifiques sur les matériaux métalliques (caractérisation des microstructures et des propriétés, procédés d'élaboration, traitements thermomécaniques) et associé aux grandes écoles d'ingénieurs suivantes : Mines ParisTech, École nationale supérieure des mines de Nancy, École nationale supérieure des mines de Saint-Etienne, École des mines d'Albi, SIGMA (Clermont-Ferrand), ENSMA (Poitiers). Ces partenariats se concrétisent pour la plupart par l'engagement de travaux de thèses permettant le développement et le partage de compétences et de techniques innovantes en métallurgie, mécanique et modélisation des procédés. Pour le développement de nouveaux alliages et la mise au point des produits en découlant, Eramet est également présent dans des projets initiés au sein des Pôles de Compétitivité (ViaMéca, Aerospace Valley, Pôle Nucléaire de Bourgogne) et est partenaire des Instituts de recherche technologique M2P (Metz, Besançon, Troyes) et Saint-Exupéry (Toulouse) ;
- on peut noter également les travaux menés avec MetaFensch, pôle de recherche en métallurgie situé à Uckange, avec des projets visant à développer les procédés d'élaboration et de recyclage du titane et à mettre au point des poudres d'alliages de titane pour les procédés de fabrication additive ;
- hors de France, dans le domaine des alliages, le Groupe poursuit son partenariat avec l'université de Strathclyde en Écosse, avec une présence active et permanente au sein du centre de recherche et développement sur le forgeage de pièces destinées à l'industrie aéronautique (AFRC).

L'Union européenne ayant depuis quelques années mis l'accent sur les thématiques de l'innovation et des matières premières, Eramet fait aujourd'hui partie de plusieurs consortiums au niveau européen dans le cadre du programme EIPRM (*European Innovation Partnership for Raw Materials*) mené par DG Growth. Eramet s'est engagé dans ces projets collaboratifs au sein de consortiums européens, soit en tant que coordinateur soit en tant que partenaire, sur des domaines aussi variés que l'optimisation des sondages miniers avec analyse minéralogique en ligne,

le recyclage de poussières issues de fours de manganèse, la mise au point de nouveaux procédés en métallurgie extractive. Eramet a rejoint plus de 100 partenaires industriels, académiques et centres de recherche européens en tant que « *coremember* » au sein de la « KIC » *Raw Materials*, innovation visant à renforcer les liens entre le monde de la recherche et de l'enseignement, en relation avec le tissu industriel, afin de favoriser l'innovation, les compétences et l'emploi dans le monde des matières premières.

Conclusion

L'innovation du groupe Eramet se déploie sur toute la chaîne de valeur de ses activités, de la mine aux produits. 2019 a été une année de consolidation de la

transformation pour la Recherche et Innovation du Groupe qui s'est réorganisée dans une ambition forte de faire de l'innovation créatrice de valeur durable. Le centre d'Eramet s'est organisé pour rassembler des équipes qui prennent en charge le processus d'innovation depuis la collecte d'idées jusqu'à l'industrialisation de solutions innovantes en passant par l'évaluation et le développement des meilleures opportunités. Toutes les équipes de l'innovation et de la transformation numérique sont focalisées sur le développement rapide de solutions créatrices de valeur pour les sites mais aussi pour les projets de croissance du Groupe. Les équipes d'innovation du Groupe sont des acteurs essentiels de la stratégie long terme, tout comme de la résolution des défis opérationnels court terme.

2.5.2 Réserves et ressources minérales

2.5.2.1 Généralités

Définitions

Définition des résultats d'exploration

Les Résultats d'Exploration correspondent aux mêmes matières économiquement intéressantes que celles évaluées pour les ressources et réserves. Les prospections réalisées permettent d'envisager la mise en évidence d'une zone minéralisée, mais les informations de reconnaissance disponibles sont très ténues.

Définition des ressources minérales

Une Ressource Minérale est la concentration ou l'occurrence de matières économiquement intéressantes dans ou sur la surface de la terre, en quantité et qualité telles que les perspectives d'une éventuelle exploitation économique sont raisonnables. L'emplacement, la quantité, la qualité, la continuité du gisement et les caractéristiques géologiques de ces ressources sont connus, estimés ou interprétés sur la base de preuves et de connaissances géologiques spécifiques. Les ressources minérales sont classées par ordre croissant de degré de confiance géologique en ressources « supposées », « indiquées » et « mesurées ».

Une Ressource Minérale Supposée est la partie d'une Ressource Minérale pour laquelle la quantité et la qualité peuvent être estimées à l'aide de preuves géologiques, avec un niveau de confiance bas. La continuité géologique de la minéralisation et de sa qualité est supposée mais non vérifiée. L'estimation est basée sur des informations limitées ou d'une qualité et fiabilité incertaines, obtenues par des techniques appropriées sur des emplacements comme des affleurements, des tranchées, des puits, des fronts d'exploitation et des sondages.

Une Ressource Minérale Indiquée est la partie d'une Ressource Minérale pour laquelle les tonnages, la densité, la forme, les caractéristiques physiques, la qualité et les teneurs peuvent être estimés avec un niveau de confiance raisonnable. L'estimation est basée sur des données d'exploration, d'échantillonnage et des résultats d'essais obtenus par des techniques appropriées sur des

emplacements comme des affleurements, des tranchées, des puits, des carrières et des sondages. Les emplacements sont trop éloignés les uns des autres ou espacés d'une manière trop inadéquate pour confirmer la continuité géologique de la minéralisation et/ou de sa qualité, mais sont assez proches pour envisager raisonnablement une telle continuité.

Une Ressource Minérale Mesurée est la partie d'une Ressource Minérale pour laquelle les tonnages, la densité, la forme, les caractéristiques physiques, la qualité et les teneurs peuvent être estimés avec un niveau de confiance élevé. L'estimation est basée sur des données d'exploration, d'échantillonnage et des résultats d'essais obtenus par des techniques appropriées sur des emplacements comme des affleurements, des tranchées, des puits, des carrières et des sondages. Les emplacements sont assez proches les uns des autres pour confirmer la continuité géologique de la minéralisation et/ou de sa qualité et la continuité hydrogéologique des faciès contenant la Ressource.

Définition des ressources minérales drainables et extractibles dans le cas du lithium d'origine saumurale

Une Ressource Minérale Drainable est définie par la disponibilité dans une enveloppe de confiance donnée de saumures ayant une certaine teneur en lithium dans un milieu ayant une porosité efficace connue. Le niveau de classification est basé sur des mailles de sondages qui permettent à la fois d'évaluer la continuité latérale et verticale de la lithologie, les concentrations de la saumure en Lithium et des paramètres hydrauliques.

Une Ressource Minérale Drainable Supposée est la partie d'une Ressource Drainable pour laquelle seules des mesures géophysiques sont disponibles et éventuellement quelques forages. La continuité hydraulique n'est pas vérifiée. L'estimation de teneur en lithium est basée sur des informations limitées ou de qualité et fiabilité incertaines.

Une Ressource Minérale Drainable Indiquée est la partie de la Ressource Drainable pour laquelle il y a une continuité latérale prouvée et inférieure à 6 km des paramètres hydrauliques de l'aquifère et de la teneur en lithium de la saumure et une continuité verticale entre deux points de mesure dans un même puits.

Une Ressource Minérale Drainable Mesurée est la partie de la Ressource Drainable pour laquelle la qualité de l'échantillonnage, les paramètres hydrauliques et les teneurs peuvent être estimés avec un niveau de confiance élevé et répondent à des critères de qualité (QA/QC).

Le nombre de mesures en lithium supérieures à la teneur de coupure dans un horizon lithologique particulier doit être supérieur à 3.

Les teneurs en lithium de la saumure et les paramètres hydrodynamiques de l'aquifère sont déterminés par des tests de pompage réalisés dans le volume considéré dont au moins un test de longue durée (plus de 30 jours). La fiabilité et la cohérence des résultats de teneurs et les paramètres hydrodynamiques sont analysés à partir du modèle conceptuel de la répartition des saumures et d'un modèle numérique.

Une Ressource Minérale Extractible est définie par un volume disponible de saumure à une certaine teneur en lithium dans un milieu ayant une porosité efficace suffisante pour permettre leur extraction par un ou des puits de pompage sur une période donnée avec une viabilité économique. La fiabilité et la cohérence des paramètres hydrodynamiques sont analysées et simulées à partir d'un modèle conceptuel de la répartition des saumures et d'un modèle numérique.

La classification des ressources minérales extractibles est fonction de celle des ressources minérales drainables correspondantes et de la précision obtenue sur les volumes et teneurs en lithium des saumures pouvant être extraites par un système de pompage donné, à savoir des précisions de +/- 25 % et +/- 15 % pour les ressources extractibles indiquées et mesurées respectivement.

Définition des réserves minérales

Une Réserve Minérale est la partie économiquement exploitable des ressources « mesurées » ou « indiquées » d'un gisement. L'estimation de réserves est établie sur la base d'une étude de pré-faisabilité ou de faisabilité (projet minier au sens large) qui intègre des contraintes techniques (dessin de fosse, dilutions et pertes minières fonction des méthodes d'exploitation retenues, rendement des installations), économiques, commerciales, légales, environnementales, sociales et gouvernementales, existantes ou prévisibles au moment de l'estimation. La pré-faisabilité ou la faisabilité démontrent au moment de la déclaration que l'exploitation est justifiée. Les réserves minérales sont classées par ordre croissant de degré de confiance en réserves minérales « probables » et « prouvées ».

Une Réserve Minérale Probable est la partie économiquement exploitable d'une ressource « indiquée », et dans certaines circonstances, « mesurée » tandis qu'une Réserve Minérale Prouvée est la partie économiquement exploitable d'une ressource « mesurée ».

Localisation

Le Groupe, à travers ses filiales, la Société Le Nickel-SLN en Nouvelle-Calédonie et Comilog S.A. au Gabon, exploite, respectivement, des gisements de nickel et de manganèse. Avec le développement du projet Weda Bay Nickel en Indonésie, Eramet s'est ouvert des perspectives de développement complémentaire.

En Nouvelle-Calédonie, Le Nickel-SLN exploite à ciel ouvert des gisements de nickel oxydés, formés par altération

superficielle de roches ultrabasiques. À l'heure actuelle, l'exploitation et le traitement sont principalement concentrés sur la partie saprolitique du profil d'altération.

Au Gabon, Comilog S.A. exploite à ciel ouvert un gisement tabulaire de manganèse à haute teneur, situé sous faible recouvrement et formé par altération superficielle de roches volcano-sédimentaires.

En Indonésie, le gisement de Weda Bay est constitué de minerais de nickel oxydé dans un contexte d'altération latéritique. Les conditions nécessaires à la mise en œuvre de l'accord de partenariat avec le groupe sidérurgique chinois Tsingshan, premier producteur mondial d'acier inoxydable, ont été levées le 19 mai 2018. Ce partenariat consiste à produire, en Indonésie, à partir du minerai de Weda Bay, selon un procédé pyrométallurgique, un ferroalliage de nickel. Eramet est aujourd'hui actionnaire à 43 % de Strand Minerals (Indonesia) Pte Ltd, actionnaire de contrôle de Pt Weda Bay Nickel.

Au Sénégal, la société Grande Côte Opérations (GCO), filiale détenue indirectement à 90 % par la société TiZir Ltd, exploite un gisement de sables à minéraux lourds. Le gisement de Grande Côte, situé à quelques dizaines de kilomètres au nord de Dakar, est un placier de dunes côtières à minéraux lourds, contenant des quantités importantes de minéraux titanifères (ilménite, rutile) et de zircons. Ce gisement est exploitable par dragage. La production a démarré en 2014.

En Argentine, Eramine Sudamerica S.A., filiale à 100 % d'Eramine SAS (100 % Eramet S.A.), a mené des travaux d'exploration sur plusieurs *salars* argentins avant de se concentrer sur les *salars* de Centenario et Ratones situés au nord-ouest de Salta dans la région de la Puna. Ces travaux d'exploration ont permis de mettre en évidence une ressource exploitable en lithium, contenue dans des saumures naturelles.

Titres juridiques

Les réserves et ressources sont présentes sur des titres miniers pour lesquels le Groupe dispose de droits à long terme, essentiellement :

- Nouvelle-Calédonie : concessions perpétuelles ramenées à la date d'échéance du 31 décembre 2048 (article 7 de la Loi de pays du 16 avril 2009) et droits concédés sur une période de 75 ans renouvelables par tranche de 25 ans ;
- Gabon : concession de 75 ans, à échéance du 31 décembre 2032 et renouvelable par tranche de 10 ans ;
- Indonésie : « *Contract of Work* » courant jusqu'au 27 février 2048, renouvelable ;
- Sénégal : les minéralisations du projet Grande Côte se trouvent à l'intérieur d'une concession minière, attribuée depuis juillet 2008 à la société GCO par l'État sénégalais pour une durée de 25 ans à compter de novembre 2007 (date de délivrance initiale de la concession) renouvelable ;
- Argentine : Eramine S.A. possède 62 titres miniers consolidés à fin 2019 et délivrés pour une durée perpétuelle, sous réserve de présentation des études d'impact requises, du paiement des redevances minières annuelles et du respect d'un calendrier de développement.

Les valeurs comptables des réserves sont inscrites au coût historique pour les titres achetés et les concessions accordées ne sont pas valorisées. La valeur au bilan ne reflète pas nécessairement la valeur de marché.

Estimations

Les estimations des ressources et réserves ont été établies pour Le Nickel-SLN, Weda Bay Nickel, GCO et Comilog S.A. par des professionnels salariés à temps complet du Groupe ou de ses filiales, avec des méthodes de calcul conventionnelles ou géostatistiques.

Pour Eramine S.A., les estimations de ressources drainables et extractibles du projet lithium ont été réalisées par « Montgomery & Associates », société indépendante basée aux États-Unis, agissant en qualité de « *Qualified Persons* » dans le domaine des gisements lithinifères associés à des saumures.

La reconnaissance géologique, l'estimation des ressources et des réserves, la planification des exploitations et l'extraction minière sont consolidées par plus de 40 années de pratique à l'échelle industrielle. Les méthodes utilisées évoluent toutefois constamment de façon à tirer profit des avancées techniques dans ces différents domaines.

L'estimation des ressources et des réserves du Groupe, telle que présentée, a été établie selon les principes du « JORC Code » (*Australian Code for Reporting of Exploration Results, Mineral Resources and Ore Reserves*), édition 2012, pour tout ce qui est relatif aux méthodes d'estimation et aux niveaux de classification.

Base des estimations

Les estimations sont basées sur des échantillonnages qui peuvent ne pas être totalement représentatifs des gisements complets. Au fur et à mesure de l'exploration et/ou de l'exploitation de ceux-ci, les estimations peuvent donc évoluer soit positivement, soit négativement, en fonction de l'amélioration de la connaissance des amas.

Ressources minérales

Les ressources minérales sont établies aux mêmes teneurs de coupure que les réserves (sauf lorsque spécifié autrement de façon explicite), mais sans garantie que ces ressources minérales soient intégralement converties en réserves à l'issue de compléments d'études technico-économiques et commerciales.

Un sondage et/ou un intercept est considéré comme positif :

- s'il contient au moins 2 mètres de minerai à une teneur supérieure à la teneur de coupure ;
- s'il n'est pas isolé.

L'amas défini par les sondages ainsi retenus est intégré aux ressources minérales si son positionnement et ses caractéristiques géométriques et chimiques sont tels que les perspectives d'une éventuelle exploitation économique sont raisonnables.

Ressources drainables

Les ressources drainables sont établies à l'intérieur d'une enveloppe de concentration à 200 mg/l Li qui représente la teneur de coupure.

Le gisement est reconnu par sondages à une maille permettant de vérifier la continuité verticale et latérale des paramètres lithologiques, géochimiques et hydrauliques de l'aquifère à une teneur lithium supérieure à la teneur de coupure.

Résultats d'exploration

Les résultats d'exploration sont estimés selon la même logique que pour les ressources.

Réserves

L'estimation des réserves est basée sur des conditions économiques moyen-long terme (prix du fuel, du charbon, du coke, de l'électricité, cours des métaux, taux de change...), des contraintes commerciales (qualités, clients...), environnementales (permis, limites d'exploitation...) et sur des procédés techniques d'exploitation et de traitement actuels ou prévus.

L'estimation des réserves se fait dans un projet de fosse complet. Aucune assurance ne peut être donnée quant à la récupération totale des réserves annoncées, dans la mesure où des fluctuations de marchés ou des changements techniques peuvent rendre économique ou non la récupération de certains gisements ou parties de ceux-ci.

Les réserves sont incluses dans les ressources minérales.

Présentation des estimations

Les chiffres des ressources minérales et des réserves reportés dans les tableaux sont arrondis pour refléter la relative incertitude des estimations, ce qui peut entraîner des différences de calcul dans les totaux. Ils sont donnés pour l'ensemble du domaine minier. Les résultats peuvent aussi être comparés aux niveaux de production, ce qui donne une indication de la durée de vie résiduelle des exploitations.

2.5.2.2 Réserves et ressources de Comilog S.A.

Un audit externe a été conduit entre décembre 2019 et janvier 2020 par la société SRK. De l'avis de SRK, les ressources et réserves minérales de Comilog S.A., reportées par Eramet, sont supportées par des données en nombre suffisant et de qualité suffisante et ont été estimées en employant des techniques appropriées conformes aux standards industriels.

Ressources minérales

Le tableau ci-après regroupe les chiffres des ressources minérales des amas minéralisés de Comilog S.A., mis à jour au 1^{er} janvier 2020. Les chiffres sont donnés en millions de tonnes sèches de minerai tout venant (Mt), avec le rendement poids (% Rp) et la teneur en manganèse associée (% Mn).

ÉVOLUTION DES RESSOURCES MINÉRALES EN MINÉRAI DE MANGANÈSE AU 1^{ER} JANVIER 2020

Ressources Minérales	1 ^{er} janvier 2020				1 ^{er} janvier 2019			
	MTs	% Rp	% Mn	Mt Mn	MTs	% Rp	% Mn	Mt Mn
Mesurées	104	64,9	44,6	30	43	64,1	43,0	12
Indiquées	225	64,2	44,5	64	292	65,1	44,7	85
Supposées	64	56,4	42,9	15	93	55,1	42,2	22
TOTAL	392	63,1	44,3	110	428	62,8	44,1	118

Ces ressources correspondent aux minerais localisés dans les quatre gisements suivants :

Gisement de Bangombé

Le gisement de Bangombé est en cours d'exploitation. Les ressources déclarées au 1^{er} janvier 2020 correspondent aux estimations mises à jour au cours de l'année (actualisation des modèles géologiques) et à la soustraction des minerais exploités en 2019.

Les ressources minérales sont constituées des minerais dont la teneur en Mn de la fraction rocheuse est supérieure ou égale à 30 %.

Gisement d'Okouma-Bafoula

Le gisement d'Okouma-Bafoula, dont les deux amas font partie d'une même unité géologique, n'est pas encore exploité. Suite à une réduction de maille de sondage, l'estimation ainsi que la classification des ressources ont été mises à jour au cours de l'année 2019.

Les ressources minérales sont constituées des minerais dont la teneur en Mn de la fraction rocheuse est supérieure ou égale à 30 %.

Gisement de Massengo

Pour le gisement non exploité de Massengo, les ressources minérales déclarées au 1^{er} janvier 2020 sont identiques à celles publiées au 1^{er} janvier 2019, avec les mêmes paramètres que ceux utilisés pour la définition des autres gisements.

Dépôt de la Moulili

La rivière « Moulili » est comblée par un dépôt de minerai fin de manganèse. De l'amont vers l'aval, le dépôt a été divisé en quatre tronçons, dont deux, MT1 et MT3, sont en cours d'exploitation.

Les ressources minérales au 1^{er} janvier 2020 correspondent aux chiffres actualisés après intégration de la topographie et de la production à fin décembre 2019. Il n'est pas appliqué de teneur de coupure.

Résultats d'exploration

Les travaux de reconnaissance effectués sur le gisement de Yéyé indiquent l'existence d'amas minéralisés qui sont classés en résultats d'exploration selon les critères de qualité et quantité des informations disponibles.

Réserves minérales

Le tableau ci-après regroupe les chiffres des réserves minérales de Comilog S.A., mis à jour au 1^{er} janvier 2020. Les chiffres sont donnés en millions de tonnes sèches de minerai tout venant (Mt), avec le rendement poids et la teneur en manganèse associée (% Mn).

Les réserves sont incluses dans les ressources minérales.

ÉVOLUTION DES RÉSERVES EN MINÉRAI DE MANGANÈSE AU 1^{ER} JANVIER 2020

Réserves Minérales	1 ^{er} janvier 2020				1 ^{er} janvier 2019			
	MTs	% Rp	% Mn	Mt Mn	MTs	% Rp	% Mn	Mt Mn
Prouvées	66	66,0	45,6	20	25	63,4	43,7	7
Probables	144	66,8	45,2	44	160	68,3	45,6	50
TOTAL	210	66,6	45,3	63	185	67,6	45,4	57

Les réserves minérales correspondent aux minerais localisés dans les trois gisements suivants :

Gisement de Bangombé

Les réserves sont établies en prenant en compte :

- une teneur de coupure de 37 % Mn sur la fraction rocheuse ;
- les facteurs miniers et techniques déterminés à partir des réconciliations ;
- la présence d'infrastructures pérennes jugées non déplaçables à ce jour ;
- les projets miniers pour l'ensemble des domaines géologiques ;
- la séquence minière long-terme.

Les travaux menés en 2019 sur les projets miniers et les facteurs miniers et techniques ont permis d'augmenter la proportion de réserves prouvées.

Gisement d'Okouma-Bafoula

Les réserves sont établies en prenant en compte les mêmes critères que ceux appliqués sur le gisement de Bangombé, avec les spécificités suivantes :

- l'intégration de contraintes environnementales et communautaires ;
- un facteur minier issu de l'expérience de l'exploitation de Bangombé ;
- un facteur technique issu d'une étude conceptuelle.

Les informations issues de la réduction de maille de sondage ont permis de classer près de 20 % des réserves en réserves prouvées au 1^{er} janvier 2020.

Dépôt de la Moulili

Les tronçons MT1 et MT3 sont exploités respectivement depuis 2010 et 2013. Il n'est pas appliqué de teneur de coupure à l'exploitation et les réserves sont estimées en tenant compte :

- de l'emprise exploitable ;
- de facteurs miniers et techniques déterminés à partir des réconciliations ;
- d'une séquence minière long-terme.

Les tronçons MT2 et MT4 ne sont pas intégrés aux réserves à ce jour.

La production de l'année 2019 s'établit à 8 Mth de minerai tout venant provenant du gisement Bangombé et à 1,8 Mth de minerai fin de manganèse issu du dépôt de la Moulili.

2.5.2.3 Réserves et ressources de la Société Le Nickel-SLN

Un audit externe a été conduit fin 2019 par la société OBI Geostat' qui a certifié que « les chiffres des ressources et réserves de minerais saprolitiques et latéritiques nickélifères audités au 31 décembre 2019 ne comportent pas d'anomalies et sont évalués de manière globalement acceptable dans le respect des recommandations définies par le code australien JORC ».

Les ressources et réserves minérales sont regroupées suivant leur classification et le type de minerai considéré. Les tableaux suivants correspondent aux minerais saprolitiques destinés à alimenter l'usine pyrométallurgique de Doniambo, aux minerais saprolitiques basse teneur Ni et aux minerais latéritiques, ces deux derniers types alimentant un marché extérieur.

Ressources minérales

Les ressources minérales globales sont estimées majoritairement par modélisation de blocs 3D en utilisant des méthodes de géostatistique linéaire pour l'ensemble des amas minéralisés.

Les tonnages de minerai sont indiqués en millions de tonnes sèches et les humidités, constatées sur les productions en cours ou estimées, varient de 22 à 48 % pour les saprolites et les latérites suivant les amas considérés.

Les chiffres ont été établis avec des teneurs de coupure appliquées sur la fraction altérée qui évoluent en fonction du type de traitement minéralurgique, sous eau ou à sec, et des conditions économiques.

Saprolites

Conformément au système de description des données de sondages, les tonnages et teneurs donnés correspondent uniquement à la phase altérée des saprolites, porteuse de la minéralisation, et non à l'ensemble de la colonne saprolitique.

ÉVOLUTION DES RESSOURCES MINÉRALES EN MINÉRAI SAPROLITIQUE POUR DONIAMBO AU 1^{ER} JANVIER 2020

Ressources Minérales	1 ^{er} janvier 2020			1 ^{er} janvier 2019		
	MTs	% Ni	ktNi	MTs	% Ni	ktNi
Mesurées	55,5	2,39	1 327	39,4	2,39	942
Indiquées	64,5	2,38	1 534	65,7	2,42	1 587
Supposées	108,4	2,40	2 603	84,5	2,43	2 053
TOTAL	228,3	2,39	5 463	189,6	2,42	4 582

ÉVOLUTION DES RESSOURCES MINÉRALES EN MINÉRAI SAPROLITIQUE POUR EXPORT AU 1^{ER} JANVIER 2020

Ressources Minérales	1 ^{er} janvier 2020		
	MTs	% Ni	ktNi
Mesurées	60,8	1,84	1 121
Indiquées	104,0	1,82	1 889
Supposées	465,8	1,78	8 272
TOTAL	630,7	1,79	11 282

L'estimation des ressources minérales, en intégrant les minerais basse teneur Ni, a eu pour effet d'augmenter de près de 20 % les ressources des minerais destinés à l'usine de Doniambo et de mettre en évidence plus de 630 millions de tonnes de minerai saprolitique destiné à l'export. L'évolution des chiffres résulte des effets conjugués des variations de teneur de coupure et de la déduction de la production minière réalisée en 2019.

Latérites

ÉVOLUTION DES RESSOURCES MINÉRALES EN MINÉRAI LATÉRIQUE POUR EXPORT AU 1^{ER} JANVIER 2020

Ressources Minérales	1 ^{er} janvier 2020		
	MTs	% Ni	ktNi
Mesurées	21,9	1,42	311
Indiquées	28,8	1,46	420
Supposées	141,7	1,42	2 015
TOTAL	192,4	1,43	2 746

Résultats d'exploration

Au 1^{er} janvier 2020, les résultats d'exploration de saprolites à destination de Doniambo sont évalués à 1 MtNi (million de tonnes de nickel contenu), en forte augmentation par rapport aux chiffres de l'année précédente (+ 37 %). Cette évolution résulte principalement de la réestimation de l'ensemble des résultats d'exploration suite à l'augmentation

des périmètres estimés en tenant compte des saprolites basse teneur.

Au 1^{er} janvier 2020, les résultats d'exploration de saprolites basse teneur sont évalués à 1,2 MtNi.

Au 1^{er} janvier 2020, les résultats d'exploration de latérites minéralisées sont évalués à 90 ktNi.

Réserves minérales

Saprolites

Le tableau ci-dessous regroupe les chiffres de réserves en saprolites pour l'usine pyrométallurgique de Doniambo recensés à fin 2019 et publiés au 1^{er} janvier 2020. Ces chiffres proviennent de la conversion des ressources minérales et prennent en compte :

- un traitement minéralurgique par voie sèche du tout-venant utilisé sur certains sites de la Société Le Nickel-SLN et/ou sous-traités : criblage à 80 mm environ avec récupération ou non d'une partie des fractions plus grossières selon le type de minerai ;
- un traitement minéralurgique sous eau opérationnel à Népoui-Kopéto et à Tiébaghi ;

- des projets miniers optimisés ;
- une mise en séquence long terme.

Les tonnages de minerai sont indiqués en millions de tonnes sèches et les tonnages métal en milliers de tonnes de nickel contenu dans les minerais. Les réserves des minerais destinés à un traitement minéralurgique sont estimées en « concentré laverie », qui résulte du traitement de la totalité des minerais de Népoui-Kopéto et d'une partie de ceux de Tiébaghi, appartenant à la tranche de teneur 1,8-2,4 % Ni.

Les réserves sont incluses dans les ressources minérales.

ÉVOLUTION DES RÉSERVES EN MINERAI SAPROLITIQUE POUR DONIAMBO AU 1^{ER} JANVIER 2020

Réserves Minérales	1 ^{er} janvier 2020			1 ^{er} janvier 2019		
	MTs	% Ni	ktNi	MTs	% Ni	ktNi
Prouvées	20,1	2,60	524	17,1	2,61	446
Probables	49,3	2,45	1205	19,2	2,46	473
TOTAL	69,4	2,49	1 729	36,3	2,53	919

Les réserves de minerai destiné à l'usine Doniambo sont estimées à 1729 ktNi au 1^{er} janvier 2020, ce qui correspond à près du double des réserves de l'année précédente. Cette augmentation résulte des effets mentionnés sur les ressources minérales ainsi que de la prise en compte d'un nouveau modèle économique reposant sur la valorisation de l'actif minier sans distinction du type de minerai.

Le tableau ci-dessous regroupe les chiffres de réserves en minerai saprolitique destiné à l'export recensés fin 2019. Ces chiffres proviennent de la conversion des ressources minérales et prennent en compte :

- un traitement minéralurgique par voie sèche du tout-venant similaire à celui en vigueur sur les sites de la Société Le Nickel-SLN et/ou sous-traités : criblage à 80 mm environ avec récupération ou non d'une partie des fractions plus grossières selon le type de minerai ;
- les projets miniers optimisés ;
- une mise en séquence long terme.

ÉVOLUTION DES RÉSERVES EN MINERAI SAPROLITIQUE POUR EXPORT AU 1^{ER} JANVIER 2020

Réserves	1 ^{er} janvier 2020		
	MTs	% Ni	ktNi
Prouvées	19,7	1,78	351
Probables	56,0	1,75	978
TOTAL	75,7	1,76	1 330

Par ailleurs, sur les sites de Tiébaghi et Népoui, l'enrichissement du minerai saprolitique à destination de Doniambo en laverie s'accompagne de coproduits valorisés à l'export. Ces coproduits sont estimés à 170 ktNi.

Latérites

Le tableau ci-dessous regroupe les chiffres de réserves en minerai latéritique destiné à l'export recensés fin 2019 et publiés au 1^{er} janvier 2020. Ces chiffres proviennent de la conversion des ressources minérales données ci-dessus et prennent en compte les projets miniers optimisés.

ÉVOLUTION DES RÉSERVES EN MINERAI LATÉRIQUE EXPORT AU 1^{ER} JANVIER 2020

Réserves	1 ^{er} janvier 2020		
	MTs	% Ni	ktNi
Prouvées	11,9	1,48	175
Probables	19,9	1,48	295
TOTAL	31,7	1,48	470

Le tableau ci-dessous regroupe les chiffres de la production minière SLN de 2019 correspondant aux tonnages de nickel contenus dans les minerais évacués vers les différents sites de bord de mer (wharf ou chargements mécanisés).

Production minière 2019	ktNi
Minerai saprolitique à destination de Doniambo	51,9
Minerai saprolitique export	21,0
Minerai latéritique export	1,0

2.5.2.4 Ressources de Pt Weda Bay Nickel

Un audit externe a été conduit entre décembre 2019 et janvier 2020 par la société SRK. De l'avis de SRK, les ressources minérales de Pt Weda Bay Nickel, telles que rapportées par Eramet, sont supportées par des données en nombre suffisant et de qualité suffisante et ont été estimées en employant des techniques appropriées conformes aux standards industriels.

Ressources minérales

Les ressources minérales sont établies par l'équipe géologique de Pt Weda Bay Nickel en individualisant les produits : latérites et saprolites. Elles sont estimées sur des modèles de blocs 3D contraints par une enveloppe

modélisée à la teneur de coupure de 1 % Ni et sont calculées majoritairement par krigeage ordinaire.

Les données relatives aux ressources minérales correspondent aux tonnages secs, teneurs en Ni et milliers de tonnes de nickel (ktNi).

Compte tenu de la faible proportion de roche saine intercalaire, les tonnages et teneurs donnés pour les saprolites correspondent à l'ensemble de la colonne saprolitique.

Il n'y a pas eu en 2019 de campagne d'exploration majeure susceptible de modifier les chiffres. Toutefois une réestimation des ressources minérales a été réalisée qui a amené quelques modifications, principalement liées à des corrections de topographie.

ÉVOLUTION DES RESSOURCES MINÉRALES EN MINÉRAI SAPROLITIQUE ET LATÉRITIQUE AU 1^{ER} JANVIER 2020

Ressources Minérales	1 ^{er} janvier 2020			1 ^{er} janvier 2019		
	MTs	% Ni	ktNi	MTs	% Ni	ktNi
LATÉRITES						
Mesurées	41	1,27	526	36	1,26	457
Indiquées	50	1,25	625	67	1,22	822
Supposées	41	1,24	514	52	1,21	636
Total latérites	133	1,25	1 665	155	1,23	1 914
SAPROLITES						
Mesurées	130	1,67	2 169	100	1,71	1 700
Indiquées	143	1,57	2 246	166	1,53	2 551
Supposées	223	1,51	3 365	213	1,49	3 172
Total saprolites	496	1,57	7 780	479	1,55	7 423
GRAND TOTAL	629	1,50	9 445	634	1,47	9 338

Les réserves sont en cours d'évaluation en lien avec la construction d'une unité de traitement pyrométallurgique sur le site de Weda Bay.

2.5.2.5 Réserves et ressources de la société TiZir

Un audit externe a été conduit entre décembre 2019 et janvier 2020 par la société SRK. De l'avis de SRK, les ressources et réserves minérales de la société TiZir, telles que rapportées par Eramet, sont supportées par des données en nombre suffisant et de qualité suffisante et ont été estimées en employant des techniques appropriées conformes aux standards industriels.

Ressources minérales

Les données relatives aux ressources minérales correspondent aux tonnages de sables minéralisés et teneurs en minéraux lourds (HM), identifiés dans sept amas minéralisés contigus. Les tonnages sont exprimés en Mt (millions de tonnes sèches). La teneur en HM est

la teneur *in situ* des sables. La mise à jour des ressources minérales au 1^{er} janvier 2020 est basée sur le modèle de blocs du gisement duquel sont retirés les tonnages de sables exploités jusqu'au 31 décembre 2019 et les tonnages situés sous le chemin de la drague déjà réalisé.

Les ressources minérales sont estimées à une teneur de coupure de 0,82 % HM. La teneur de coupure est appliquée sur les accumulations teneurs jusqu'à 6 mètres en dessous du niveau de la nappe phréatique naturelle. La classification des ressources est faite selon la maille de sondages atteinte (sondages par circulation inverse et/ou sondages tarières).

Les assemblages de minéraux lourds (zircon, ilménite, rutile et leucoxène) sont reportés en pourcentages de HM et sont revus selon les résultats de production des dernières années.

RESSOURCES MINÉRALES DE LA SOCIÉTÉ TIZIR AU 1^{ER} JANVIER 2020

Ressources Minérales	1 ^{er} janvier 2020				1 ^{er} janvier 2019					
	Sables MTs	HM <i>in situ</i> MTs	HM grade %	Zircon <i>in HM</i> %	Leucoxène <i>in HM</i> %	Rutile <i>in HM</i> %	Ilménite <i>in HM</i> %	Sables MTs	HM <i>in situ</i> MTs	HM grade %
Mesurées	2 000	25,3	1,3	10,3	3,2	2,5	70,0	1 411	20,9	1,4
Indiquées	816	9,0	1,1	10,3	3,2	2,5	70,0	368	4,8	1,3
Supposées	66	0,7	1,1	10,3	3,2	2,5	70,0	42	0,5	1,2
TOTAL	2 882	35,0	1,2	10,3	3,2	2,5	70,0	1 821	26,2	1,4

Réserves

Les données relatives aux réserves correspondent aux tonnages de sables minéralisés et aux teneurs en minéraux lourds *in situ* (HM) contenus dans le chemin de la drague (*mine path*) et dans les zones riches adjacentes exploitées par méthode minière conventionnelle (*dry mining*), alimentant les spirales (RSF) de l'usine de concentration flottante (WCP).

RÉSERVES DE LA SOCIÉTÉ TIZIR AU 1^{ER} JANVIER 2020

Réserves Minérales	1 ^{er} janvier 2020				1 ^{er} janvier 2019					
	Sables Mt	HM RSF Mt	HM grade %	Zircon <i>in HM %</i>	Leucoxène <i>in HM %</i>	Rutile <i>in HM %</i>	Ilménite <i>in HM %</i>	Sables Mt	HM RSF Mt	HM grade %
Prouvées	1029	15,5	1,5	10,3	3,2	2,5	70,0	1 331	19,2	1,4
Probables	291	3,7	1,3	10,3	3,2	2,5	70,0	430	4,9	1,1
TOTAL	1 320	19,3	1,5	10,3	3,2	2,5	70,0	1 761	24,1	1,4

Le chemin de la drague a fait l'objet d'une nouvelle optimisation économique en 2019. Aucune teneur de coupure n'est appliquée pour le calcul des réserves à l'intérieur de ce chemin optimisé car tout le sable contenu dans le chemin de la drague est récupéré et valorisé.

En 2019, l'exploitation par « *dry mining* » a également fait l'objet d'une étude d'optimisation économique, visant à récupérer les tonnages à proximité du chemin de la drague, dans la limite de 4 Mt de sables par an. Les tonnages récupérés par « *dry mining* » sont intégrés dans les réserves et s'ajoutent à celles exploitées par la drague.

Les réserves intègrent la dilution minière, les pertes au niveau de la drague et de la WCP, la soustraction de la production réalisée en 2019, et sont basées sur l'économie du projet. Les taux de récupération des minéraux lourds dans les usines de traitement (WCP et MSP) ne sont pas appliqués dans le calcul des réserves. Les réserves ne s'additionnent pas aux ressources minérales.

Évolution des ressources et réserves en 2019

Par rapport au 1^{er} janvier 2019, les ressources minérales ont augmenté de 58 % pour le tonnage de sable et de 36 % pour le tonnage de minéraux lourds. Cette augmentation est liée à une baisse de la teneur de coupure pour le calcul des ressources minérales qui est passée de 1,00 % HM à 0,82 % HM. Cette baisse de teneur de coupure est justifiée par une étude économique de la teneur de coupure réalisée en 2019 et basée sur les coûts réels mesurés à GCO depuis le début de l'exploitation.

L'évolution des réserves entre 2018 et 2019 montre une diminution de 25 % pour le tonnage de sable et de 20 % pour le tonnage de minéraux lourds, qui s'explique principalement par les trois facteurs suivants :

- exploitation de l'année 2019 ;
- application d'un facteur de récupération minière de 0,95. Des études sont en cours pour améliorer ce facteur ;
- nouvelle optimisation du chemin de la drague qui a par ailleurs été revu pour prendre en compte des zones d'exclusion sur le long terme (villages).

2.5.2.6 Ressources de la société Eramine S.A.

Ressources drainables

Les ressources drainables ont été actualisées en août 2017 par Montgomery & Associates agissant en qualité de « *Qualified Persons* » sur les *salars* de Centenario et Ratones.

Ce calcul utilise les porosités efficaces pour chaque unité lithologique dans l'aquifère. La teneur de coupure de 200 mg/l a été appliquée sur les enveloppes de ressources. Les résultats présentés se rapportent à la zone située à

l'intérieur du périmètre des concessions minières concédées à Eramine S.A.

Le tonnage équivalent en LCE (« *Lithium Carbonate Equivalent* ») est calculé par la masse de lithium multipliée par un facteur issu de la masse atomique de chaque élément du carbonate de lithium, soit 5,322785.

Les ressources drainables sont inchangées par rapport à la déclaration au 1^{er} janvier 2019.

RESSOURCES MINÉRALES DRAINABLES AU 1^{ER} JANVIER 2020

Ressources drainables	Volume de saumures (en millions de m ³)	Densité moyenne	Teneur Li (en mg/l)	LCE (en kilotonnes)
Mesurées	916	1,17	408	1 991
Indiquées	1 442	1,16	379	2 912
Supposées	3 010	1,16	311	4 987
TOTALES	5 368	1,16	366	9 890

Ressources extractibles

Les volumes de saumures et tonnages de « *Lithium Carbonate Equivalent* » (LCE) sont calculés pour un champ de pompage comprenant un *ramp-up* de production sur les deux premières années. Le champ de pompage est constitué de 27 puits de production afin de produire 24 kt

LCE annuels. Chaque puits a un débit d'extraction de 17 l/s permettant de rendre compte des heures effectives de pompage. Le champ de pompage est défini sur le *salar* de Ratonès uniquement.

Les ressources minérales extractibles sont inchangées par rapport à la déclaration au 1^{er} janvier 2019.

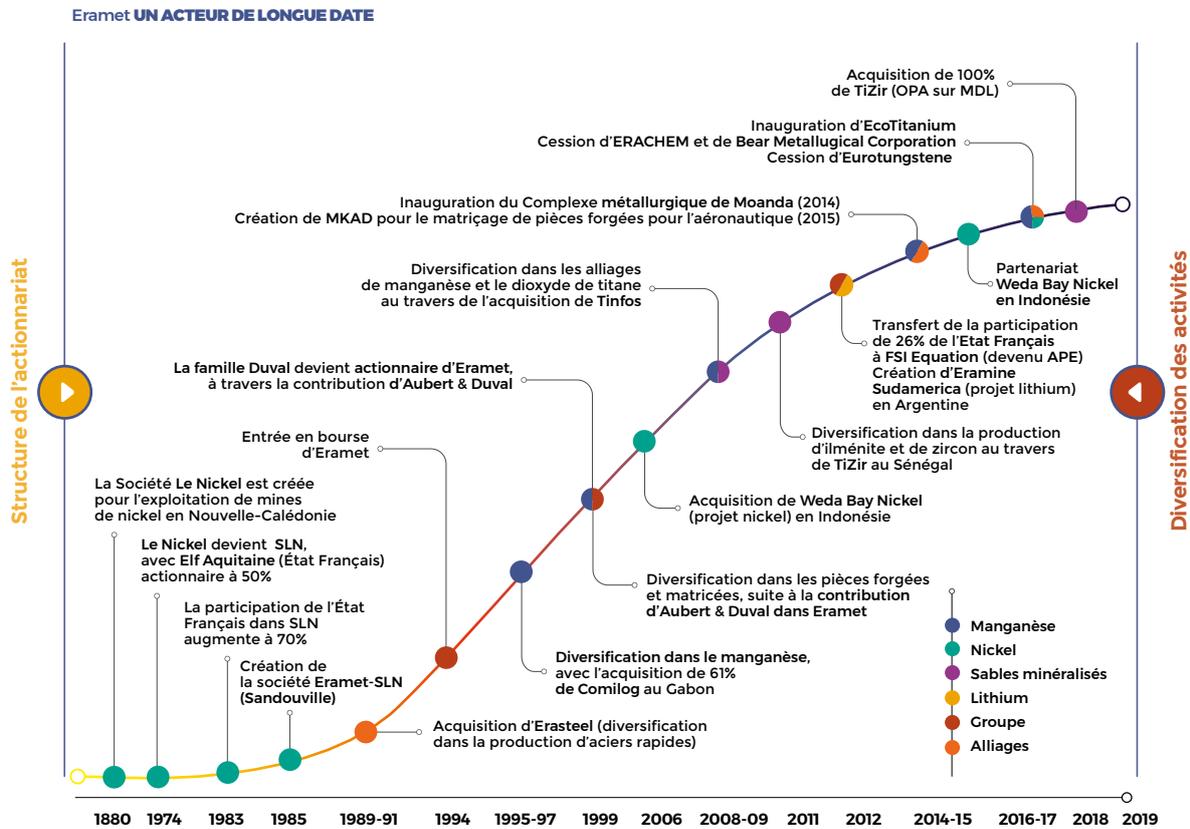
RESSOURCES MINÉRALES EXTRACTIBLES AU 1^{ER} JANVIER 2020 (MODÈLE MODFLOW 2017)

Ressources extractibles	LCE masse moyenne annuelle à 40 ans (en kilotonnes)	Concentration lithium métal à 40 ans (en mg/l)
Mesurées (77 %) + Indiquées (17 %) + Supposées (6 %)	1 153,5	425

La teneur lithium correspond aux teneurs extraites du champ de puits moyennées sur la durée de pompage. Le tonnage équivalent en LCE correspond au produit de la masse de lithium et d'un facteur issu de la masse atomique de chaque élément du carbonate de lithium, soit 5,322785.

La masse moyenne de LCE extraite à la quarantième année de production est de 25 kt.

2.6 HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ



1880

- La Société Le Nickel est créée en 1880 pour l'exploitation de mines de nickel en Nouvelle-Calédonie. Contrôlée majoritairement depuis la fin du XIX^e siècle par la famille Rothschild, elle devient, à la fin des années 1960, la société mère de l'ensemble des filiales minières du groupe Rothschild (groupe Le Nickel-Peñarroya-Mokta).

1974

- L'activité Nickel est filialisée sous le nom de Société Métallurgique Le Nickel-SLN : Elf Aquitaine prend une participation de 50 % dans cette nouvelle société. L'ancienne Société Le Nickel change de nom en devenant Imétal et détient les 50 % restants de la Société Métallurgique Le Nickel-SLN.

1983

- Dans le cadre d'une restructuration industrielle, actionnariale et financière, ERAP, une société publique française, entre à hauteur de 70 % dans le capital de la Société Métallurgique Le Nickel-SLN. Les participations d'Imétal et d'Elf Aquitaine sont réduites à 15 % chacune.

1985

- La Société Métallurgique Le Nickel-SLN qui regroupe les actifs miniers localisés en Nouvelle-Calédonie devient filiale à 100 % d'une nouvelle société mère, dénommée Eramet-SLN, dont l'actionnariat demeure à 70 % ERAP, 15 % Imétal, 15 % Elf Aquitaine.
- **À partir de 1989** et afin d'atténuer les effets des cycles du nickel, la Société adopte une stratégie de diversification dans des activités complémentaires.
- **1989-1991** Acquisition de la société française La Commentryenne et de la société suédoise Kloster Speedsteel dans le secteur des aciers rapides. Ces deux sociétés sont regroupées en 1992 au sein d'une nouvelle société dénommée Erasteel.

1991

- Accord de partenariat commercial et financier à long terme avec Nisshin Steel. La participation de Nisshin Steel au capital de la Société Métallurgique Le Nickel-SLN atteint 10 % fin octobre 1994.

1992

- La Société Métallurgique Le Nickel-SLN et Eramet-SLN prennent leur dénomination actuelle respective de Société Le Nickel-SLN et Eramet.

1994

- Placement privé suivi d'une introduction d'Eramet au Second Marché de la Bourse de Paris, à hauteur de 30 % du capital.
- Apport à Eramet par le groupe BRGM (Bureau de Recherches Géologiques et Minières, société publique française) de sa filiale Cofremmi, détentrice de réserves minières de nickel en Nouvelle-Calédonie, en échange de l'octroi d'actions représentant 2,34 % du capital nouveau d'Eramet.

1995-1996

- Prise de participation, par Eramet, à hauteur de 46 % dans le capital de Comilog (Gabon), producteur de minerai de manganèse, de ferromanganèse et de produits chimiques à base de manganèse.

1997

- Eramet acquiert de Gengabon (groupe Gencor) 15 % complémentaire du capital de Comilog.

1999

- Intégration au sein du Groupe de la société SIMA (famille Duval), producteur et transformateur d'aciers spéciaux à hautes performances.
- Cession de 30 % du capital de la Société Le Nickel-SLN dans le cadre d'un échange avec l'ERAP contre des actions Eramet ; l'ERAP transfère ensuite cette participation à une structure publique de Nouvelle-Calédonie, la Société Territoriale Calédonienne de Participation Industrielle (STCPI). L'État français transfère la participation restante de l'ERAP à Cogema, par la suite elle-même intégrée au sein du groupe AREVA. Au terme de ces opérations, les activités du Groupe sont réparties en trois Branches, Nickel, Manganèse et Alliages, et le capital du Groupe se trouve majoritairement détenu par des actionnaires privés (Cogema/AREVA et les sociétés SORAME et CEIR (famille Duval)), l'État français conservant une participation minoritaire.

2000

- Inauguration du Complexe industriel de Moanda (Gabon).

2002

- Acquisition de l'usine d'alliages de manganèse de Guilin (Chine).

2006

- Acquisition de Weda Bay Nickel en Indonésie.

2007

- Échange d'actions Eramet contre des actions SLN pour STCPI dans le cadre du Pacte d'actionnaires de SLN.

2008

- Acquisition de 58,93 % du contrôle du groupe norvégien Tinfos.
- Création d'UKAD portant sur l'amont minier et la première transformation du titane (forgeage de lingots).

2009

- Eramet porte sa participation dans Eralloys (ex-Tinfos, Norvège) à 100 % après acquisition des minoritaires. Cession de Nizi, activité de négoce international acquise en 2008 avec Tinfos.
- Acquisition de Valdi (France), activité de recyclage des métaux non ferreux.

2011

- Création de TiZir, joint-venture dans le secteur des sables minéralisés avec Mineral Deposits Ltd.

2012

- Acquisition par FSI Equation, filiale du Fonds Stratégique d'Investissement (devenu Bpifrance, puis ultérieurement devenu filiale de l'APE) des actions d'Eramet détenues antérieurement par Areva.
- Diversification dans la production de lithium avec la découverte d'un gisement en Argentine, porté par Eramine Sudamerica (projet lithium).

2013

- Nomination, sur proposition commune de BPI et de SORAME et CEIR, d'un administrateur représentant le Gabon au conseil d'administration d'Eramet.

2014

- Démarrage du Complexe métallurgique de Moanda au Gabon et (à travers TiZir) de Grande Côte au Sénégal (sables minéralisés).

2015

- Lancement d'EcoTitanium, première filière de production de titane de qualité aéronautique en Europe à partir de matières recyclées.
- Création de MKAD, nouvelle unité d'usinage de grandes pièces de titane, joint-venture entre Aubert & Duval et

Mecachrome. L'ambition est d'y transformer le titane produit par EcoTitanium.

2016

- Démarrage de MKAD.
- Inauguration de l'École des mines de Moanda.

2017

- Inauguration d'EcoTitanium.
- Signature du partenariat Weda Bay Nickel avec la société chinoise Tsingshan, premier producteur mondial d'acier inoxydable.

2018

- Succès de l'offre publique d'achat (OPA) sur les titres de Mineral Deposits Ltd : acquisition de 100 % de TiZir.
- Cession de l'usine d'alliage de manganèse de Guilin (Chine).
- Levée des conditions préalables de l'accord signé avec Tsingshan concernant le gisement de Weda Bay Nickel et mise en place effective du partenariat (actionnariat : Eramet 43 %/Tsingshan 57 %).

2019

- Obtention d'un permis de recherche dans le domaine des sables minéralisés au Cameroun sur le bloc rutilifère d'Akonolinga.





3

Comptes consolidés et comptes sociaux

3.1	Comptes consolidés de l'exercice 2019	98
3.2	Comptes sociaux de l'exercice 2019	182
3.3	Comptes consolidés des exercices 2018 et 2017	213
3.4	Politique de distribution des dividendes	214
3.5	Politique d'assurances	215

3.1 COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2019

Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018
Chiffre d'affaires	5	3 671	3 725
Autres produits et charges	5	12	24
Coût des produits vendus	5	(2 832)	(2 721)
Frais administratifs et commerciaux	5	(196)	(172)
Frais de recherche et développement	5	(25)	(28)
EBITDA		630	828
Amortissements sur actif immobilisé et provisions pour risques et charges	5	(289)	(253)
Résultat opérationnel courant		341	574
Autres éléments du résultat opérationnel	6	(118)	(177)
Résultat opérationnel		223	398
Résultat financier	7	(134)	(84)
Quote-part dans les résultats des coentreprises et entreprises associées	7	(7)	48
Impôts sur les résultats	11	(227)	(243)
Résultat net de la période		(145)	119
Part des participations ne donnant pas le contrôle	6	39	67
PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE		(184)	53
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	6	(6,93)	2,00
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i> ⁽¹⁾	6	(6,93)	1,83

(1) Lorsque le résultat de base par action est négatif, le résultat dilué par action est réputé égal à ce dernier, les instruments étant alors considéré comme anti-dilutif.

État du résultat global

(en millions d'euros)

	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018
Résultat net de la période		(145)	119
Écarts de conversion des états financiers des filiales en monnaie étrangère		(24)	(61)
Variation de la réserve de la juste valeur des obligations	8	15	(9)
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers de couverture	8	6	(9)
Impôts sur les résultats		4	(8)
Éléments recyclables au compte de résultat		1	(86)
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	12	(26)	6
Impôts sur les résultats		2	(1)
Éléments non recyclables au compte de résultat		(24)	5
Autres éléments du résultat global		(23)	(81)
• Part des participations ne donnant pas le contrôle	4	2	2
• Part des propriétaires de la société mère		(25)	(83)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		(168)	38
• Part des participations ne donnant pas le contrôle	4	41	69
• Part des propriétaires de la société mère		(209)	(31)

Ces éléments sont repris dans le tableau de variations des capitaux propres sur la partie relative aux « Autres éléments du résultat global » (AERG ou OCI - *Other Comprehensive Income*).

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat net de la période		(145)	119
Charges et produits sans incidence sur la trésorerie	7	355	375
Marge brute d'autofinancement		210	494
Variation nette du besoin en fonds de roulement (BFR)	9	(124)	(57)
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles ⁽¹⁾		86	437
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations ⁽²⁾	10	(423)	(275)
Variation nette des actifs financiers non courants	10	(22)	(6)
Cession d'immobilisations	10	(1)	(24)
Variation nette des actifs financiers courants	7	153	(123)
Augmentation de capital des coentreprises	10	-	-
Augmentation du pourcentage d'intérêt - sociétés contrôlées	10	-	-
Incidence des variations de périmètre	7	(1)	(171)
Flux de trésorerie nets liés aux opérations d'investissement		(294)	(599)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Émission d'instruments de capitaux propres (ODIRNAN)	7	-	
Dividendes versés aux minoritaires	7	(86)	(59)
Paiement des dividendes et ODIRNAN	7	(20)	(65)
Rachat d'actions propres	7	(10)	1
Émission de nouveaux emprunts	7	457	121
Remboursements d'emprunts	7	(412)	(617)
Variation des dettes sur obligations locatives ⁽²⁾	7	(9)	
Variation des découverts bancaires	7	6	(20)
Autres variations		2	(9)
Flux de trésorerie nets liés aux opérations de financement		(72)	(648)
Incidence des variations de cours des devises	7	(12)	5
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(292)	(805)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	5	848	1 653
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	5	556	848
<i>(1) Dont, inclus dans les activités opérationnelles :</i>			
<i>Produits d'intérêts reçus</i>		12	12
<i>Charges d'intérêts payées (y compris charge IFRS 16)</i>		(124)	(93)
<i>Impôts payés</i>		(262)	(205)

(2) Les biens en crédit-bail/locations financières sont traités comme des achats en substances et donc comme des acquisitions d'immobilisations à la différence des autres contrats de locations.

Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves / juste valeur actifs financiers	Réserves / instruments de couverture	Réserves / régimes à prestations définies	Écarts de conversion	Autres réserves	Part des propriétaires de la société mère	Part des participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2018	26 633 660	81	377	4	(9)	(65)	(6)	1 308	1 690	295	1 985
Résultat net de la période 2018								53	53	67	119
Autres éléments du résultat global				(14)	(10)	2	(61)		(83)	2	(81)
Résultat global total 2018		-	-	(14)	(10)	2	(61)	53	(30)	69	38
Augmentation de capital	2 224								-		-
Distribution de dividendes								(61)	(61)	(59)	(120)
Instruments de capitaux propres (ODIRNAN)								(4)	(4)		(4)
Paievements en actions								9	9		9
Rachat d'actions propres									-		-
Autres mouvements								1	1	(1)	0
Total des transactions avec les actionnaires 2018	2 224	-	-	-	-	-	-	(54)	(54)	(60)	(115)
Capitaux propres au 31 décembre 2018	26 635 884	81	377	(10)	(19)	(63)	(67)	1 307	1 606	303	1 909
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2019	26 635 884	81	377	(10)	(19)	(63)	(67)	1 307	1 606	303	1 909
Résultat net de la période 2019								(184)	(184)	39	(145)
Autres éléments du résultat global				15	6	(25)	(25)	4	(25)	2	(23)
Résultat global total 2019		-	-	15	6	(25)	(25)	(180)	(209)	41	(168)
Augmentation de capital	116	0							0	-	0
Distribution de dividendes								(16)	(16)	(86)	(102)
Intérêts sur instruments de capitaux propres (ODIRNAN)								(4)	(4)	-	(4)
Paievements en actions								9	9	-	9
Rachat d'actions propres								(10)	(10)	-	(10)
Autres mouvement								22	22	(17)	5
Total des transactions avec les actionnaires 2019		0	-	-	-	-	-	1	1	(103)	(102)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	26 636 000	81	377	5	(13)	(88)	(92)	1 128	1 398	241	1 639

Principales composantes de la variation des capitaux propres

Les primes correspondent essentiellement à des primes d'émission représentant la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant des apports reçus lors de l'émission en numéraire ou en nature.

Les réserves de juste valeur des actifs financiers incluent les variations de juste valeur des obligations classées en autres actifs financiers courants.

Les réserves sur instruments de couverture comprennent la variation cumulée de la part efficace de juste valeur des instruments dérivés relatifs à la couverture des flux futurs de trésorerie liés à des transactions n'ayant pas encore impacté le résultat net de la période. La contrepartie figure dans la rubrique instruments financiers dérivés à l'actif ou au passif suivant qu'il s'agisse de gains ou de pertes de couverture.

Les réserves sur régimes à prestations définies comprennent les effets des changements d'hypothèses actuarielles sur les engagements, les écarts entre les rendements réels et les taux d'actualisation sur les actifs de couverture des régimes.

Les écarts de conversion correspondent aux différences de conversion provenant de la conversion en euros des états financiers des filiales étrangères. Ils intègrent également les variations de juste valeur des couvertures d'investissement net des filiales étrangères.

Au 31 décembre 2018

Les mouvements significatifs constatés sur les réserves de conversion du Groupe sont liés aux variations de périmètre, avec la cession de Strand-Weda Bay intervenue au premier semestre 2018 et l'acquisition de Mineral Deposit Limited et l'intégration globale de TiZir sur le second semestre 2018.

Bilan

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Immobilisations incorporelles et goodwill	10	461	455
Immobilisations corporelles	10	2 462	2 287
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	10	92	-
Participations dans les coentreprises et entreprises associées	10	22	29
Actifs financiers non courants	10	257	235
Impôts différés actifs	11	8	6
Autres actifs non courants	10	5	11
Actifs non courants		3 307	3 023
Stocks	9	1 098	947
Clients	9	362	395
Autres actifs courants	9	254	209
Créances d'impôt exigible	11	14	31
Instruments financiers dérivés actifs	8	25	25
Actifs financiers courants	7	365	517
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7	556	848
Actifs courants		2 674	2 972
TOTAL ACTIF		5 981	5 995

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Capital	7	81	81
Primes	7	377	377
Réserve de réévaluation des actifs disponibles à la vente	8	5	(10)
Réserve de réévaluation des instruments de couverture	8	(13)	(19)
Réserve de réévaluation des engagements sur les régimes à prestations définies	12	(88)	(63)
Écarts de conversion	7	(92)	(67)
Autres réserves	7	1 128	1 307
Part des propriétaires de la société mère		1 398	1 606
Part des participations ne donnant pas le contrôle	4	241	303
Capitaux propres		1 639	1 909
Engagements liés au personnel	12	215	188
Provisions – part à plus d'un an	13	639	579
Impôts différés passifs	11	223	207
Emprunts – part à plus d'un an	7	1 558	1 701
Obligation locative à plus d'un an	7	84	-
Autres passifs non courants		1	1
Passifs non courants		2 720	2 676
Provisions – part à moins d'un an	13	23	27
Emprunts – part à moins d'un an	7	570	381
Obligation locative à moins d'un an	7	13	-
Fournisseurs	9	458	391
Autres passifs courants	9	457	407
Dettes d'impôt exigible	11	49	144
Instruments financiers dérivés passifs	8	52	60
Passifs courants		1 622	1 410
TOTAL PASSIF		5 981	5 995

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1	Description des activités du groupe Eramet	104	Note 10	Investissements	145
Note 2	Événements majeurs de l'exercice	105	Note 11	Impôts	155
Note 3	Base de préparation des comptes consolidés	106	Note 12	Charges et avantages au personnel	158
Note 4	Performance opérationnelle des Divisions/BU et du Groupe – Information sectorielle	111	Note 13	Provisions	165
Note 5	Résultat opérationnel courant (ROC)	115	Note 14	Transactions avec les parties liées	169
Note 6	Résultat net part du Groupe (RNPG) et intérêts minoritaires	117	Note 15	Engagements hors bilan, autres engagements, passifs éventuels et autres informations	170
Note 7	Endettement financier net et capitaux propres	120	Note 16	Honoraires des Commissaires aux comptes	172
Note 8	Instruments financiers et gestion des risques	130	Note 17	Événements postérieurs à la clôture	173
Note 9	Besoin en fonds de roulement	142	Note 18	Principes et périmètre de consolidation	173

Eramet est une société anonyme de droit français, à Conseil d'administration, régie par les dispositions des articles L. 225-17 et R. 225-1 et suivants du Code de commerce, ainsi que par les dispositions de ses statuts. Conformément à la loi, le contrôle légal de la Société est assuré par deux Commissaires aux comptes.

Les comptes consolidés du groupe Eramet au 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration d'Eramet en date du 19 février 2020.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Note 1 Description des activités du groupe Eramet

Eramet est un des principaux producteurs mondiaux de manganèse et nickel, utilisés pour améliorer les propriétés des aciers, de sables minéralisés (dioxyde de titane et zircon), pièces et demi-produits en alliages et aciers spéciaux à hautes performances utilisés par des industries telles que l'aéronautique, la production d'énergie et les outillages.

Le groupe Eramet est réparti en *Business Units* rassemblées sous deux divisions correspondant aux activités du Groupe.

La division Mines et Métaux rassemble :

- **La Business Unit Manganèse extrait et valorise le manganèse :**
 - **Comilog** exploite la mine et les Complexes industriel et métallurgique de Moanda au Gabon.
 - Le minerai de manganèse extrait est soit commercialisé à destination des industries aval, soit transformé dans les usines métallurgiques du Groupe au Gabon, en France, en Norvège et aux États-Unis. La gamme d'alliages produite par le Groupe est la plus étendue du marché.
- **La Business Unit Nickel extrait et valorise le nickel :**
 - La **Société Le Nickel-SLN** exploite cinq mines et une usine métallurgique qui produit du ferronickel en Nouvelle-Calédonie.
 - La société **Eramet Sandouville**, raffinerie qui produit du nickel métal, du chlorure de nickel, du carbonate de nickel et du chlorure de cobalt.
 - Par ailleurs, le groupe Eramet détient à hauteur de 43 % la société **Pt Weda Bay Nickel** qui porte sur l'exploitation d'un important gisement de nickel en Indonésie, avec la construction d'une usine de production de fonte au nickel.
- **La Business Unit Sables Minéralisés, au travers de la société TiZir, extrait et valorise des sables minéralisés, principalement le zircon et le laitier de dioxyde de titane :**

- La société **TiZir** possède une mine au Sénégal via la société Grande Côte (GCO) et une usine de conversion métallurgique **TiZir Titanium & Iron (TTI)** en Norvège.

- Grande Côte (GCO) exploite un gisement de sables minéralisés : minerai titanifère (ilménite, rutile et leucoxène) et zircon.

- L'ilménite est ensuite transformée à l'usine de TTI en laitier de dioxyde de titane et en fonte de haute pureté.

- **La Business Unit Lithium** est destinée à extraire et valoriser le gisement de lithium en Argentine à travers la société **Eramine Sudamerica**. Dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2019, les données chiffrées relatives à cette *Business Unit* sont essentiellement constituées de charges de pré-exploitation et d'*early capex*.

La division Alliages Haute Performance élabore, conçoit et transforme les alliages :

Aubert & Duval et **Erasteel** élaborent des aciers spéciaux et des superalliages, notamment pour l'aéronautique et le secteur de l'énergie. Ces marchés requièrent des compétences métallurgiques à forte valeur ajoutée.

Cette division rassemble :

- Les *Business Units* **Pièces Matricées** et **Produits Laminés et Forgés** qui regroupent les activités d'Aubert & Duval.
- La *Business Unit* **Aciers Rapides et Recyclage** rassemble les activités d'Erasteel.

Acteur mondial présent dans 20 pays, Eramet s'appuie sur des réserves minières de grande qualité, notamment au Gabon et en Nouvelle-Calédonie, une recherche et développement de classe mondiale, un outil industriel très performant et des expertises de haut niveau.

Eramet a entamé une transformation stratégique et managériale, visant à garantir une compétitivité dans un environnement en mutation et une création durable de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Le Groupe s'emploie également à développer des projets de production de métaux stratégiques et des solutions de recyclages vertueuses afin de s'imposer sur le marché de la transition énergétique.

Le Groupe emploie environ 13 097 personnes dans 20 pays.

Note 2 Événements majeurs de l'exercice

2.1 Projet Lithium en Argentine

Le projet Lithium en Argentine qui a pour objectif une production annuelle de 24 kt de LCE (*Lithium Carbonate Equivalent*) a poursuivi son développement au cours de l'année 2019. Au 31 décembre 2019 le montant des dépenses capitalisées se monte à 103 millions d'euros enregistrés dans les comptes d'immobilisations. Le montant total de l'investissement est estimé de l'ordre de 525 millions d'euros étalé sur la période 2019-2022. Dans l'attente de la levée prochaine des jalons liés notamment au contrôle des changes et au financement du projet, le projet est suspendu et les dépenses ont été ralenties. Dans le cas où ces jalons ne seraient pas atteints de façon satisfaisante dans un avenir proche, le projet pourrait être remis en cause.

2.2 Évolution de la revue du processus qualité au sein de la division Alliages Haute Performance

La mise en conformité des processus qualité s'est poursuivie avec l'ensemble des clients concernés mais a continué toutefois à peser sur les livraisons et à impacter fortement le chiffre d'affaires et la performance. Les plans d'actions correctives lancés fin 2018 ont permis le retour à un rythme normal de facturation dès le mois de septembre sur l'ensemble des sites à l'exception du site des Ancizes, La résorption des retards de livraisons de l'activité Pièces Matricées se poursuit et le retour à un niveau de stock normalisé est attendu en 2020. Les retards de l'activité Produits Longs Forgés et Laminés restent encore significatifs, en particulier aux Ancizes. Un plan d'action spécifique a été mis en place afin d'accroître la capacité des étapes finales de contrôle de la production. Les expertises conjointes et le travail de fond en collaboration étroite avec les clients ont été menés tout au long de l'année et se poursuivent. Une provision complémentaire de 15 millions d'euros a été comptabilisée en 2019, afin de prendre en compte l'estimation à date du coût du traitement de la revue approfondie des processus qualité (notamment les frais d'expertises), estimée au total à 80 millions d'euros. Le solde de la provision est de 58 millions d'euros au 31 décembre 2019 (65 millions d'euros au 31 décembre 2018). Aubert & Duval ne fait l'objet d'aucun développement judiciaire dans le cadre de la mise en conformité des processus qualité.

2.3 Poursuite du plan de redressement et nouveau modèle économique de la Société Le Nickel-SLN (SLN)

En Nouvelle-Calédonie, après un premier semestre difficile, pénalisé par des grèves dans l'un des principaux centres miniers, le second semestre a été marqué par la poursuite de la mise en œuvre du plan de sauvetage de SLN, dont les effets se sont en partie concrétisés. En 2019, la production de minerai de nickel a progressé de 6 %, grâce à la nouvelle organisation du temps de travail sur mines en vigueur depuis mi-mai sur l'ensemble des centres miniers. Les volumes de minerai exportés à faible teneur ont ainsi pu dépasser l'objectif fixé et ont atteint 1,6 Mth (+ 32 %). Les nouveaux rythmes de travail sur mine, ainsi que la démarche de relations avec les communautés locales, profondément revue, devraient

permettre de conforter l'objectif d'atteinte d'un rythme d'export proche de 4 Mth de minerai fin 2020. SLN a généré du cash sur le deuxième semestre, en particulier au quatrième trimestre de l'année. En novembre, une troisième étape a été franchie dans la mise en place du plan de sauvetage, avec la signature d'un accord avec Enercal, le fournisseur d'électricité de SLN, permettant d'atteindre un tiers de l'objectif attendu de réduction du prix de l'énergie. D'autres pistes restent en cours de discussion avec les parties prenantes locales pour identifier des actions complémentaires indispensables au plan de sauvetage de SLN. L'objectif de réduction intrinsèque du *cash cost* de 1,30 USD/lb en année pleine en 2021 reste dépendant d'une bonne exécution sans perturbations.

Dans ces conditions et compte tenu des prix du nickel actuel les financements mis en place par Eramet et l'État français à hauteur de 525 millions d'euros (utilisés à hauteur de 414 millions d'euros au 31 décembre 2019) permettent à SLN de faire face à ses engagements jusqu'à fin 2020.

2.4 Financement

En février 2018, le RCF avait été étendu pour un montant de 981 millions d'euros et une maturité de cinq ans, avec une nouvelle échéance à 2023. En février 2019, la maturité a été prolongée à 2024. Aucune ligne de ce RCF n'est tirée à ce jour.

Le 25 juin 2019, le renouvellement de la ligne de crédit *borrowing base facility* a été signé, d'un montant de 65 millions d'euros, à maturité trois ans.

En novembre 2019, Eramet a rééchelonné son échéancier en remboursant par anticipation une partie de sa souche obligataire 2020 (227 millions d'euros sur 460 millions d'euros) grâce à l'émission d'une nouvelle souche de maturité 2025 (pour 300 millions d'euros).

En décembre 2019, le Groupe a mis en place un financement pour ses besoins généraux (TL *Term Loan*), d'une maturité de deux ans, avec une option pouvant être exercée par Eramet, de l'étendre à janvier 2024. Le montant de ce financement s'élève à 350 millions d'euros. Aucune ligne de ce TL n'est tirée à ce jour.

2.5 Application de la nouvelle norme IFRS 16 et d'IFRIC 23 entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2019

La norme IFRS 16, « Contrats de location » et l'interprétation IFRIC 23 relative à la comptabilisation des incertitudes liées à l'impôt sur le résultat, sont entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2019 et ont été mises en place dans les comptes du Groupe.

Les impacts comptables de la première application de la norme IFRS 16, Contrats de location, ont conduit à comptabiliser une dette d'obligation locative et des droits d'utilisation pour un montant de 94 millions d'euros à l'ouverture.

L'application d'IFRIC 23 n'a pas conduit le Groupe à constater de provision au titre de ses incertitudes liées à l'impôt sur les sociétés.

L'ensemble des impacts et la révision des principes et méthodes comptables du Groupe afférent sont détaillés en note 3.

Note 3 Base de préparation des comptes consolidés

3.1 Principes généraux et déclaration de conformité

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du groupe Eramet au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont établis en euros et sont arrondis au million d'euros le plus proche, sauf indication contraire, en conformité avec les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2019.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2019 et disponibles sur le site : http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index_fr.htm.

Les principes et méthodes comptables appliqués pour les comptes consolidés au 31 décembre 2019 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018, à l'exception des normes, amendements et interprétations IFRS tels qu'adoptés par l'Union européenne et l'IASB, d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 (et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le groupe Eramet).

Le Groupe a ainsi appliqué, pour la première fois, la norme **IFRS 16 « Contrats de location »**. Son application a eu pour impact de constater à l'ouverture de l'exercice une dette financière de 94 millions d'euros en contrepartie d'un droit d'utilisation du même montant sur l'ouverture des comptes consolidés du Groupe.

L'application au 1^{er} janvier 2019 d'**IFRIC 23 « Incertitudes relatives aux traitements fiscaux »** est sans incidence significative sur les comptes du Groupe et n'a pas conduit à comptabiliser d'impact dans les comptes consolidés.

3.2 Impacts de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » applicable au 1^{er} janvier 2019

Le groupe Eramet applique la norme IFRS 16 « Contrats de location » d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2019 pour la préparation de ses comptes au 31 décembre 2019. Le Groupe a opté pour la méthode rétrospective modifiée. L'impact sur le bilan de cette première application correspond à la comptabilisation d'un actif correspondant aux droits d'utilisation et d'une dette d'obligation locative au passif pour un montant de 94 millions d'euros.

Les contrats de location éligibles sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour la valeur actualisée des paiements fixes futurs. Les contrats portant sur des actifs de faible valeur et/ou de courte durée (inférieure à 12 mois) sont comptabilisés en charge de location conformément aux exemptions admises par la norme.

Les locations financières et crédits baux résultent d'un achat en substance, à la différence des autres contrats de locations. Ainsi, au bilan :

- les contrats de locations financières et crédits baux sont inscrits en immobilisations à l'actif et en emprunts au passif ;
- les autres contrats de locations éligibles sont inscrits à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » et au passif en « dettes d'obligations locatives ».

La durée de location correspond à la durée exécutoire non résiliable du contrat, hors option de renouvellement à la main du Groupe, sauf dans le cas d'intention ferme ou de nécessité opérationnelle de renouvellement. Les actifs sont amortis sur la durée d'utilisation du droit identifié. Au compte de résultat, les amortissements relatifs à ces contrats sont enregistrés en résultat opérationnel courant sur la ligne « Amortissement de l'actif immobilisé ». Les charges d'intérêt sont comptabilisées dans le résultat financier.

Les droits d'utilisation correspondant aux baux commerciaux 3-6-9 sont amortis sur une durée de neuf ans.

Le Groupe utilise des taux d'actualisation correspondant aux taux d'endettement marginal par devise par portefeuille de contrats de location d'actifs, regroupés en fonction notamment de la durée de la location, du sous-jacent financé (catégorie d'actif), de l'environnement économique.

Le taux moyen pondéré d'actualisation (taux d'emprunt moyen) ressort ainsi à 10,5 %.

Les impacts de la première application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture sont liés à la comptabilisation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location et de la dette d'obligation locative pour la valeur actualisée des flux de trésorerie résiduelle à date de transition. Le Groupe ne constate pas d'impôts différés à la première comptabilisation du droit d'utilisation et de la dette d'obligation locative, comme lors de la comptabilisation des opérations de crédit-bail sous IAS 17.

Les principaux « droits d'utilisations relatifs aux contrats de location » impactant les comptes du Groupe sont relatifs :

- à la location des matériels de transport de minerai, notamment en Nouvelle-Calédonie ;
- à la location de locaux et principalement du siège social d'Eramet S.A. ;
- aux contrats de concession ferroviaire, superficière en vigueur conférant un contrôle avéré d'actifs identifiés.

3.2.1 Impact IFRS 16 à l'ouverture (1^{er} janvier 2019)

Impact IFRS 16 – Bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019

(en millions d'euros)	Information 31/12/2018 publiée	Première application IFRS 16	Information 01/01/2019 avec IFRS 16
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location		94	94
Actifs non courants	3 023	94	3 117
Actifs courants	2 972	-	2 972
TOTAL ACTIF	5 995	94	6 089
Part des propriétaires de la société mère	1 606	-	1 606
Part des participations ne donnant pas le contrôle	303		303
Capitaux propres	1 909	-	1 909
Obligation locative à plus d'un an		86	86
Passifs non courants	2 676	86	2 762
Obligation locative à moins d'un an		8	8
Passifs courants	1 410	8	1 418
TOTAL PASSIF	5 995	94	6 089

3.2.2 Impact à la clôture (31 décembre 2019)

Impact IFRS 16 – Bilan au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Information 31/12/2019 publiée	Impact IFRS 16	Information 31/12/2019 avec IAS 17
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	92	(92)	-
Impôts différés actifs	8	(1)	7
Actifs non courants	3 307	(93)	3 214
Actifs courants	2 674	-	2 674
TOTAL ACTIF	5 981	(93)	5 888
Autres réserves	1 127	4	1 131
Part des propriétaires de la société mère	1 398	4	1 402
Part des participations ne donnant pas le contrôle	241		241
Capitaux propres	1 639	4	1 643
Obligation locative à plus d'un an	84	(84)	-
Passifs non courants	2 720	(84)	2 636
Obligation locative à moins d'un an	13	(13)	-
Passifs courants	1 622	(13)	1 609
TOTAL PASSIF	5 981	(93)	5 888

Impact IFRS 16 – Compte de résultat au 31 décembre 2019

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2019 publié	Impact IFRS 16	Exercice 2019 avec IAS 17
Chiffre d'affaires	3 671		3 671
Autres produits et charges	12		12
Coût des produits vendus	(2 832)	(18)	(2 850)
Frais administratifs et commerciaux	(196)	(1)	(197)
Frais de recherche et développement	(25)	-	(25)
EBITDA	630	(19)	611
Amortissements sur actif immobilisé et provisions pour risques et charges	(289)	14	(275)
Résultat opérationnel courant	341	(5)	336
Autres éléments du résultat opérationnel	(118)	-	(118)
Résultat opérationnel	223	(5)	218
Résultat financier	(134)	10	(124)
Quote-part dans les résultats des coentreprises et entreprises associées	(7)	-	(7)
Impôts sur les résultats	(227)	(1)	(228)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	(145)	4	(141)
<ul style="list-style-type: none"> • Part des participations ne donnant pas le contrôle 	39	-	39
<ul style="list-style-type: none"> • Part des propriétaires de la société mère 	(184)	4	(180)
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	(6,93)		(6,77)
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	(6,93)		(6,77)

Impact IFRS 16 – Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Exercice 2019 publié	Impact IFRS 16	Exercice 2019 avec IAS 17
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat net de la période	(145)	(4)	(141)
Charges et produits sans incidence sur la trésorerie	355	(5)	359
Marge brute d'autofinancement	210	(9)	219
Variation nette du besoin en fonds de roulement (BFR)	(124)		(124)
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles ⁽¹⁾	86	(9)	97
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			-
Acquisition d'immobilisations ⁽²⁾	(423)		(423)
Variation nette des actifs financiers non courants	(22)		(22)
Cession d'immobilisations	(1)		(1)
Variation nette des actifs financiers courants	153		153
Augmentation de capital des coentreprises	-		-
Augmentation du pourcentage d'intérêt – sociétés contrôlées	-		-
Incidence des variations de périmètre	(1)		(1)
Flux de trésorerie nets liés aux opérations d'investissement	(294)	-	(294)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Émission d'instruments de capitaux propres (ODIRNAN)	-		-
Dividendes versés aux minoritaires	(86)		(86)
Paiement des dividendes et ODIRNAN	(20)		(20)
Rachat d'actions propres	(10)		(10)
Émission de nouveaux emprunts	457		457
Remboursements d'emprunts	(412)		(412)
Variation des dettes sur obligations locatives ⁽²⁾	(9)	9	-
Variation des découverts bancaires	6		6
Autres variations	2		2
Flux de trésorerie nets liés aux opérations de financement	(72)	9	(81)
Incidence des variations de cours des devises	(12)	-	(12)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(292)	-	(292)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	848		848
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	556	-	556
(1) Dont, inclus dans les activités opérationnelles :	-		-
Produits d'intérêts reçus	12	-	12
Charges d'intérêts payées (y compris charge IFRS 16)	(124)	(10)	(114)
Impôts payés	(262)	-	(262)

(2) Les biens en crédit-bail/locations financières sont traités comme des achats en substances et donc comme des acquisitions d'immobilisations à la différence des autres contrats de locations.

Rapprochement des obligations locatives à date de transition avec les engagements de charges de location au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)

Engagements hors bilan publiés 31/12/2018	281
Contrats < 12 mois et faible valeur	(10)
Effet de l'actualisation	(45)
Autres contrats et coûts de locations non éligibles	(132)
DETTE IFRS 16/OBLIGATIONS DE LOYERS	94

Les contrats et autres coûts de location non éligibles correspondent essentiellement aux coûts opérationnels contenus dans les loyers de certains actifs opérationnels comme les bateaux minéraliers, aux contrats ne garantissant pas le contrôle des actifs sous-jacents, ainsi qu'aux contrats contenant des options de résiliation.

Ainsi les principes et méthodes comptables du Groupe concernant les contrats de locations ont été modifiés en notes 7 et 10 afin de tenir compte des modifications liées à l'application d'IFRS 16.

3.3 Application d'IAS 29 depuis le 1^{er} janvier 2018

L'Argentine est considérée comme un pays en hyperinflation selon IAS 29 depuis le 1^{er} juillet 2018. Le groupe Eramet est impacté par cette situation au titre de son activité en Argentine au travers de sa filiale Eramine. Compte tenu du démarrage de l'activité Lithium en Argentine, l'exposition du Groupe traduite dans les comptes est non significative.

En conséquence, les critères de la norme IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes » étant remplis et selon un consensus partagé par l'AMF et l'ESMA, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS, depuis le 1^{er} juillet 2018.

Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 applicables depuis le 1^{er} janvier 2018, comme si l'Argentine avait toujours été en hyperinflation.

Les éléments non monétaires du bilan doivent être retraités à l'aide d'un indice général des prix ; les éléments monétaires n'ont pas à être retraités. Les éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global en devise locale doivent être retraités en appliquant la variation de l'indice général des prix à compter de l'enregistrement initial des éléments de produits et de charges dans les états financiers. Le bilan, le compte de résultat et l'état du résultat global sont convertis en euros au cours de change à la clôture de la période considérée.

Note 4 Performance opérationnelle des Divisions/BU et du Groupe - Information sectorielle

Le groupe Eramet est composé de Divisions regroupant des *Business Units* (BU) visant à suivre les activités du Groupe. La division Mines et Métaux rassemblent les BU Nickel, BU Manganèse, BU Sables Minéralisés et BU Lithium (depuis le 1^{er} janvier 2019). La division Alliages Haute Performance regroupe les activités d'Aubert & Duval et d'EraSteel. Chaque BU offre des services et produits différents et exige des technologies et stratégies commerciales distinctes. Leur performance opérationnelle et financière est donc suivie séparément et leur contribution aux principaux indicateurs financiers du Groupe est présentée ci-dessous.

Méthode comptable

L'information financière sur les divisions et *Business Unit* est préparée selon les principes comptables adoptés pour le reporting du Groupe. Dans ce cadre, les performances opérationnelles des coentreprises, le sous-groupe TiZir jusqu'au 30 juin 2018 (BU Sables Minéralisés) et la société UKAD (division Alliages Haute Performance) jusqu'au 31 décembre 2018, sont comptabilisées selon l'intégration proportionnelle. Une réconciliation avec les données publiées est présentée dans la colonne Contribution coentreprises.

Les transactions entre les divisions et *Business Units* sont effectuées dans des conditions de marché.

Estimations, hypothèses et jugements

Le Comité Exécutif (Comex), principal décideur opérationnel, évalue régulièrement les performances de chaque division et *Business Unit* selon les indicateurs suivants :

- **chiffre d'affaires** ;
- **EBITDA**, incluant la marge brute (différence entre le chiffre d'affaires et le coût des produits vendus), les frais administratifs et commerciaux et les frais de recherche et développement, hors amortissements et provisions présentés séparément ;
- **résultat opérationnel courant (ROC)**, regroupant l'EBITDA, les amortissements et les provisions pour risques et charges. Le ROC exclut les transactions significatives jugées comme inhabituelles, notamment les événements liés aux restructurations, les pertes de valeur et les cessions d'actifs ;
- **flux de trésorerie généré par l'activité** regroupant l'EBITDA, les autres flux opérationnels de trésorerie sans incidence sur l'EBITDA et la variation du besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- **investissements industriels**, regroupant les acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles.

Le Comex suit également des indicateurs consolidés tels que :

- **résultat net part du Groupe (RNPG)**, défini comme le résultat net après impôt attribuable aux actionnaires d'Eramet compte tenu du pourcentage d'intérêts minoritaires dans chaque filiale contrôlée ;
- **endettement financier net**, représentant la dette financière brute (emprunts à plus et moins d'un an) diminuée des actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Ces éléments incluent l'évaluation des dérivés de couverture de la dette ;
- **gearing**, défini comme le ratio d'endettement financier net sur capitaux propres totaux (Groupe et minoritaires).

Les structures Holding qui assurent les services centraux du Groupe (gestion de la trésorerie, des risques de change, la gestion de la réassurance Groupe) ne constituent pas une *Business Unit*. Leurs agrégats sont donc présentés dans une colonne avec les éliminations des opérations inter-*Business Units* (Holding et éliminations).

4.1 Réconciliation des comptes publiés et du reporting du Groupe

(en millions d'euros)	Exercice 2019 publié	Contribution coentreprises	Exercice 2019 ajusté	Exercice 2018 publié ⁽¹⁾	Contribution coentreprises	Exercice 2018 ajusté ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	3 671	-	3 671	3 725	100	3 825
EBITDA	630	-	630	828	15	843
Résultat opérationnel courant	341	-	341	574	7	581
Résultat opérationnel	223	-	223	398	67	465
Résultat net - part du Groupe	(184)	-	(184)	53	(0)	53
Flux net de trésorerie généré par l'activité	86	-	86	437	12	449
Investissements industriels	455	-	455	278	3	281
(Endettement financier net)	(1 304)	-	(1 304)	(717)	-	(717)
Capitaux propres	1 639	-	1 639	1 909	(1)	1 908
Capitaux propres - part du Groupe	1 398	-	1 398	1 606	(1)	1 605

(1) Données publiées avec les coentreprises consolidées selon la méthode de mise en équivalence, conformément aux normes en vigueur.

(2) Reporting du Groupe, avec les coentreprises comptabilisées selon l'intégration proportionnelle.

4.2 Indicateurs de performance par division

(en millions d'euros)	Mines et Métaux				Alliages Haute Performance	Holding et éliminations	Total
	Manganèse	Nickel	Sables Minéralisés	Lithium ⁽¹⁾			
EXERCICE 2019							
Chiffre d'affaires	1 765	778	286	-	847	(5)	3 671
EBITDA	560	38	106	-	(26)	(48)	630
Résultat opérationnel courant	459	(58)	64	-	(68)	(56)	341
Flux net de trésorerie généré par l'activité	206	(17)	55	(13)	(84)	(61)	86
Investissements industriels (incorporels et corporels)	234	35	12	101	53	20	455
EXERCICE 2018							
Chiffre d'affaires	1 857	738	212	-	1 020	(2)	3 825
EBITDA	784	(18)	62	-	46	(31)	843
Résultat opérationnel courant	699	(111)	35	-	(8)	(34)	581
Flux net de trésorerie généré par l'activité	499	(21)	41	-	(1)	(69)	449
Investissements industriels (incorporels et corporels)	140	57	12	-	63	12	281

(1) BU intégrée aux activités Holding jusqu'au 31 décembre 2018.

4.3 Chiffre d'affaires, investissements industriels et actifs non courants par zone géographique

(en millions d'euros)	France	Europe	Amérique du Nord	Asie	Océanie	Afrique	Amérique du Sud	Total
CHIFFRE D'AFFAIRES (DESTINATION DES VENTES)								
Exercice 2019	320	1 274	599	1 309	37	86	46	3 671
Exercice 2018	362	1 315	629	1 346	30	87	56	3 825
INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS (INCORPORELS ET CORPORELS)								
Exercice 2019	76	42	8	-	30	198	101	455
Exercice 2018	78	38	5	-	49	110	1	281
ACTIFS NON COURANTS (HORS IMPÔTS DIFFÉRÉS)								
31/12/2019	650	506	47	37	575	1 380	103	3 298
31/12/2018	644	349	38	42	545	1 417	4	3 039

4.4 Indicateurs de performance consolidés

Les informations sectorielles sont complétées par les principaux indicateurs de performance consolidés suivis par le Comex. Ces indicateurs sont issus du reporting du Groupe et utilisés pour la communication financière des résultats et de la performance du Groupe.

4.4.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Chiffre d'affaires	3 671	3 825
EBITDA	630	843
Amortissement sur actif immobilisé	(284)	(260)
Provisions pour risques et charges	(5)	(2)
Résultat opérationnel courant	341	581
Dépréciations d'actifs	(25)	(104)
Autres produits et charges opérationnels	(93)	(12)
Résultat opérationnel	223	465
Résultat financier	(134)	(95)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(7)	(3)
Impôts sur les résultats	(227)	(241)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	(145)	126
• Part des minoritaires	39	73
• Part du Groupe	(184)	53
Résultat de base par action (en euros)	(6,93)	2,00

4.4.2 Tableau de flux de l'endettement net

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		
EBITDA	630	843
Impact trésorerie des éléments sous l'EBITDA	(420)	(345)
Marge brute d'autofinancement	210	498
Variation de BFR	(124)	(49)
Flux de trésorerie net généré par l'activité (1)	86	449
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Investissements industriels	(455)	(281)
Autres flux d'investissements	11	(379)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (2)	(444)	(660)
Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres	(117)	(123)
Incidence des variations de cours des devises et autres	(6)	(7)
Acquisition de droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	(12)	
(AUGMENTATION)/DIMINUTION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(493)	(341)
(Endettement financier net) d'ouverture	(717)	(376)
Impact de la première application IFRS 16	(94)	
(Endettement financier net) d'ouverture retraité ⁽¹⁾	(811)	(376)
(Endettement financier net) de clôture	(1 304)	(717)
Free cash flow (1) + (2)	(358)	(211)

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

Le free cash flow de l'exercice 2018 est impacté à hauteur de 373 millions d'euros de l'acquisition de Mineral Deposit Limited, soit 219 millions d'euros lié à l'acquisition des titres Mineral Deposit Limited, et 154 millions d'euros lié à la consolidation de la dette TiZir à 100 %.

La réconciliation de la trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie, avec l'endettement financier net du reporting du groupe Eramet se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	556	848
Actifs financiers courants	365	517
Emprunts	(2 128)	(2 082)
Contribution des coentreprises	-	-
Dette d'obligation locative - IFRS 16	(97)	-
ENDETTEMENT FINANCIER NET - REPORTING	(1 304)	(717)

4.4.3 Présentation économique du bilan

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Actif immobilisé	3 294	3 030
Stocks	1 098	958
Clients	362	390
Fournisseurs	(458)	(413)
BFR simplifié	1 002	935
Autres éléments de BFR	(242)	(319)
BFR total	760	616
Instruments financiers dérivés	-	-
TOTAL	4 054	3 646

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Capitaux propres - part du Groupe	1 398	1 605
Minoritaires	241	303
Capitaux propres	1 639	1 908
Trésorerie et équivalents de trésorerie et actifs financiers courants	(920)	(1 366)
Emprunts	2 224	2 083
Endettement financier net	1 304	717
Ratio endettement financier net/capitaux propres (<i>gearing</i>)	80 %	38 %
Provisions et engagements liés au personnel	877	794
Impôts différés nets	214	201
Instruments financiers dérivés	20	26
TOTAL	4 054	3 646

Note 5 Résultat opérationnel courant (ROC)

Le résultat opérationnel courant (ROC), reflète la performance des activités ordinaires du groupe Eramet présentée et définie dans la note 4. Ici, seront présentés les éléments qui le composent : le chiffre d'affaires, le coût des produits vendus, les frais administratifs et commerciaux, les frais de recherche et développement et les amortissements et provisions.

5.1 Chiffre d'affaires

Méthode comptable

Le chiffre d'affaires est essentiellement composé de ventes de minerais (nickel et manganèse) et de produits manufacturés (acières spéciaux, alliages, superalliages, etc.) à des tiers, ainsi que des obligations de performances connexes telles que la prestation de transport ou d'assurance en fonction des incoterms contractuels ;

Le chiffre d'affaires résultant de la vente de ces produits et prestations est enregistré à partir du moment où le contrôle sur le produit vendu et la prestation rendue a été transféré au client.

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève pour l'exercice 2019 à 3 671 millions d'euros contre 3 725 millions d'euros au titre de l'exercice 2018, soit une diminution de 1,4 % (- 54 millions d'euros).

La réconciliation avec le chiffre d'affaires du reporting du Groupe et la répartition par BU sont présentées dans la note 4.

5.2 Coût des produits vendus et autres produits

Méthode comptable

Le coût des produits vendus est principalement composé des coûts supportés dans les installations industrielles, minières et métallurgiques, notamment la consommation des matières premières, les coûts d'énergie, les charges du personnel, les coûts logistiques et de transport. Il inclut également les effets de variation et de valorisation des stocks de matières premières, en-cours de production et produits finis.

Les autres produits comprennent des éléments rattachés au résultat opérationnel courant tels que les écarts de change sur le chiffre d'affaires et les indemnités d'assurance reçues.

Les transactions en devises sont comptabilisées en fonction des cours de change mensuel du mois de la date de réalisation des transactions. Les gains et pertes résultant de la conversion des créances et dettes d'exploitation en devises sont enregistrées dans le résultat opérationnel courant.

Pour les transactions couvertes, les écarts de change provenant de la différence entre le cours mensuel de comptabilisation des ventes et des encaissements ou des achats et des règlements et le cours de couverture du dénouement des opérations sont également comptabilisés dans le résultat opérationnel courant.

Estimations, hypothèses et jugements

La date d'une transaction est la date à laquelle celle-ci s'est réalisée.

Pour des raisons pratiques, la date de transaction en devise retenue est le mois au cours duquel la transaction est comptabilisée.

Ainsi, le cours de comptabilisation des opérations en devises au cours d'un mois correspond à la moyenne journalière des cours en vigueur du mois précédent.

5.3 Frais administratifs et commerciaux

Méthode comptable

Les frais administratifs et commerciaux comprennent principalement les coûts du personnel des sites non industriels et autres services administratifs et commerciaux des fonctions support.

5.4 Frais de recherche et de développement

Méthode comptable

Les frais de recherche et de développement sont les dépenses liées aux activités scientifiques et techniques nécessaires pour assurer la recherche, le développement et la mise en œuvre de nouveaux procédés de fabrication ou l'amélioration de procédés existants.

Les frais de recherche et développement n'incluent pas les dépenses encourues sur des projets en développement dont la faisabilité technique et la rentabilité ne sont pas encore démontrées. Ces dépenses sont comptabilisées en autres éléments du résultat opérationnel (voir note 6).

Dès lors que la faisabilité technique et la rentabilité d'un projet sont prouvées, les frais de développement encourus sont capitalisés.

Les frais de recherche et de développement comprennent également les dépenses de géologie engagées sur les sites miniers déjà en exploitation.

Dépenses de l'exercice

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Dépenses de recherche et développement non immobilisées	25	28
Dont dépenses de géologie Eramet Nickel	2	3

5.5 Amortissements sur actif immobilisé et provisions pour risques et charges

Méthode comptable

Amortissements sur actif immobilisé

Les immobilisations sont amortissables dès lors que leur usage attendu est limité dans le temps ou en fonction des unités de production. Lorsque la durée ou le rythme d'utilisation d'un actif ne peut être déterminé de façon fiable, la méthode linéaire est appliquée.

La méthode d'amortissement retenue est appliquée de manière constante pour tous les actifs de même nature ayant des conditions d'utilisation identiques.

L'amortissement commence à la date de mise en service du bien.

Toute modification significative de l'utilisation prévue du bien, par exemple la durée ou le rythme d'utilisation, entraîne la révision de l'amortissement de l'année et des années à venir. De même, en cas de dotation ou de reprise de dépréciations résultant de la comparaison entre la valeur d'utilité d'un actif immobilisé et sa valeur comptable (note 10), la base amortissable est modifiée de manière prospective, c'est-à-dire que l'amortissement sera ajusté en fonction de la nouvelle durée ou du nouveau rythme d'utilisation pour l'exercice en cours et les exercices ultérieurs.

Les amortissements de l'exercice sont comptabilisés dans une rubrique isolée, amortissement sur actif immobilisé, qui se situe entre l'EBITDA et le résultat opérationnel courant.

Les biens inscrits au bilan au titre des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location (IFRS 16) sont amortis sur la durée d'utilisation du droit identifié. Au compte de résultat, les amortissements relatifs à ces contrats sont enregistrés en résultat opérationnel courant sur la ligne « Amortissement de l'actif immobilisé ».

Les droits d'utilisation correspondant aux baux commerciaux 3-6-9 sont amortis sur une durée de neuf ans.

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Voir note 13.

Estimations, hypothèses et jugements

Le groupe Eramet utilise deux modes d'amortissement : la méthode de l'amortissement linéaire et la méthode des unités de production.

Méthode de l'amortissement linéaire

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé sur une base linéaire sur les durées d'utilité estimées suivantes au 31 décembre 2019 :

- constructions entre 10 et 15 ans ;
- installations industrielles et minières entre 5 et 50 ans ;
- autres immobilisations corporelles entre 2 et 10 ans ;

Les biens investis dans les concessions du Groupe (Setrag, Comilog et Grande Côte) sont amortis selon la durée d'utilité ou sur la durée résiduelle de la concession si celle-ci est inférieure.

Les logiciels informatiques sont amortis sur des durées variables n'excédant pas cinq ans.

Méthode des unités de production

Les bénéfices économiques issus de l'utilisation de certains actifs industriels sont déterminés en relation avec le niveau de production, notamment dans la phase de lancement de nouvelles unités de production. Ainsi, ces actifs sont amortis selon la méthode des unités de production.

Le calcul des amortissements tient compte des quantités produites au cours de l'exercice, exprimées en pourcentage des quantités totales des produits à extraire ou à produire au cours des exercices actuel et futurs.

Lorsque la production n'est pas réputée fluctuer de manière significative d'une année à l'autre, de même que les actifs dont la durée de vie matérielle est inférieure à la durée de vie de l'usine ou de la mine à laquelle ils se rapportent, les biens sont alors amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire exposée ci-dessus sur la durée de vie de l'usine ou de la mine.

Révision des durées d'amortissement

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des immobilisations sont revues et ajustées, le cas échéant, à chaque fin d'exercice. Les variations s'analysent comme des changements d'estimations et n'ont d'effet que sur l'exercice en cours et les exercices postérieurs.

Le groupe Eramet évalue ses actifs existants et la durée d'amortissement dans le cadre de l'examen des plans de mine (BU Nickel, BU Manganèse, BU Sables Minéralisés) et d'exploitation des usines à la fin de chaque exercice. Quand il est établi que la durée de vie des actifs affectés ne reflète pas la période restante de bénéfice attendu, des modifications prospectives sont faites sur leur durée d'amortissement. Les incertitudes sont inhérentes à l'estimation des quantités de réserves et de ressources, notamment en ce qui a trait aux hypothèses concernant les prix futurs, la géologie des mines, les méthodes d'exploitation utilisées et les coûts connexes engagés pour développer et exploiter ces réserves et ressources. Des changements dans ces hypothèses pourraient entraîner des ajustements importants des estimations des réserves et ressources, ce qui pourrait être à l'origine des dépréciations ou des modifications de la charge d'amortissement dans les périodes futures.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Immobilisations incorporelles	(15)	(17)
Immobilisations corporelles	(269)	(234)
Total	(284)	(251)
<i>Dont amortissements des immobilisations évaluées à la juste valeur dans le cadre de PPA</i>	(5)	(4)
Provisions	(5)	(2)
TOTAL	(289)	(253)

Note 6 Résultat net part du Groupe (RNPG) et intérêts minoritaires

Le résultat net part du Groupe (RNPG), est le résultat net de l'exercice après impôts, attribuable aux actionnaires d'Eramet, compte tenu des minoritaires présents dans chacune des sociétés du Groupe.

Au-delà du résultat opérationnel courant, le résultat net de l'exercice inclut les éléments suivants :

- autres éléments du résultat opérationnel (voir ci-dessous) ;

- résultat financier (note 7) ;
- quote-part dans les résultats des coentreprises et entreprises associées (note 10) ;
- impôts sur les résultats (note 11).

6.1 Autres éléments du résultat opérationnel

Méthode comptable

Les autres éléments du résultat opérationnel comprennent des produits et charges en nombre limité, inhabituels, anormaux ou peu fréquents et de montants particulièrement significatifs que le groupe Eramet présente de manière distincte dans son compte de résultat pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante. Ils comprennent notamment les éléments suivants :

- frais de restructuration ;
- coûts encourus sur des projets en développement dont la faisabilité technique et la rentabilité ne sont pas encore démontrées ;
- liquidations et modifications de régime à prestations définies ;
- litiges et risques inhabituels ;
- plus ou moins-values de cessions d'actifs ;
- pertes de valeur sur les goodwill et sur les actifs immobilisés.

6.1.1 Détail par nature

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Autres produits et charges opérationnels hors dépréciations	(93)	(2)
Dépréciations d'actifs et perte de valeur	(25)	(175)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(118)	(177)

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Projet Niobium	(2)	(2)
Projet Lithium	(25)	(24)
Projet Weda Bay	(1)	(2)
Autres projets	(2)	(0)
Projets de développement	(30)	(28)
Restructurations et plans sociaux	(5)	(6)
Avantages du personnel - modifications de régime	7	1
Provisions remise en état des sites - SLN	(7)	(19)
Risque qualité Aubert & Duval	(29)	(65)
Provision fermeture ADTAF	(11)	
Provisions environnementales - ENO	(6)	
Plus- et moins-value de cession	-	147
Autres éléments	(12)	(33)
Autres produits et charges	(63)	25
TOTAL	(93)	(2)

Les dépenses sur projets concernent essentiellement le projet Lithium en Argentine engagées jusqu'au 31 mars 2019. À partir du 1^{er} avril 2019, la quasi-totalité ont été capitalisés.

Les autres produits et charges comprennent notamment la provision pour fermeture ADTAF. Le montant correspond à une estimation des coûts de fermeture de cette filiale.

Ils incluent également les charges internes engagées sur le risque qualité Aubert & Duval (voir note 2.2).

6.1.2 Dépréciation d'actifs et perte de valeur

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Pertes sur tests de dépréciation – Goodwill	-	(3)
Pertes sur tests de dépréciation – Immobilisations incorporelles	-	(1)
Pertes sur tests de dépréciation – Immobilisations corporelles	(25)	(171)
Pertes sur tests de dépréciation – immobilisations corporelles et incorporelles	(25)	(175)
Autre dépréciation d'actifs	-	-
Autres provisions	-	-
TOTAL DÉPRÉCIATION D'ACTIFS ET PERTE DE VALEUR – NOTE 10	(25)	(175)

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
BU Nickel	-	-
Division Alliages Haute Performance	(25)	(201)
BU Manganèse	-	26
BU Sables Minéralisés	-	-
TOTAL DÉPRÉCIATION D'ACTIFS ET PERTE DE VALEUR	(25)	(175)

Voir note 10 « Investissements », paragraphe « Dépréciations d'actifs ».

6.2 Résultat net par action – part du Groupe

Méthode comptable

Le résultat net par action est obtenu en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Ce nombre moyen d'actions en circulation est calculé hors actions d'auto-détention.

Le résultat net dilué par action est obtenu en tenant compte du résultat net part du Groupe et du nombre d'actions corrigé des effets de dilution potentiels essentiellement représentés par des plans de souscription et d'achats d'actions accordés au personnel et la conversion potentielle des ODIRNAN.

	Exercice 2019			Exercice 2018		
	Résultat net part du Groupe	Nombre moyen d'actions	Résultat par action	Résultat net part du Groupe	Nombre moyen d'actions	Résultat par action
Résultat par action de base	(184)	26 529 619	(6,93)	53	26 541 593	2,00
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION ⁽¹⁾	(184)	26 529 619	(6,93)	53	28 945 113	1,83

(1) Lorsque le résultat de base par action est négatif, le résultat dilué par action est réputé égal à ce dernier, les instruments étant alors considérés comme anti-dilutifs.

6.3 Part des participations ne donnant pas le contrôle – intérêts minoritaires

		Exercice 2019	31/12/2019	Exercice 2018	31/12/2018
À l'ouverture			303		295
Résultat de la période			39		67
Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers			-		(1)
Variation de la réserve de réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies			1		3
Écarts de conversion			1		1
Sous-total autres éléments du résultat global			2		2
Autres mouvements			(103)		(60)
À LA CLÔTURE		39	241	67	303
Société Le Nickel-SLN	44,00 %	(42)	(103)	(48)	(62)
Comilog S.A.	36,29 %	79	352	123	364
Grande Côte	10,00 %	3	(9)		
Pt Weda Nickel Ltd ⁽¹⁾	10,00 %	-	-	(8)	-
Interforge	4,30 %	(1)	1	-	2

(1) Avant cession.

Voir tableau de variation des capitaux propres.

Note 7 Endettement financier net et capitaux propres

7.1 Endettement financier net

L'endettement financier net représente la dette financière brute (emprunts à plus et moins d'un an) diminuée des actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Ces éléments incluent l'évaluation des dérivés de couverture liés aux emprunts.

Méthode comptable

Les emprunts sont initialement comptabilisés sur la base du montant reçu, diminué des coûts de financement engagés. Par la suite, l'emprunt est évalué au coût amorti. Tout écart entre les montants reçus et la valeur de remboursement de l'emprunt est comptabilisé, au compte de résultat dans le résultat financier (coût de l'endettement), sur la durée de l'emprunt, selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE).

Lorsque la renégociation d'un emprunt ne modifie pas substantiellement la dette selon les critères IFRS 9, celle-ci est alors conservée au bilan, en étant réévaluée au taux d'intérêt effectif global sur la base des nouveaux flux contractuels. L'impact de cette réévaluation est constaté via compte de résultat.

Les contrats de crédit-bail et de location financière sont considérés comme des achats en substance et sont enregistrés en dette financières. Les autres contrats de locations éligibles à IFRS 16 sont enregistrés sur les lignes de dettes d'obligations locatives.

Ces contrats sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour la valeur actualisée des paiements fixes futurs.

Le Groupe utilise des taux d'actualisation correspondant aux taux d'endettement marginal par devise par portefeuille de contrats de location d'actifs, regroupés en fonction notamment de la durée de la location, du sous-jacent financé (catégorie d'actif), de l'environnement économique. Ces taux sont déterminés par pays et par durée.

Au 31 décembre 2019, le taux moyen d'endettement est de 10,5 %.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts	(2 128)	(2 082)
Emprunts auprès des marchés financiers	(1 429)	(1 373)
Emprunts auprès des établissements de crédit	(397)	(387)
Découverts bancaires et banques créditrices	(72)	(65)
Dettes financières de crédit-bail	(33)	(42)
Autres emprunts et dettes financières	(197)	(214)
Dette d'obligation locative	(97)	-
Autres actifs financiers courants	365	517
Trésorerie et équivalents de trésorerie	556	848
Équivalents de trésorerie	239	735
Trésorerie	317	113
ENDETTEMENT FINANCIER NET	(1 304)	(717)
Endettement financier net - part à plus d'un an	(1 642)	(1 701)
Endettement financier net - part à moins d'un an	338	984

7.2 Emprunts

7.2.1 Emprunts et dette d'obligation locative par nature

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts		
Emprunts auprès des marchés financiers	1 429	1 373
Emprunts auprès des établissements de crédit	397	387
Découverts bancaires et banques créditrices	72	65
Dettes financières de crédit-bail	33	42
Autres emprunts et dettes financières	197	214
Dettes d'obligations locatives	97	0
TOTAL	2 225	2 082
• Part à plus d'un an	(1 642)	(1 701)
• Part à moins d'un an	(583)	(381)

7.2.2 Emprunts auprès des marchés financiers et des établissements de crédit

(en millions d'euros)	Nominal (en millions de devises)	Taux d'intérêt	Maturité	31/12/2019	31/12/2018
Emprunt obligataire – Eramet S.A. ⁽¹⁾	525 M€	4,50 %	2020	235	463
Emprunt obligataire – Eramet S.A.	500 M€	4,196 %	2024	515	515
Emprunt obligataire – TiZir Ltd	300 M\$	9,500 %	2022	278	292
Emprunt obligataire – Eramet S.A. ⁽²⁾	300 M€	5,875 %	2025	298	-
Placement privé euro – Eramet S.A. ⁽³⁾	50 M€	5,29 %	2026	52	52
Placement privé euro – Eramet S.A. ⁽³⁾	50 M€	5,10 %	2026	51	51
Emprunt Deutsche Bank (<i>Schuldschein</i>) – Eramet S.A.	60 M€	Euribor 6 mois + 2 %	2020	-	-
EMPRUNTS AUPRÈS DES MARCHÉS FINANCIERS				1 429	1 373
Emprunts ICBC/BNP Paribas/BGFI – Comilog S.A.	217 M\$	Libor 6 mois + 4,3 %/+ 2,1 %	2018/2022	35	49
Billets de trésorerie émis – Eramet S.A.	60 M€	Entre - 0,10 % et + 0,22 %	1 an max.	31	60
<i>Borrowing Base</i> – Eramet S.A. ⁽⁴⁾	65 M€	Euribor 1 mois + 2,1 %	2022	53	43
Banque européenne d'investissement – Eramet S.A.	80 M€	1,736 %	2025	54	63
Banque européenne d'investissement – Eramet S.A.	30 M€	2,72 %	2029	30	30
Banque européenne d'investissement – Eramet S.A. ⁽⁵⁾	120 M€	Euribor + 1,1 %	2030	(0)	(0)
IFC/Proparco – Setrag	85 M€	Euribor + 4 %/5 %	2031	84	61
Crédit syndiqué ⁽⁶⁾	981 M€	Euribor 6 m. + 0,75 %/1,50 %	2024	(2)	(6)
<i>Term Loan (Multicurrency Term Loan Facility Agreement)</i> ⁽⁷⁾	350 M€	Euribor + 2,00 %/4,25 %	2024	(3)	-
Pensions livrées ⁽⁸⁾	72 M€	EONIA	2020	72	-
Autres emprunts auprès des établissements de crédit				43	88
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT				397	387

(1) Rachat partiel de la souche 2020 de 227 millions d'euros le 14 novembre 2019.

(2) Émission obligataire du 14 novembre 2019.

(3) Assorti de puts investisseurs exerçables à l'issue de la septième année, soit en 2021.

(4) Renouvelé en juin 2019. Maturité de trois ans.

(5) Non encore tiré au 31 décembre 2019, les 120 millions d'euros de nominal sont tirables en totalité.

(6) Le solde du crédit syndiqué au 31 décembre 18 correspond aux frais d'émission d'emprunts non encore amortis. Les 981 millions d'euros de nominal sont tirables en totalité.

(7) Souscrit en décembre 2019. Le solde du Term Loan au 31 décembre 2019 correspond aux frais d'émission d'emprunts non encore amortis. Les 350 millions d'euros de nominal sont tirables en totalité.

(8) Opération de pensions livrées réalisée en octobre 2019.

Certains emprunts sont soumis à des ratios ou covenants financiers (note 8.4.4).

7.2.3 Variation de l'exercice (emprunt et dettes d'obligations locatives)

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
À l'ouverture	2 082	2 284
EMPRUNTS		
Nouveaux emprunts ⁽¹⁾	457	121
Remboursements d'emprunts ⁽¹⁾	(412)	(617)
Variation des découverts bancaires	6	(20)
Variations de périmètre	-	312
Autres variations	(15)	(7)
Écarts de conversion	10	10
DETTES D'OBLIGATIONS LOCATIVES		
Première application IFRS 16	94	-
Variation des dettes d'obligations locatives	3	-
Écarts de conversion	-	-
À LA CLÔTURE	2 225	2 082
(1) Dont dettes financières de crédit-bail (IFRS 16):		
Nouveaux emprunts	1	2
Remboursement d'emprunts	(16)	(14)

Les nouveaux emprunts correspondent essentiellement :

- à la souscription d'un nouvel emprunt obligataire en novembre 2019 pour 300 millions d'euros ;
- au renouvellement du *Borrowing Base* en juin 2019 (53 millions d'euros) ;
- à l'opération de pensions livrées réalisée chez MSEC en octobre 2019 (72 millions d'euros).

Les remboursements d'emprunts concernent essentiellement :

- au rachat partiel de la souche 2020 de l'emprunt obligataire Eramet S.A. en novembre 2019 pour 227 millions d'euros ;
- au renouvellement du *Borrowing Base* en juin 2019 (43 millions d'euros) ;
- au remboursement des billets de trésorerie sur la période (29 millions d'euros).

Metal Securities a signé le 24 septembre 2019 une convention cadre relative aux opérations de mise en pension d'obligations. L'opération constitue une vente et un engagement de rachat à terme à une date et à un prix convenu. En contrepartie, Eramet continue d'être rémunéré sur les obligations et paie par ailleurs des intérêts à la banque. Un mécanisme de collatéralisation est contractuellement prévu pour pallier les variations de juste valeur du panier d'obligations mis en pension par Eramet. Les titres ne peuvent pas être cédés, nantis ou prêtés à un tiers par la banque, le paiement des intérêts liés à la pension n'interviendra qu'*in fine* ; aussi l'opération n'est pas déconsolidante pour Eramet. La mise en pension des obligations reste comptabilisée à l'actif pour 78 millions d'euros, en contrepartie un prêt de 72 millions d'euros pour une échéance de six mois et remboursable en avril 2020.

7.2.4 Emprunts et dettes d'obligations locatives par devise

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Euro	1 516	1 313
Dollar américain	392	439
Franc CFA	31	21
Livre sterling	1	2
Couronne norvégienne	267	279
Autres devises	18	28
TOTAL	2 225	2 082

7.2.5 Lignes de crédit confirmées

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Lignes de crédit confirmées non utilisées ⁽¹⁾	1 451	1 101
RCF crédit syndiqué	981	981
Term Loan	350	
Banque européenne d'investissement 120 millions d'euros	120	120

(1) Les covenants bancaires rattachés aux lignes de crédit sont entièrement respectés. Ces covenants portent sur le ratio de l'endettement du Groupe ramené aux capitaux propres.

7.2.6 Emprunts et dettes d'obligations locatives par taux d'intérêt

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Sans intérêts	54	79
Taux d'intérêts fixes	1 912	1 701
• inférieurs à 5 %	1 094	1 260
• entre 5 % et 10 %	818	441
• supérieurs à 10 %	-	-
Taux d'intérêts variables	259	302
• inférieurs à 5 %	157	212
• entre 5 % et 10 %	102	90
• supérieurs à 10 %	-	-
TOTAL	2 225	2 082

7.2.7 Échéancier des emprunts et dettes d'obligations locatives

Échéancier des emprunts (hors dette d'obligation locative)

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
À moins d'un an	570	381
Entre un an et cinq ans	1 152	948
À plus de cinq ans	406	753
TOTAL	2 128	2 082

Échéancier des dettes financières de crédit-bail et dettes d'obligations locatives

(en millions d'euros)	31/12/2019		31/12/2018	
	Valeur nominale	Valeur actualisée	Valeur nominale	Valeur actualisée
DETTES LIÉES AUX CONTRATS DE CRÉDIT-BAIL				
À moins d'un an	14	13	12	11
Entre un an et cinq ans	19	17	30	28
À plus de cinq ans	3	3	4	3
Total avant charges d'intérêt	36	33	46	42
Charges d'intérêts futures		3		4
DETTES D'OBLIGATION LOCATIVE				
À moins d'un an	22	13		
Entre un an et cinq ans	67	38		
À plus de cinq ans	70	46		
Total avant charges d'intérêt	159	97	-	-
Charges d'intérêts futures		62		
TOTAL	195	195	46	46

7.3 Trésorerie et équivalents de trésorerie

MÉTHODE COMPTABLE

La trésorerie comprend les fonds de caisse et les dépôts à vue à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les emprunts. Les équivalents de trésorerie qui correspondent à des valeurs mobilières de placement sont constitués de placements détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie court terme.

Les valeurs mobilières de placement sont inscrites au bilan à leur juste valeur. Pour qu'elles soient considérées comme un équivalent de trésorerie, elles doivent être facilement convertibles en trésorerie et soumises à un risque négligeable de changement de valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans le résultat net de la période.

7.3.1 Détail par nature

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Trésorerie	317	113
Équivalents de trésorerie	239	735
TOTAL	556	848

7.3.2 Détail par devise

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Euro	331	667
Dollar américain	184	149
Yuan Renminbi (Chine)	0	1
Couronne norvégienne	17	18
Autres devises	24	14
TOTAL	556	848

7.3.3 Détail par type de taux d'intérêt

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Sans intérêt	322	120
Taux d'intérêts fixes	1	4
Taux d'intérêts variables	233	725
TOTAL	556	848

Les éléments qui ne sont pas sujets à intérêts correspondent essentiellement à des dépôts à vue non rémunérés.

Le poste trésorerie comprend les rubriques disponibilités.

Les équivalents de trésorerie sont composés principalement des placements gérés par la société Metal Securities.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
OPCVM monétaires	89	416
TCN	97	229
Comptes bancaires rémunérés	35	67
Autres placements	18	22
Équivalents de trésorerie	239	735
Trésorerie	317	113
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	556	848

La variation d'une période à l'autre est analysée par l'intermédiaire du tableau de flux de trésorerie établi selon la méthode indirecte.

7.4 Tableau des flux de trésorerie

7.4.1 Charges et produits sans incidence sur la trésorerie

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Amortissements, dépréciations et provisions	313	446
Charges de désactualisation	9	5
Instruments financiers	1	2
Impôts différés	13	29
Résultat sur cessions d'éléments d'actif	3	(18)
Effet des déconsolidation au compte de résultat	1	(41)
Effet des ajustements d'hyperinflation au compte de résultat	8	-
Quote-part dans les résultats des coentreprises et entreprises associées	7	(48)
CHARGES ET PRODUITS SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE	355	375

7.4.2 Incidence des variations de périmètre

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Prix d'acquisition des titres		(219)
Trésorerie des entités acquises		52
TiZir - impact net sur trésorerie	-	(167)
Cession Weda Bay		(7)
Autres	(1)	3
INCIDENCE DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	(1)	(171)

7.5 Actifs financiers courants

Méthode comptable

Ces actifs sont principalement composés d'obligations de sociétés européennes cotées dont l'objectif est de percevoir les flux contractuels. Ces obligations sont évaluées à leur juste valeur lors de leur première comptabilisation. La juste valeur correspond à la valeur boursière pour les obligations cotées et, pour les obligations non cotées, à des estimations réalisées à partir de critères financiers spécifiques à la situation particulière de chaque obligation (transactions similaires ou valeur actualisée des flux futurs de trésorerie).

La composante risque crédit, correspondant à l'estimation des pertes attendues évaluée par obligation, est évaluée en fonction de leur catégorisation en *buckets*, définis sur la base de rating de risque crédit mesuré sur la base du *spread*, et est comptabilisée au compte de résultat.

Les autres actifs de type spéculatifs classés en des instruments de *trading* sont valorisés à la juste valeur par résultat.

Les variations de juste valeur de ces actifs sont constatées en capitaux propres recyclables dans la rubrique variation de la juste valeur des actifs financiers courants ou au compte de résultat.

La variation nette des actifs financiers courants de - 153 millions d'euros entre 2018 et 2019 (+ 123 millions d'euros entre 2017 et 2018) est présentée dans les flux de trésorerie nets liés aux opérations d'investissement.

7.6 Résultat financier

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Coût de l'endettement net	(110)	(82)
Autres produits et charges financiers	(24)	(2)
CHARGES ET PRODUITS SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE	(134)	(84)

7.6.1 Coût de l'endettement net

Méthode comptable

Le coût de l'endettement net regroupe les charges liées à la dette brute, les charges d'intérêts liés aux « obligations locatives » (IFRS 16) et les produits financiers relatifs aux obligations et valeurs mobilières de placements.

Les coûts d'emprunt sont les intérêts sur la dette et les autres coûts engagés dans le cadre d'un emprunt. Les coûts d'emprunt directement rattachés à l'acquisition, à la construction ou à la production d'un actif dont la mise en service demande plus de 12 mois sont déduits de la charge de financement à laquelle ils se rapportent. Tous les autres coûts d'emprunt sont passés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont engagés.

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Produits d'intérêts	12	12
Charges d'intérêts	(116)	(84)
Coût amorti sur emprunts	(8)	(9)
Produits nets des valeurs mobilières de placement	1	2
Variation de juste valeur des valeurs mobilières de placement	6	-
Différences nettes de conversion	(5)	(3)
TOTAL	(110)	(82)

L'augmentation des charges d'intérêts s'expliquent essentiellement par la comptabilisation d'une charge d'intérêts IFRS 16 complémentaires (ex-location simple) pour 10 millions d'euros, de 10 millions d'euros de frais liés au rachat partiel de la souche 2020 de l'emprunt obligataire et à 10 millions d'euros lié à la détention de 100 % du palier TiZir en 2019 (mise en équivalence jusque juin 2018).

7.6.2 Autres produits et charges financiers

Méthode comptable

Les autres produits et charges financiers regroupent tous les éléments du résultat financier à l'exception des produits et des charges relatifs au coût de l'endettement net.

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Produits des participations ou dividendes	1	-
Avantages du personnel - intérêts nets	(5)	(5)
Résultat de cession de titres de participation	(1)	3
Charges de désactualisation	(9)	(7)
Instruments financiers non qualifiés de couverture - change	(1)	2
Charges financières de titrisation	(6)	(6)
Dépréciation titres et comptes-courants	(6)	(3)
Différences nettes de conversion	5	12
Incidence des économies hyperinflationnistes	(6)	-
Autres	4	2
TOTAL	(24)	(2)

Les charges de désactualisation concernent les provisions pour remise en état des sites miniers et pour démantèlement des installations industrielles comme détaillé dans la note 13 « Provisions ».

Les instruments financiers non qualifiés de couverture correspondent à la partie des instruments de couverture comptabilisés en résultat.

7.7 Capitaux propres

7.7.1 Évolution du capital social

Le capital social d'un montant de 81 239 800 euros (31 décembre 2018 : 81 239 446 euros) est composé de 26 636 000 actions entièrement libérées (31 décembre 2018 : 26 635 884 actions) dont la valeur nominale est de 3,05 euros.

	31/12/2019				31/12/2018			
	Capital		Droits de vote		Capital		Droits de vote	
	%	Nombre de titres	%	Nombre de titres	%	Nombre de titres	%	Nombre de titres
Actions nominatives								
Sorame et Compagnie d'Études Industrielles du Rouvray (CEIR)	36,94	9 840 143	43,88	19 675 977	36,94	9 840 143	43,89	19 675 977
FSI Equation, filiale de l'APE - Agence des participations de l'État	25,57	6 810 317	30,37	13 620 634	25,57	6 810 317	30,38	13 620 634
S.T.C.P.I.	4,02	1 070 587	4,77	2 141 174	4,02	1 070 587	4,78	2 141 174
Eramet S.A.	0,66	176 562	-	-	0,36	95 164	-	-
Fonds Actions Eramet S.A.	0,53	141 297	0,43	193 670	0,51	136 306	0,40	178 671
Autres	32,28	8 597 094	20,54	9 210 988	32,60	8 683 367	20,55	9 210 988
NOMBRE TOTAL D' ACTIONS	100,00	26 636 000	100,00	44 842 443	100,00	26 635 884	100,00	44 827 444
<i>Dont actions nominatives</i>	<i>70,23</i>	<i>18 706 172</i>	<i>82,02</i>	<i>36 780 500</i>	<i>69,55</i>	<i>18 525 883</i>	<i>82,05</i>	<i>36 780 500</i>
<i>Dont actions au porteur</i>	<i>29,77</i>	<i>7 929 828</i>	<i>17,98</i>	<i>8 061 943</i>	<i>30,45</i>	<i>8 110 001</i>	<i>17,95</i>	<i>8 046 944</i>

En vertu d'un Pacte d'actionnaires conclu le 16 mars 2012, entré en vigueur le 16 mai 2012 et renouvelé le 31 décembre de chaque année pour une durée d'un an, ayant fait l'objet d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 212C0647 lors de sa conclusion et d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 216C1753 relative à l'évolution au sein du concert lors de l'acquisition par l'Agence de participations de l'État de l'intégralité du capital de la société FSI Equation, la Société est contrôlée majoritairement par un groupe d'actionnaires ayant déclaré agir de concert, comprenant :

- un sous-concert entre les sociétés Sorame et CEIR, sociétés contrôlées par la famille Duval, en vertu d'un Pacte d'actionnaires simultané du 19 juillet 1999, entré en vigueur le 21 juillet 1999 et ayant fait l'objet d'un avenant le 13 juillet 2009 ;
- l'Agence des participations de l'État (APE), par l'intermédiaire de sa filiale FSI Equation.

Les dispositions du Pacte d'actionnaires évoqué ci-dessus ainsi que celles du sous-concert sont contenues dans les principaux extraits des textes de décision et information de l'AMF n° 216C1753, n° 212C0486 et n° 209C1013 (avenant du 13 juillet 2009).

À compter du 1^{er} janvier 2002, les actions détenues au nominatif et remplissant les conditions nécessaires ont bénéficié d'un droit de vote double.

7.7.2 ODIRNAN

Le groupe Eramet a réalisé en 2016 une émission d'obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles (ODIRNAN).

Cette opération a permis de renforcer la structure du bilan du groupe Eramet.

L'ODIRNAN est un instrument perpétuel sans maturité, les détenteurs ne disposant pas d'option de remboursement de l'instrument en numéraire à leur main. L'instrument est remboursable en cas de liquidation de l'entreprise avec paiement des coupons courus et le cas échéant différés. Le paiement des coupons est laissé à la main d'Eramet et peut être différé tant qu'Eramet n'a pas décidé une distribution de dividendes depuis l'avant-dernière date de paiement des intérêts (ou depuis la date d'émission pour les deux premières dates de paiement). En cas de non-paiement des coupons, ceux-ci resteront dus et constitueront des arriérés portant intérêt au taux applicable servant à la détermination des coupons des obligations.

Le coupon est fixe à un taux nominal annuel de 4 % jusqu'en octobre 2022 et variable à compter du 5 octobre 2022, au taux d'Euribor 6 mois, plus une marge de 1 000 points de base (clause de « *step-up* »). En cas de changement de contrôle d'Eramet, le taux d'intérêt annuel sera majoré de

500 points de base sauf remboursement anticipé au gré de la Société dans les 45 jours du changement de contrôle.

Les porteurs bénéficient d'un droit de conversion en actions. L'émetteur peut alors choisir de délivrer aux obligataires ayant exercé leur droit à l'attribution d'actions :

- soit uniquement du numéraire ;
- soit uniquement des actions nouvelles ;
- soit une combinaison en actions nouvelles et en numéraire.

Les caractéristiques de l'ODIRNAN ont conduit le groupe Eramet à la comptabiliser en tant qu'instrument de capitaux propres car :

- il n'existe aucune obligation contractuelle de rembourser le nominal à l'exception de la liquidation de l'émetteur, le cadre normatif stipulant qu'une obligation de remboursement en cas de liquidation ne remet pas en cause la classification en instrument de capitaux propres ;
- le paiement des coupons aux porteurs des obligations est :
 - soit dépendant de la liquidation de l'émetteur. Comme indiqué ci-dessus, une obligation pour l'émetteur de procéder à un paiement en cas de liquidation n'établit pas l'existence d'une dette,
 - soit sous le contrôle de l'émetteur (paiement de dividendes, rachats d'actions propres ou équivalents, remboursement anticipé à la main de l'émetteur, décision de paiement du prochain coupon sur les obligations...).

Enfin la clause de « *step-up* » qui conduit à augmenter de manière significative le montant des coupons au-delà d'une certaine date, si l'instrument n'a pas été préalablement racheté par l'émetteur, et la clause d'intérêts de retard (capitalisés et portant au même taux que les obligations) constituent des contraintes économiques et non des obligations contractuelles.

Par conséquent, au regard des caractéristiques des instruments et des éléments évoqués ci-dessus, Eramet n'a pas d'obligation contractuelle de payer une rémunération sur l'instrument de dette perpétuelle.

Enfin, les différentes options évoquées ci-dessus ne remettent pas en cause la qualification d'instruments de capitaux propres.

Au 31 décembre 2019, 92 780 obligations ont fait l'objet d'une conversion en actions (116 sur l'exercice 2019). Aucune obligation n'a fait l'objet d'un remboursement en trésorerie sur l'exercice 2019. Ainsi le nombre d'obligations en circulation est de 2 065 645 (31 décembre 2018 : 2 065 761), soit une diminution de 116 obligations sur l'exercice 2019.

La valeur totale des obligations au 31 décembre 2019 est de 95,7 millions d'euros (31 décembre 2018 : 95,7 millions d'euros).

7.7.3 Actions auto-détenues

Le tableau ci-après résume les opérations réalisées sur les actions autodétenues :

	Nombre total d'actions	Animation boursière ⁽¹⁾	Attributions aux salariés	Total
Situation au 1^{er} janvier 2018		23 147	124 495	147 642
<i>En pourcentage du capital</i>	26 633 660	0,09 %	0,47 %	0,55 %
Attribution définitive d'actions gratuites			(92 388)	(92 388)
Achats/Ventes		39 910		39 910
Situation au 31 décembre 2018		63 057	32 107	95 164
<i>En pourcentage du capital</i>	26 635 884	0,24 %	0,12 %	0,36 %
Mandat de rachat			193 250	193 250
Attribution définitive d'actions gratuites			(128 228)	(128 228)
Achats/Ventes		16 376		16 376
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019		79 433	97 129	176 562
<i>En pourcentage du capital</i>	26 636 000	0,30 %	0,36 %	0,66 %

(1) Contrat de liquidité souscrit auprès d'Exane BNP Paribas.

Les titres Eramet auto détenus sont classés dans la rubrique autres réserves et valorisés à leur coût d'achat pour un montant de 16 millions d'euros au 31 décembre 2019 (31 décembre 2018 : 14 millions d'euros). Le montant des mouvements est imputé sur les capitaux propres.

Note 8 Instruments financiers et gestion des risques

Cette note recense les instruments financiers du groupe Eramet, les risques liés, ses objectifs de gestion des risques, la sensibilité et le suivi de la stratégie de gestion des risques financiers.

Méthode comptable

Instruments financiers

Les instruments dérivés actifs et passifs, les actifs financiers courants et la trésorerie et équivalents de trésorerie sont initialement comptabilisés au bilan à la juste valeur (prix de la transaction) ajusté des coûts de transaction. À chaque date de clôture, les variations de juste valeur sont constatées dans le résultat (autres produits et charges financiers) sauf lorsqu'il existe une opération de couverture de flux de trésorerie désignée et documentée. Dans ce cas, la variation est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global et présentée dans les capitaux propres (variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers de couverture). Les variations de valeur temps sont constatées en autres éléments du résultat global.

Instruments dérivés

Le groupe Eramet a recours à des instruments dérivés pour couvrir certains risques. Dans le cadre de la gestion du risque de change, le groupe Eramet utilise des contrats de change à terme, des swaps de monnaies étrangères et, dans une moindre mesure, des options de change. Les contrats de change à terme sont comptabilisés comme des couvertures dans la mesure où le groupe Eramet a défini et documenté la relation de couverture et démontré son efficacité. Le risque de taux est géré en utilisant des swaps de taux. Enfin, le groupe Eramet utilise également des *collars* et des swaps dans le cadre de ses couvertures d'achats ou de ventes de matières premières (nickel, fioul, aluminium, électricité).

Les dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réévaluée selon qu'une relation de couverture a été désignée et documentée en capitaux propres, ou sinon en compte de résultat lorsqu'il n'existe pas de relation de couverture. La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions de marché. La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le groupe Eramet recevrait (ou paierait) pour transférer à la date de clôture les contrats en cours. La juste valeur des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions de marché. Les dérivés sont présentés au bilan au sein des actifs ou passifs courants.

Opérations de couverture

Les résultats dégagés sur les instruments de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats dégagés sur les éléments couverts. Toutefois, les variations de juste valeur des couvertures, indépendamment des opérations couvertes, sont inscrites au compte de résultat de la période au sein du résultat opérationnel courant ou des autres produits et charges financiers selon la nature de la couverture.

Le groupe Eramet identifie l'élément de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente formellement cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la couverture :

- couverture à la juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément en résultat opérationnel courant ;
- couverture de flux futurs de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt dans les capitaux propres. Les montants accumulés en capitaux propres sont constatés dans le résultat de la période lorsque l'élément couvert impacte ce dernier. La part inefficace est maintenue dans le résultat de la période en autres produits et charges financiers ;
- couverture d'investissement net dans des filiales étrangères : les instruments dérivés visant à couvrir l'investissement net en devises dans des filiales étrangères sont qualifiés de couverture d'investissement net en devise. Le résultat réalisé sur ces couvertures, ainsi que les variations de juste valeur (en dehors de la valeur temps) sont enregistrés en écarts de conversion dans les capitaux propres, et recyclés en résultat lors de la cession de la filiale ;
- comptabilisation des dérivés qui ne remplissent pas les conditions de la comptabilité de couverture : le groupe Eramet utilise ces dérivés exclusivement pour couvrir les flux futurs de trésorerie et les variations de juste valeur sont portées immédiatement en résultat dans la rubrique autres produits et charges financiers.

Mesure de la juste valeur

Le groupe Eramet évalue ses instruments financiers à la juste valeur à chaque clôture.

La juste valeur correspond au montant pour lequel un actif pourrait être vendu, ou un passif éteint, entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normale. L'évaluation d'une juste valeur suppose que la transaction pour la vente de l'actif ou le transfert du passif a lieu soit :

- sur le marché principal pour l'actif ou le passif ;
- en l'absence de marché principal, sur le marché le plus avantageux pour l'actif ou le passif.

L'évaluation de la juste valeur d'un actif non financier tient compte de la capacité d'un participant de marché de générer des avantages économiques en faisant une utilisation optimale de l'actif ou en le vendant à un autre participant de marché qui en ferait une utilisation optimale.

Les justes valeurs des instruments financiers sont classées selon une hiérarchie en trois niveaux :

- niveau 1 : Prix coté (non ajusté) sur un marché actif pour des actifs et passifs identiques ;
- niveau 2 : Prix coté sur un marché actif pour un instrument similaire ou autre technique d'évaluation basée sur des paramètres observables ;
- Niveau 3 : Technique d'évaluation incorporant des paramètres non observables.

Les critères de classification et de comptabilisation des actifs et passifs financiers et le cas échéant, tout transfert d'un niveau à l'autre de la hiérarchie des justes valeurs sont indiqués ci-dessous.

Estimations, hypothèses et jugements

Les incertitudes, les estimations et le recours au jugement participent à l'évaluation des contrats à terme, à l'application de la comptabilité de couverture et la valorisation des dérivés évalués à la juste valeur.

Pour continuer à appliquer la comptabilité de couverture sur les achats ou les ventes de matières premières (nickel, fioul, aluminium, électricité), le groupe Eramet établit que l'instrument de couverture est efficace de manière à compenser le risque de change sur ses achats et ventes de matières premières, et s'assure d'une documentation conforme aux exigences. Le processus visant à tester l'efficacité de la couverture nécessite le recours aux jugements et estimations.

Mesure de la juste valeur

La juste valeur représente une estimation à une date donnée et pourrait changer d'une période à une autre en raison des conditions de marché ou d'autres facteurs.

Le groupe Eramet privilégie les hypothèses que des intervenants du marché utiliseraient pour fixer le prix de l'actif ou du passif, considérant que les participants du marché agissent dans leur meilleur intérêt économique. Le groupe Eramet utilise des techniques d'évaluation qui sont appropriées aux circonstances et pour lesquelles il existe des données d'entrée suffisantes pour évaluer la juste valeur, maximisant l'utilisation de données d'entrée observables qui sont pertinentes et minimisant l'utilisation de données d'entrée non observables.

8.1 Instruments financiers inscrits au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2019	Ventilation par nature d'instruments				
	État de la situation financière	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Titres de participations non consolidées	19	19				
Autres actifs financiers non courants	222			222		
Autres actifs non courants	4			4		
Créances clients	362			362		
Autres actifs courants	246			246		
Instruments financiers dérivés	25					25
Autres actifs financiers courants	365	191	174			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	556	459	97			
ACTIF	1 799	727	213	834	-	25
Emprunts – part à plus d'un an	1 558				1 558	
Autres passifs non courants	1			1		
Emprunts – part à moins d'un an	570				570	
Dettes fournisseurs	458			458		
Autres passifs courants	457			457		
Instruments financiers dérivés	52					52
PASSIF	3 096	-	-	916	2 128	52

(en millions d'euros)	31/12/2018	Ventilation par nature d'instruments				
	État de la situation financière	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Titres de participations non consolidées	21	21				
Autres actifs financiers non courants	214			214		
Autres actifs non courants	11			11		
Créances clients	395			395		
Autres actifs courants	209			209		
Instruments financiers dérivés	25					25
Autres actifs financiers courants	517	201	316			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	848	848				
ACTIF	2 240	1 070	316	829	-	25
Emprunts – part à plus d'un an	1 701				1 701	
Autres passifs non courants	2			2		
Emprunts – part à moins d'un an	381				381	
Dettes fournisseurs	391			391		
Autres passifs courants	407			407		
Instruments financiers dérivés	60					60
PASSIF	2 942	-	-	800	2 082	60

La classification des actifs et passifs financiers a été revue pour répondre aux classifications IFRS 9, tel que décrit note 3 « Base de préparation des comptes consolidés ». Les titres de participation et les autres actifs financiers courants sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur. Les autres actifs financiers non courants sont évalués au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE).

Les emprunts sont comptabilisés au coût amorti évalué par l'intermédiaire du taux d'intérêt effectif (TIE).

La juste valeur des créances clients et des dettes fournisseurs correspond à leur valeur au bilan, compte tenu de leurs échéances de paiement inférieures à un an pour l'essentiel.

(en millions d'euros)	Nature de l'instrument de couverture	Montant notionnel des instruments de couverture	Valeur comptable de l'instrument de couverture	
			Actif	Passif
Fair Value Hedge (FVH)				
Risque de taux d'intérêt				
Risque de change				
Couvertures bilan (clients/fournisseurs/banques 2019)	Forward et options de change	271	3	(1)
Couverture emprunt CAT	Forward achat	2	0	0
Couverture emprunt C2M	Forward achat	44	5	0
Risque matière première				
Cash flow hedge (CFH)				
Risque de taux d'intérêt				
Emprunt \$ C2M/CAT	Swap de taux	44	0	0
Emprunt EUR Setrag	Swap de taux	73	0	(4)
Risque de change				
Couverture des ventes futures en devises	Forward vente	46	0	(5)
Couverture change Groupe chiffre d'affaires futur	Forward et options de change	458	3	(9)
Emprunt Erasteel/Erasteel Inc.	Swap de change	24	0	0
Chiffre d'affaires \$	Swap de change	40	1	0
Obligation TiZir + swap Eramine	Forward vente	81	1	0
Couverture placement MSEC	Swap de change	55	0	(2)
Risque matière première				
Approvisionnement fuel	Achat d'option	0	0	0
Approvisionnement électricité	Future sur électricité	2	0	0
Approvisionnement électricité	Future sur électricité	1	0	0
Contrat commercial nickel Eramet	Swap nickel	2	0	0
Approvisionnement nickel AD	Swap nickel	10	3	0

La répartition par hiérarchie de justes valeurs des instruments financiers à la juste valeur se présente ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2019			31/12/2018		
	Valeur au bilan	Ventilation par hiérarchie de justes valeurs		Valeur au bilan	Ventilation par hiérarchie de justes valeurs	
		Niveau 1	Niveau 2		Niveau 1	Niveau 2
Actifs financiers courants	365	365		516	516	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	556	556		848	848	
Instruments financiers dérivés	25		25	25		25
ACTIF	946	921	25	1 390	1 365	25
Instruments financiers dérivés	52		52	60		60
PASSIF	52	-	52	60	-	60

8.2 Effets au compte de résultat des instruments financiers

(en millions d'euros)	Exercice 2019 Effets en résultat	Produits et (charges) financiers	Coût amorti	Juste valeur	Conversion monétaire	Résultat de cession	Dépréciation nette
Titres de participation	(1)	1				(2)	0
Autres actifs financiers	(0)	(4)			7		(3)
Instruments financiers dérivés	(2)			(2)			
(Endettement net)/trésorerie nette	(110)	(97)	(8)		(4)		
TOTAL	(113)	(101)	(8)	(2)	3	(2)	(3)

(en millions d'euros)	Exercice 2018 Effets en résultat	Produits et (charges) financiers	Coût amorti	Juste valeur	Conversion monétaire	Résultat de cession	Dépréciation nette
Titres de participation	(1)					3	(4)
Autres actifs financiers	(3)	(14)			12		(1)
Instruments financiers dérivés	18			18			
(Endettement net)/trésorerie nette	(80)	(71)	(8)		(3)	2	
TOTAL	(66)	(85)	(8)	18	9	5	(5)

Les produits financiers rattachés aux titres de participation correspondent à des dividendes de sociétés non consolidées. Les résultats dégagés relatifs aux instruments financiers de couverture de change et de matières premières sont principalement comptabilisés en résultat opérationnel courant. La partie non qualifiée de couverture est comptabilisée en autres produits et charges financiers.

8.3 Effets au compte de résultat des instruments financiers

(en millions d'euros)	31/12/2019		31/12/2018	
	Actif	Passif	Actif	Passif
À l'ouverture	25	60	47	55
Variation des instruments de couverture de la période - capitaux propres ⁽¹⁾	(2)	(8)	(3)	10
Variation des instruments de couverture de la période - résultat financier ⁽²⁾	1	(0)	(11)	(10)
Variation nette des instruments financiers de couverture ⁽³⁾	1	0	(8)	4
Autres mouvements			(1)	1
À LA CLÔTURE	25	52	25	60
Position nette des instruments financiers de couverture ⁽³⁾	7	17	6	17
Instruments financiers - couverture de change	15	28	17	38
Instruments financiers - couverture de taux	-	4	0	3
Instruments financiers - couverture de matières premières	3	3	1	2

(1) L'impact correspond à la variation de juste valeur (part efficace) des instruments dérivés de couverture de change, de taux et de matières premières.

(2) L'impact correspond à la variation de juste valeur (part inefficace) des instruments dérivés de couverture de change, de taux et de matières premières.

(3) Les créances et les dettes libellées en monnaies étrangères sont converties au taux de clôture, l'écart entre le taux de clôture et le taux de couverture est inscrit au niveau de la rubrique « Instruments financiers actifs et passifs ».

8.4 Gestion des risques

Le groupe Eramet utilise des instruments financiers dérivés pour maîtriser son exposition aux risques de change, de taux et de matières premières. La gestion des principaux risques a été déléguée par le Comité Exécutif à la Direction Financière du groupe Eramet. Cette gestion est effectuée directement au niveau d'Eramet ou au travers de Metal Currencies créée spécifiquement pour gérer les risques de change du groupe Eramet.

La politique du groupe Eramet est de réduire son exposition aux fluctuations de taux d'intérêt et de change. Les positions sont négociées soit sur des marchés organisés, soit sur des marchés de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang.

Les résultats dégagés sur les instruments de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats dégagés sur les éléments couverts. Toutefois, les effets latents résultant de couvertures économiques mais non qualifiées par les normes de couverture sont inscrits en résultat net de la période.

Toutes les transactions en cours à la date de clôture sont enregistrées dans l'état de la situation financière sans aucune compensation.

8.4.1 Risques de change

Lorsque l'exposition née des financements contractés par les sociétés du groupe Eramet dans des monnaies étrangères autres que leurs monnaies fonctionnelles n'est pas compensée par des recettes dans ces monnaies étrangères, le groupe Eramet peut être amené à contracter des instruments de couverture. En outre, le groupe Eramet utilise des instruments financiers afin de limiter son exposition au risque de change sur ses ventes et certains coûts libellés en dollar.

Le groupe Eramet est exposé à deux natures de risques de change, à savoir :

- les **risques transactionnels** lorsqu'une société du Groupe à des recettes en devise différente de sa devise de compte et qui ne sont pas compensées par des achats dans la même devise ;
- les **risques bilanciaux** liés aux variations des actifs nets des filiales valorisés en devises autres que l'euro.

Le groupe Eramet centralise le risque de change des filiales. Chaque société du groupe Eramet communique, à la Trésorerie Groupe, ses expositions en devise autre que sa devise de compte. Cette gestion s'inscrit dans le cadre d'une politique pluriannuelle avec des procédures approuvées par le Comité Exécutif et fait l'objet d'un reporting mensuel à destination de ses membres. Le groupe Eramet gère le risque de change bilanciel au cas par cas.

8.4.1.1 Risques transactionnels

Dans le cadre de la gestion des risques transactionnels, les couvertures de change portent majoritairement sur le dollar américain mais également sur la couronne norvégienne, la livre sterling, la couronne suédoise et le yen japonais. Ces couvertures sont destinées à couvrir la position présente et future des opérations commerciales du groupe Eramet, dont plus de 50 % sont facturées en devises alors que les coûts de production sont principalement libellés en euros. Les opérations sont réalisées au travers de la société Metal Currencies.

Les filiales concernées déterminent le montant de leur exposition nette à l'aide de prévisions ou de budgets pluriannuels. Les risques associés font alors l'objet d'une couverture sur un horizon maximum de trente-six mois, sauf exception. Le groupe Eramet utilise différents instruments pour couvrir son risque de change : contrats à terme et options.

Le détail du portefeuille de couverture par devises est précisé ci-après :

Au 31 décembre 2019 <i>(en millions de devises)</i>	Chiffre d'affaires 2019			Chiffre d'affaires 2020			Chiffre d'affaires 2021 et plus		
	Montants	Devises	Cours	Montants	Devises	Cours	Montants	Devises	Cours
COUVERTURES COMMERCIALES									
• EUR/USD	252	USD	1,12	346	USD	1,15	75	USD	1,21
• EUR/NOK	327	NOK	10,09	563	NOK	10,50	580	NOK	10,68
AUTRES COUVERTURES - MONTANT TOTAL NON DÉTAILLÉ PAR ANNÉE									
• EUR/USD	217	USD	1,13						
• EUR/NOK	-	NOK	-						

Au 31 décembre 2018 <i>(en millions de devises)</i>	Chiffre d'affaires 2018			Chiffre d'affaires 2019			Chiffre d'affaires 2020 et plus		
	Montants	Devises	Cours	Montants	Devises	Cours	Montants	Devises	Cours
COUVERTURES COMMERCIALES									
• EUR/USD	271	USD	1,16	479	USD	1,17	145	USD	1,23
• EUR/NOK	262	NOK	9,68	930	NOK	9,79	463	NOK	10,05
AUTRES COUVERTURES - MONTANT TOTAL NON DÉTAILLÉ PAR ANNÉE									
• EUR/USD	136	USD	1,12						
• EUR/NOK	91	NOK	9,02						

8.4.1.2 Risques bilanciaux

Le groupe Eramet gère les risques de change bilanciaux, essentiellement liés au dollar américain, à travers l'émission de dettes financières libellées dans la même devise que les actifs nets concernés, ou via des swaps de change.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur des couvertures de change liées aux risques transactionnels représente un passif net de 5 millions d'euros (31 décembre 2018 : passif net de 7 millions d'euros).

Pour les couvertures du chiffre d'affaires USD 2020, une variation de plus ou moins 10 % en valeur du taux de change EUR/USD aurait un impact, avant impôts, sur les instruments financiers de couverture en contrepartie des capitaux propres au 31 décembre 2019 de l'ordre de + 51,7 millions d'euros en cas de hausse des cours (31 décembre 2018 : + 29,8 millions d'euros) et d'environ - 69 millions d'euros en cas de baisse des cours (31 décembre 2018 : - 44 millions d'euros).

La répartition des contrats de change (montants notionnels) est la suivante :

(en millions de devises)	31/12/2019				31/12/2018			
	Ventes à terme	Achats à terme	Options d'achat	Options de vente	Ventes à terme	Achats à terme	Options d'achat	Options de vente
DEVISE CONTRE EUR								
• USD	638	51	439	304	602	97	695	527
• JPY	-	-			85	60		
• GBP	-	2			7	4		
• NOK		637	833	1 225		1 014	733	1 057
DEVISE CONTRE SEK								
• JPY	-	-			46			
• USD	7	-			11			
• GBP	1	-						
• EUR	6	-						

Les impacts avant impôts sur les capitaux propres et les résultats des instruments financiers liés aux risques de change sont présentés ci-après :

(en millions d'euros)	Couvertures de change			
	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Risques transactionnels	Risques bilantiels	Risques transactionnels	Risques bilantiels
À l'ouverture	(22)	(67)	-	(6)
Variation de la part non échue des couvertures ⁽¹⁾	(3)		(7)	
Variation de la part inefficace en résultats ⁽²⁾	-		(1)	
Variation de la part efficace transférée en résultats ⁽³⁾	5		(15)	
Écarts de conversion et autres mouvements		(25)		(61)
À LA CLÔTURE	(20)	(92)	(22)	(67)
Variations comptabilisées en capitaux propres :				
• réserve de couverture	2		(22)	
• réserve de conversion		(25)		(61)
Total	2	(25)	(22)	(61)
Variations comptabilisées en résultats :				
• résultat opérationnel courant	(5)		15	
• résultat financier	-		(1)	
Total	(5)	-	14	-

(1) L'impact correspond à la variation de juste valeur (part efficace) des instruments dérivés de couverture de change.

(2) L'impact correspond à la variation de juste valeur (part inefficace) des instruments dérivés de couverture de change.

(3) Les créances et les dettes libellées en monnaies étrangères sont converties au taux de clôture, l'écart entre le taux de clôture et le taux de couverture est inscrit au niveau de la rubrique « instruments financiers actifs et passifs ».

8.4.2 Risques de taux

En fonction des conditions de marché, ainsi que des prévisions d'évolution de l'endettement financier net, la Direction Financière du groupe Eramet contrôle la répartition entre taux fixe et taux variable de la dette ainsi que des placements de trésorerie et décide de l'opportunité de réaliser ou non des couvertures de taux. Les instruments financiers utilisés sont des swaps de taux d'intérêt, *caps* ou *floors*. Les opérations de couvertures sont réalisées par la Trésorerie Groupe.

En ce qui concerne les excédents de trésorerie gérés par la société Metal Securities, ils sont placés :

- sur des supports rémunérés sur la base des taux Eonia (*Euro Over Night Index Average*) ou Euribor (*Euro Inter Bank Offered Rate*) ;
- sur des supports à taux fixes swapés contre Euribor.

Ces derniers sont classés parmi les autres actifs financiers courants et font l'objet de couverture de taux à terme (taux fixes contre taux variables). Les autres excédents de trésorerie gérés par Metal Securities sont principalement placés sur des supports rémunérés sur la base du taux Eonia (*Euro Over Night Index Average*).

8.4.3 Risques de matières

Le groupe Eramet est exposé à la volatilité des cours des matières premières au niveau de son chiffre d'affaires en tant que producteur de nickel et de manganèse ou au niveau de ses coûts de production en tant que consommateur d'énergie (fioul, électricité) ou de matières premières (nickel, aluminium).

Le groupe Eramet détient des instruments dérivés dans le but de réduire son exposition. Pour ce faire, le groupe Eramet utilise essentiellement des ventes à terme, des tunnels symétriques et des achats d'options.

Les principaux acteurs du Groupe sont :

- Eramet et La Société Le Nickel-SLN sur les ventes de nickel ;
- Aubert & Duval sur les achats de nickel ;
- La Société Le Nickel-SLN pour le fioul ;
- Aubert & Duval pour l'aluminium ;
- Erasteel Kloster AB et Eramet Norway A/S pour l'électricité.

Les expositions à la volatilité des cours du manganèse et du coke ne sont pas couvertes puisqu'il n'existe pas de marché organisé pour ces matières.

Les couvertures se font à un horizon de un à quatre ans, selon les matières, sur la base du budget. Seule une partie des consommations ou productions prévisionnelles est couverte (par exemple pour le fioul : au maximum 80 % du budget est couvert). Le groupe Eramet utilise différents instruments pour couvrir et limiter son exposition : contrat à terme et options.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur des couvertures réalisées pour ces différentes matières représente un actif net de + 3,0 millions d'euros net (31 décembre 2018 : + 0,5 million d'euros net).

Les en-cours des principaux contrats de matières sont représentés par :

(en tonnes)	31/12/2019			31/12/2018		
	Swaps	Options d'achat	Options de vente	Swaps	Options d'achat	Options de vente
Nickel	1 235			3 217		
Aluminium						

Une variation de plus ou moins 10 % des cours des matières premières n'aurait pas d'incidence significative sur les instruments financiers de couverture, avant impôts, en contrepartie des capitaux propres.

8.4.4 Risque de liquidité

Le groupe Eramet doit s'assurer qu'il maintient un niveau de liquidité suffisante pour faire face à ses engagements contractuels et notamment le service de sa dette bancaire et obligataire.

Dans ce cadre, le groupe Eramet procède par anticipation au renouvellement régulier de ses financements actuels (lignes de crédit, emprunts obligataires, crédit-bail IFRS 16...) et met en place, en fonction des opportunités, de nouveaux modes de financement (ODIRNAN en 2016).

D'autre part, des financements opérationnels (investissements et créances) sont mis en place directement dans les filiales du groupe Eramet.

Par ailleurs, Eramet veille à la diversification de ses sources de financements, notamment entre marché obligataire et marché bancaire.

Eramet centralise la quasi-totalité des besoins et des excédents de trésorerie des sociétés contrôlées. La centralisation est assurée par la société Metal Securities en charge de la gestion du placement des excédents de trésorerie.

Le groupe Eramet dispose d'une liquidité financière de 2 299 millions d'euros au 31 décembre 2019 (31 décembre 2018 : 2 468 millions d'euros), dont 556 millions d'euros classés en trésorerie et équivalents de trésorerie (31 décembre 2018 : 848 millions d'euros). Ces excédents de trésorerie sont pour l'essentiel transférés à la société du Groupe en charge de la centralisation et du placement des excédents de trésorerie du groupe Eramet, Metal Securities.

Ligne de crédit renouvelable

Le crédit syndiqué (RCF, *Revolving Credit Facility*) a été étendu en février 2019 pour un montant de 981 millions d'euros et une durée de cinq ans, soit une nouvelle échéance janvier 2024.

Le montant disponible au titre de ce crédit syndiqué est maintenu à 981 millions d'euros.

Aucun montant n'est tiré au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, la ligne d'emprunt de 120 millions d'euros auprès de la Banque européenne d'investissement

pour financer la réalisation d'investissements en recherche, développement et innovation (RDI) en matière de digitalisation et de fabrication de pointe, n'a pas encore été tirée.

Enfin, le Groupe a signé, le 11 décembre 2019, un *Multicurrency Term Loan Agreement* pour 350 millions d'euros, afin de financer ses besoins généraux et d'investissement. La maturité de ce financement est de deux ans avec une option pouvant être exercée par Eramet de l'étendre à janvier 2024.

Au 31 décembre 2019, cette ligne n'est pas tirée.

Le groupe Eramet est soumis au remboursement de ses emprunts financiers, essentiellement composé d'emprunts auprès des marchés financiers et d'emprunts auprès des établissements de crédit, au paiement de ses autres passifs ainsi que des instruments financiers dérivés, dont l'échéancier est présenté ci-après :

(en millions d'euros)	État de la situation financière	Échéancier des paiements futurs			Total
		À moins d'un an	Entre un an et cinq ans	À plus de cinq ans	
Emprunts auprès des marchés financiers	1 429	296	828	300	1 424
Emprunts auprès des établissements de crédit	397	173	142	101	416
Découverts bancaires et banques créditrices	72	72			72
Dettes financières de crédit-bail	33	12	20	2	34
Dettes d'obligations locatives IFRS 16	97	13	38	46	97
Autres emprunts et dettes financières	197	20	173	2	195
Total emprunts	2 225	586	1 201	451	2 238
Instruments financiers dérivés	52	52			52
Fournisseurs et autres passifs	915	915			915
Total autres passifs financiers	967	967	-	-	967

L'échéancier des encaissements futurs des actifs financiers est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	État de la situation financière	Échéancier des encaissements futurs à la juste valeur			Total
		À moins d'un an	Entre un an et cinq ans	À plus de cinq ans	
Autres actifs financiers courants	365	365			365
Trésorerie et équivalents de trésorerie	556	556			556
Total trésorerie et équivalents	921	921	-	-	921
Instruments financiers dérivés	25	25			25
Clients et autres actifs	621	610	11		621
Total autres actifs financiers	646	635	11	-	646

Les dettes financières font l'objet, le cas échéant, au niveau du Groupe ou localement, de covenants bancaires dont les principaux sont décrits ci-dessous :

Société	Type de ligne		Ratio	Montants en nominal (en millions de devises)
Eramet S.A.	Ligne de crédit renouvelable RCF	Endettement net hors emprunt SLN auprès de l'État français et dettes d'obligation locative IFRS 16/capitaux propres	< 1	981 M€
	Bond UMR	Endettement net hors dettes d'obligation locative IFRS 16/capitaux propres	< 1	50 M€
	Term Loan	Endettement net hors emprunt SLN auprès de l'État français et dettes d'obligation locative IFRS 16/capitaux propres	< 1	350 M€
	Borrowing Base	Endettement net hors emprunt SLN auprès de l'État français et dettes d'obligation locative IFRS 16/capitaux propres	< 1	65 M€
	Banque Européenne d'Investissement	Endettement net hors emprunt SLN auprès de l'État français et dettes d'obligation locative IFRS 16/capitaux propres	< 1	80 M€
	Banque Européenne d'Investissement	Endettement net hors emprunt SLN auprès de l'État français et dettes d'obligation locative IFRS 16/capitaux propres	< 1	30 M€
	Banque Européenne d'Investissement	Endettement net hors emprunt SLN auprès de l'État français et dettes d'obligation locative IFRS 16/capitaux propres	< 1	120 M€
Comilog S.A.	Emprunts ICBC/BNP Paribas/BGFI	Endettement net/capitaux propres	< 1,15	217 M\$
		Cash-flow net/service de la dette	> 2	
		Chiffre d'affaires vers Eramet Norway AS, Marietta, Comilog Dunkerque, ECM/service de la dette	> 150 %	(1)
	CAT Finance	Endettement net/EBITDA 12 mois glissants	< 3	40 M\$
		Cash-flow net/service de la dette	> 1,30	11 M€
		Endettement net/capitaux propres	< 2	
	IFC/Proparco	Endettement net/capitaux propres	< 1,15	33 M€
		Endettement net/EBITDA 12 mois glissants	< 4	
		Couverture du service de la dette	> 1,3	
	TiZir	Emprunt obligataire	Capitaux propres + prêts subordonnés/total actifs	> 35 %
Liquidité			> 15 M\$	
Interest coverage ratio (EBITDA/intérêts financiers nets)			> 1,50	
			> 1,75	
			> 2,00	(2)
Aubert & Duval	SogeLease – Crédits Baux	Endettement net consolidé/capitaux propres	< 1	9 M€
		Dette financière nette/fonds propres	< 1,1	N/A
	CACIB – Titrisation	EBITDA/intérêts financiers nets	> 4,5	

(1) Covenant applicable uniquement à un des deux emprunts de 30 millions de dollars souscrit par Comilog.

(2) Covenant applicable :

- à compter du 18^e mois suivant l'émission de l'emprunt (1,50) ;
- à compter du 36^e mois suivant l'émission de l'emprunt (1,75) ;
- à compter du 54^e mois suivant l'émission de l'emprunt (2,00).

Les covenants Eramet sont déterminés sur la base des comptes consolidés publiés.

Les covenants Comilog sont déterminés sur la base des comptes sociaux et consolidés de la société Comilog.

Les covenants TiZir sont déterminés sur la base des comptes sociaux et consolidés du palier TiZir.

Les covenants Aubert & Duval sont déterminés sur la base des comptes sociaux et du contributif consolidé de la société Aubert & Duval.

Au 31 décembre 2019, les covenants ne présentent aucun cas d'exigibilité anticipée.

D'autre part, aucun cas de *cross-default* susceptible d'impacter les financements au niveau du Groupe n'a été constaté au 31 décembre 2019.

8.4.5 Risques de crédit ou de contrepartie

Le groupe Eramet peut être exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie : sur ses clients et sur ses partenaires financiers en raison de ses excédents de trésorerie placés par la société dédiée du Groupe, Metal Securities. Pour limiter ce risque, le groupe Eramet dispose

de différents outils : la collecte d'informations en amont des opérations (agences de notation, états financiers publiés...), l'assurance-crédit ou la mise en place de lettres de crédit ou crédit documentaire. Spécifiquement pour les comptes clients, un crédit-manager est dédié à chaque Division du Groupe.

L'antériorité des créances clients du Groupe et des créances en souffrance de paiement s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2019			31/12/2018		
	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes
Dans les délais ou non échues	245	(10)	235	262	(4)	258
Retards :						
• inférieur à un mois	90	-		68	-	68
• compris entre un et trois mois	20	-		10	(1)	9
• compris entre trois et six mois	7	(1)		5	(1)	4
• compris entre six et neuf mois	2	(2)		10	-	10
• compris entre neuf et douze mois	2	-		4	-	4
• supérieurs à un an	7	(1)		58	(16)	42
TOTAL CRÉANCES CLIENTS	373	(14)	235	417	(22)	395

Il n'y a pas de créances impayées ou dépréciées significatives ayant fait l'objet de renégociation.

8.4.6 Risques actions et obligations

Eramet et ses filiales ne sont pas engagés dans des opérations boursières spéculatives et les participations détenues correspondent essentiellement à des sociétés contrôlées non cotées et entièrement rattachées aux activités du Groupe.

Dans le respect de la politique de placements du Groupe qui définit et limite le risque de contrepartie, le groupe Eramet a acheté des obligations d'entreprises soumis au risque obligataire, comptabilisées en autres actifs financiers courants.

Note 9 Besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	31/12/2018	Variation BFR Tableau de flux	Variation dettes fournisseurs immobilisations	Écarts de conversion et autres	31/12/2019
Stocks	947	149		2	1 098
Clients	395	(44)		11	362
Fournisseurs	(391)	(60)		(7)	(458)
BFR simplifié	951	45	-	6	1 002
Autres éléments de BFR	(313)	79	(33)	25	(242)
BFR TOTAL	638	124	(33)	31	760

9.1 Stocks

Les stocks se composent principalement de produits des BU Nickel, Manganèse et de la division Alliages Haute Performance du Groupe dans les différents stades du processus de production, et sont présentés à la valeur la plus faible entre le coût et la valeur nette de réalisation.

Méthode comptable

Les stocks sont évalués suivant la méthode du C.U.M.P. (coût unitaire moyen pondéré) dans les activités industrielles de la division Alliages Haute Performance et du P.E.P.S. (premier entré premier sorti) dans les activités industrielles et minières de la BU Nickel et de la BU Manganèse.

Les stocks sont évalués au prix de revient incorporant les seuls coûts de production sans toutefois excéder la valeur de réalisation. Les coûts de sous-activité sont éliminés de la valorisation des stocks de fin d'exercice.

Les matières premières sont dépréciées lorsque la valeur nette de réalisation est inférieure au coût d'entrée en stock. Les matières consommables sont dépréciées en totalité lorsque les quantités sont en stock sur une durée plus longue que la consommation estimée. La dépréciation des pièces détachées non immobilisées est calculée en fonction de leur consommation dans l'année. Les stocks de pièces détachées excédant la consommation d'une année sont dépréciés en totalité. Pour les produits en-cours, intermédiaires et finis en stock depuis plus d'un an, application de la méthode prospective avec utilisation du carnet de commandes et validation commerciale des réalisations dans un délai d'un an ; les quantités au-delà d'un an de consommation sont dépréciées en totalité, sauf cas spécifiques.

Les coûts fixes de production liés à une sous-activité constatée ou planifiée ne sont pas incorporés dans la valorisation des stocks, et constituent des charges opérationnelles courantes de la période au cours de laquelle elles sont encourues. La sous-activité est prise en compte lorsque le volume réel de production est sensiblement inférieur au volume normal de production (ou capacité normative).

Jugements et estimations

La détermination de la mesure appropriée de la valeur nette réalisable requiert du jugement, lequel est également utilisé pour allouer les frais fixes et variables de production directement attribuables aux stocks.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
À l'ouverture	947	849
Variation des stocks bruts	158	66
(Dépréciations)/reprises nettes de la période	(9)	(18)
Augmentation/(Diminution) des stocks nets - flux de trésorerie	149	48
Écarts de conversion et autres mouvements	2	50
À LA CLÔTURE	1 098	947
Matières premières	263	273
Marchandises et produits finis	263	214
En-cours et semi-finis	440	356
Consommables et pièces de rechange	132	103
DÉTAIL DES DÉPRÉCIATIONS :		
• À l'ouverture	(144)	(111)
• (Dépréciations)/reprises nettes de la période	(9)	(20)
• Écarts de conversion et autres mouvements	(1)	(13)
• À la clôture	(154)	(144)

Les provisions pour dépréciation concernent pour l'essentiel les matières premières, les marchandises et produits finis.

9.2 Créances clients et autres créances

Les créances clients et autres créances représentent les montants que le groupe Eramet prévoit d'encaisser auprès des tiers.

MÉTHODE COMPTABLE

Les créances sont valorisées pour leur première comptabilisation à leur valeur de transaction puis évaluées à chaque clôture au coût amorti. Les créances et les dettes en monnaies étrangères sont revalorisées au cours de change du dernier jour de l'exercice. Les écarts de change dégagés sont comptabilisés dans le résultat opérationnel courant ou dans le résultat financier (autres produits et charges financiers) en fonction de la nature des créances et des dettes.

Le portefeuille de créances clients du Groupe est évalué afin de prendre en compte le taux de pertes attendues à maturité sur ce portefeuille. Ce taux est déterminé d'une part en qualifiant le portefeuille client en fonction de son exposition au risque, les créances garanties limitant le niveau de risque de perte attendue ; d'autre part en évaluant la probabilité de défaut et l'impact de la perte attendue sur le portefeuille, sur la base de l'historique des pertes sur créances, de l'antériorité et d'une estimation des risques.

Par ailleurs, une créance individuelle fait l'objet d'une dépréciation dès lors qu'il est plus que probable que son recouvrement ne sera pas effectué et qu'il est possible d'évaluer raisonnablement le montant de la dépréciation sur la base de l'historique des pertes sur créances, de l'antériorité et d'une estimation des risques. Cette dépréciation dont la contrepartie est constatée dans le résultat opérationnel courant vient en diminution de la valeur brute de la créance.

Les créances cédées dans le cadre de contrats de titrisation sont décomptabilisées du bilan lorsque le groupe Eramet a transféré les droits contractuels d'encaisser la trésorerie et que la quasi-totalité des risques et avantages attachés à ces créances a été transférée au cessionnaire. Lorsque des risques sont conservés, et qu'ils ne remettent pas en cause le retrait des créances du bilan, ils sont comptabilisés en autres créances d'exploitation ainsi que les dépôts de garantie associés (note 9).

Les cessions avec recours contre le groupe Eramet en cas de défaut de paiement du client conduisent à maintenir les créances ainsi cédées au bilan.

ESTIMATIONS ET JUGEMENT

Déterminer le niveau de perte attendue sur le recouvrement des créances requiert du jugement. Le montant de la dépréciation est calculé sur la base de l'historique des pertes sur créances, de l'antériorité et d'une estimation des risques par catégorie cohérente de créances.

3

(en millions d'euros)	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes 31/12/2019	Valeurs nettes 31/12/2018
À l'ouverture	807	(191)	616	617
Variation en valeur brute	(23)		(23)	78
Dépréciations de la période		(2)	(2)	(25)
Mouvements de besoin en fonds de roulement - flux de trésorerie			(25)	53
Écarts de conversion et autres mouvements	19	9	28	(54)
À LA CLÔTURE	803	(184)	619	616
Créances clients	373	(10)	362	395
Créances fiscales et sociales	134	(3)	131	111
Dépôt de garantie - contrat de titrisation	7	-	7	6
Autres créances d'exploitation	286	(171)	115	92
Autres actifs courants	427	(174)	254	209
Créances sur contrat de concession Setrag - actif non courant	3	-	3	-
Compte courant actionnaire TiZir - actif non courant	-	-	-	-
Compte courant actionnaire UKAD - actif non courant	-	-	-	4
Créance sur cession Erachem - actif non courant	2	-	2	7
Autres actifs non courants	5	-	5	11
TOTAL	805	(184)	621	616

Les créances clients et les autres créances sont pour l'essentiel à échéance de moins d'un an.

Les créances fiscales et sociales incluent un montant de crédit de TVA auprès de l'État gabonais de 53 millions d'euros au 31 décembre 2019 portant sur les exercices 2017 et 2018 (45 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Titrisation de créances clients

Le groupe Eramet a recours à l'affacturage ou à la titrisation comme source de financement pour ses créances. Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales en France et aux États-Unis se sont engagées auprès des établissements bancaires à leur céder des créances clients pour un total de 172 millions d'euros au 31 décembre 2019 (201 millions d'euros au 31 décembre 2018). L'analyse du transfert des risques et avantages a conduit à une déconsolidation totale.

Un dépôt de garantie peut être requis pour couvrir les engagements des filiales cédantes vis-à-vis de la société de financement et sera restitué à la liquidation de l'opération. Il est constitué de réserves servant à couvrir les risques de crédit, de retard de paiement et de dilution. Ce dépôt s'élève à 7 millions d'euros au 31 décembre 2019 (31 décembre 2018 : 6 millions d'euros).

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Créances clients - Factures cédées	(172)	(201)
Créances clients - Factures non déconsolidées	-	-
Autres créances d'exploitation - Dépôt de garantie	7	6

9.3 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les fournisseurs et autres débiteurs sont principalement constitués de montant dus aux fournisseurs et aux administrations fiscales qui ont été facturés ou à payer.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
À l'ouverture	800	695
Mouvements de besoin en fonds de roulement	77	54
Variation des dettes d'immobilisations	33	5
Écarts de conversion et autres mouvements	5	46
À LA CLÔTURE	915	800
Dettes fournisseurs	458	391
Dettes fiscales et sociales	312	292
Autres dettes d'exploitation	45	52
Dettes d'immobilisations	68	34
Produits constatés d'avance	32	29
Autres passifs courants	457	407
Dettes Setrag sur achat biens propres et stocks - non courant	1	2
Autres passifs non courants	1	2

Les dettes fournisseurs et les autres dettes sont pour l'essentiel à échéance de moins d'un an.

Les dettes figurant en passifs non courants incluent la dette de Setrag payable à la République gabonaise sur une période de 25 ans liée à la reprise de la concession.

Note 10 Investissements

Le groupe Eramet regroupe ses investissements en deux catégories :

- les investissements industriels qui se rapportent aux actifs liés aux équipements d'extraction ou de production : immobilisations corporelles et incorporelles ;
- les investissements financiers qui font principalement références aux participations détenues dans les coentreprises et les entreprises non consolidées et à d'autres immobilisations financières.

10.1 Acquisition d'immobilisations

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Investissements corporels de la période	421	252
Investissements incorporels de la période	34	26
Total investissements industriels	455	278
Variation des dettes sur acquisition d'immobilisations	(33)	(5)
Acquisition de titres de participation	1	2
TOTAL ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS - ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE	423	275

10.2 Immobilisations corporelles et droits d'utilisation relatifs aux contrats de location portant sur des biens ayant une nature d'immobilisations corporelles

MÉTHODE COMPTABLE

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur valeur comptable, c'est-à-dire le coût d'acquisition ou de fabrication diminué des amortissements et des dépréciations liées à une perte de valeur constatée.

Les terrains ne sont pas amortis.

Les pièces de rechange à caractère d'immobilisations sont immobilisées et amorties dès leur utilisation effective.

Les outillages fabriqués spécifiquement pour certains clients sont immobilisés et amortis sur leur durée probable d'utilisation.

Les grosses réparations sont considérées comme un composant de l'immobilisation.

Les coûts d'emprunts qui sont directement rattachés à l'acquisition ou à la production d'un actif sont incorporés au coût de cet actif.

Une provision est constituée lors du démarrage de l'exploitation, le cas échéant, pour prendre en compte les obligations de remise en état des sites miniers, en contrepartie d'un actif environnemental et de démantèlement. Les actifs de démantèlement comptabilisés en contrepartie des provisions sont amortis sur la durée d'exploitation prévue des réserves et ressources minières destinées à l'usine ou à l'export et évaluées au regard du caractère estimé pérenne des autorisations en cours. Les révisions des estimations de ces coûts de remise en état viennent corriger la valeur de cet actif et de cette provision en affectant prospectivement le résultat sur la durée d'exploitation incluant l'année en cours.

Les contrats de location portant sur des biens de nature « corporelle » éligibles à IFRS 16 sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour la valeur actualisée des paiements fixes futurs (sur les lignes d'immobilisations concernées pour les contrats IFRS 16 de locations financières et/ou crédit-bail et sur une ligne « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » pour les contrats dits de location simple). Les contrats portant sur des actifs de faible valeur et/ou de courte durée (inférieure à douze mois) sont comptabilisés en charge de location conformément aux exemptions admises par la norme.

La comptabilisation de la concession du chemin de fer Transgabonais a été effectuée selon le schéma ci-après : les biens propres qui sont la propriété du groupe Eramet sont comptabilisés à l'actif du bilan et amortis selon la durée d'utilité ou sur la durée résiduelle de la concession si cette dernière est inférieure.

Les biens de retour correspondant aux actifs apportés à la concession par la République gabonaise et qui devront être restitués à l'identique à l'expiration du contrat ne sont pas reconnus au bilan. Les actifs acquis par le groupe Eramet après la signature du contrat de concession et qui devront être remis à la République gabonaise à la fin de la concession sont comptabilisés en tant qu'immobilisations et amorties sur la durée de la concession. Une provision est constituée pour couvrir la valeur nette des immobilisations au terme de la concession en fonction des hypothèses d'investissements.

ESTIMATIONS, HYPOTHÈSES ET JUGEMENTS

Déterminer tous les frais directement rattachés (par exemple, la main-d'œuvre, les frais généraux) à l'acquisition, à la construction, à l'amélioration ou au développement d'une immobilisation, y compris les frais engagés pour amener celle-ci à l'endroit et dans l'état où elle doit se trouver aux fins de son utilisation prévue par la Direction, fait l'objet de jugement.

L'enregistrement des dépenses en immobilisations cesse quand, la construction d'une immobilisation est pratiquement terminée et qu'elle est capable de fonctionner de la manière prévue. Déterminer si ces conditions sont réunies nécessite l'examen des considérations, pratiquées dans les mêmes industries, prédéterminées par le jugement de la Direction en référence à des facteurs liés à la capacité de production attendue.

Lorsqu'une immobilisation comprend des composants individuels pour lesquels des méthodes ou taux d'amortissement différents sont appropriés, le jugement est utilisé pour déterminer le niveau approprié de fractionnement de cette immobilisation. Distinguer les inspections et les révisions majeures de réparation et d'entretien, et déterminer la durée appropriée pendant laquelle ces coûts doivent être amortis, sont des questions de jugement.

10.2.1 Immobilisations corporelles par nature

(en millions d'euros)	Valeurs brutes	Amortissements	Dépréciations pour pertes de valeur	Valeurs nettes 31/12/2019	Valeurs nettes 31/12/2018
Terrains et constructions ⁽¹⁾	1 098	(636)	(16)	446	450
Installations industrielles et minières ⁽²⁾	4 143	(2 601)	(196)	1 346	1 384
Autres immobilisations corporelles ⁽³⁾	946	(619)	(25)	302	268
En-cours, avances et acomptes	384	-	(16)	368	185
TOTAL	6 571	(3 856)	(253)	2 462	2 287
(1) Dont :					
Actifs de crédit-bail	33	(17)	0	16	17
(2)Dont :					
Actifs de crédit-bail	120	(68)	(16)	36	40
Actifs de démantèlement - remise en état des sites	271	(124)	-	147	108
(3)Dont :					
Actifs de crédit-bail	55	(50)	-	5	9

10.2.2 Droit d'utilisation relatifs aux contrats de location (nature d'immobilisations corporelles)

(en millions d'euros)	Valeurs brutes	Amortissements	Dépréciations pour pertes de valeur	Valeurs nettes 31/12/2019	Valeurs nettes 31/12/2018
Droits d'utilisation relatifs à des terrains et constructions	32	(3)	-	29	-
Droits d'utilisation relatifs à des installations industrielles et minières	12	(1)	-	11	-
Droits d'utilisation relatifs à d'autres immobilisations corporelles	62	(10)	-	52	-
TOTAL	106	(14)	-	92	-

10.2.3 Variation de l'exercice

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
À l'ouverture	2 287	1 924
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		
Investissements de la période	420	254
Cessions de la période	(5)	(5)
Amortissements de la période	(255)	(238)
Dépréciations de la période	(27)	(167)
Variation valeur brute des actifs de démantèlement	47	4
Variation des immobilisations en crédit-bail	1	1
Variation de périmètre	(0)	500
Effet de l'hyperinflation	13	-
Écarts de conversion et autres mouvements	(19)	15
DROITS D'UTILISATIONS RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION (NATURE D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES)		
Première application IFRS 16	94	-
Variation des droits d'utilisation relatifs aux droits de locations IFRS 16	12	-
Amortissements de la période sur droits d'utilisation IFRS 16	(14)	-
Dépréciations de la période sur droits d'utilisation IFRS 16	-	-
Écarts de conversion et autres mouvements sur droits d'utilisation IFRS 16	-	-
À LA CLÔTURE	2 554	2 287

10.3 Immobilisations incorporelles

Méthode comptable

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur valeur comptable, c'est-à-dire le coût d'acquisition diminué des amortissements et des éventuelles dépréciations en raison de perte de valeur constatée.

Les contrats de location portant sur des biens de nature « incorporelle » éligibles à IFRS 16 sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour la valeur actualisée des paiements fixes futurs (sur les lignes d'immobilisations concernées pour les contrats IFRS 16 de locations financières et/ou crédit-bail et sur une ligne « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » pour les contrats dits de location simple). Les contrats portant sur des actifs de faible valeur et/ou de courte durée (inférieure à douze mois) sont comptabilisés en charge de location conformément aux exemptions admises par la norme.

Goodwill

Le goodwill est la différence entre le prix d'acquisition d'une entité et la part du groupe Eramet dans la juste valeur de l'actif et du passif identifiables (y compris le passif éventuel) de l'entité acquise à la date d'acquisition. Il est comptabilisé au coût, diminué des pertes de valeur cumulées.

Les goodwills liés aux entreprises associées et coentreprises sont comptabilisés respectivement en participations dans les entreprises associées et dans les coentreprises (note 9).

Domaine minier

Les montants immobilisés au titre du domaine minier concernent les apports partiels d'actifs ou les acquisitions de permis réalisés depuis 1974. L'amortissement du domaine minier est, selon les spécificités de l'exploitation, fonction de la production annuelle rapportée aux réserves estimées ou de la durée de concession.

Dépenses de géologie, d'exploration et de prospection

Les dépenses de géologie, d'exploration et de prospection engagées au préalable à l'exploitation, sont comptabilisées en immobilisations incorporelles ; elles sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 6 « Prospection et évaluation de ressources minérales ».

Les droits acquittés pour la prospection ou l'exploration minière sont également comptabilisés en immobilisations incorporelles.

Estimations et jugements

Le jugement est nécessaire pour déterminer si les dépenses effectuées sur les éléments immatériels peuvent être comptabilisées en tant qu'immobilisation incorporelle.

Lorsque la durée d'utilisation est limitée dans le temps, l'immobilisation incorporelle est amortie sur une base linéaire en fonction de leur durée de vie utile estimative.

Le goodwill est affecté à l'unité génératrice de trésorerie dans lequel le goodwill est né aux fins de test de dépréciation.

3

Au 31 décembre 2019, aucun droit d'utilisation relatif aux contrats de location ou contrat de crédit-bail/location-financement (IFRS 16) ne porte sur un bien ayant une nature « incorporelle ».

10.3.1 Immobilisations incorporelles par nature

(en millions d'euros)	Valeurs brutes	Amortissements	Dépréciations pour pertes de valeur	Valeurs nettes 31/12/2019	Valeurs nettes 31/12/2018
Goodwill	221	(0)	(14)	207	235
Domaine minier Indonésie	-	-	-	-	-
Domaine minier Gabon	61	(41)	-	20	22
Domaine minier Sénégal	100	(4)	-	96	97
Domaine minier Nouvelle-Calédonie	47	(36)	-	11	12
Dépenses de géologie, d'exploration et de prospection Indonésie	-	-	-	-	-
Autres dépenses de géologie, d'exploration et de prospection	58	(16)	-	42	42
Logiciels informatiques	128	(114)	-	14	14
Autres immobilisations incorporelles	55	(33)	-	22	5
En-cours, avances et acomptes	68	-	(19)	49	29
TOTAL	738	(244)	(33)	461	455

Le goodwill de 207 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2019 (31 décembre 2018 : 235 millions d'euros) résulte essentiellement :

- de l'acquisition de la société norvégienne Erallloys Holding A/S en 2008 pour 148 millions d'euros (31 décembre 2018 : 148 millions d'euros), alloué à l'UGT Eramet Norway ;
- de l'acquisition de Mineral Deposit Limited au 1^{er} juillet 2018 conduisant à dégager un goodwill d'un montant de 59 millions d'euros (31 décembre 2018 : 83 millions d'euros), alloué à l'UGT Mineral Sands. La prise de contrôle

à 100 % de TiZir faisant suite à l'OPA menée par Eramet sur Mineral Deposit en juillet 2018 a conduit le Groupe à procéder à une évaluation à la juste valeur du périmètre acquis dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition.

L'exercice d'allocation du prix d'acquisition a été réalisé dans la période de 12 mois se terminant le 30 juin 2019. La traduction de cet exercice a été reflétée dans les comptes consolidés du Groupe au 30 juin 2019, notamment au travers de la révision du montant du goodwill pour un montant de 24 millions d'euros.

10.3.2 Variation de l'exercice

Les variations de périmètre de l'exercice 2018 comprennent les effets liés à l'acquisition de TiZir et à la cession de Weda Bay.

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
À l'ouverture	455	349
Investissements de la période	34	26
Cessions de la période	-	(6)
Amortissements de la période	(15)	(17)
Dépréciations de la période	(1)	(4)
Reprises de la période	1	-
Variation de périmètre	-	103
Révision du montant du goodwill Mineral Sands	(22)	-
Hyperinflation	2	-
Écarts de conversion et autres mouvements	7	4
À LA CLÔTURE	461	455
• Valeurs brutes	738	720
• Amortissements	(244)	(229)
• Dépréciations pour pertes de valeur	(33)	(35)

10.4 Dépréciations d'actifs et perte de valeur

Méthode comptable

Des tests de dépréciation sont réalisés pour les goodwill et les actifs incorporels à durée de vie indéfinie, de façon systématique au moins une fois par an lors du processus de clôture annuelle ou dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Pour les immobilisations incorporelles et corporelles à durée de vie définie, des tests de dépréciation sont effectués lorsqu'il existe un indice de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, laquelle est définie comme le montant maximum entre une valeur d'utilité (ou valeur à recouvrer par l'utilisation) et une juste valeur (ou valeur à recouvrer par la vente) diminuée des coûts de vente.

Les pertes de valeurs sont constatées pour la différence entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable et sont comptabilisées dans le résultat de la période au sein de la rubrique autres éléments du résultat opérationnel (note 6).

Les pertes de valeur comptabilisées relatives au goodwill ne sont pas reprises. Pour les autres actifs, les pertes de valeur antérieurement comptabilisées sont évaluées à chaque date de clôture, à la recherche d'indications traduisant leur diminution ou leur disparition. Une perte de valeur n'est reprise que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif n'excède pas sa valeur nette comptable, qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

Estimations, hypothèses et jugements

Les unités génératrices de trésorerie (UGT) sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des flux de trésorerie indépendants.

Le groupe Eramet a déterminé ses UGT au regard de ses différents sites de production de la BU Nickel, BU Manganèse, BU Sables Minéralisés et de la division Alliages Haute Performance.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau de chaque UGT. Tous les actifs incorporels, y compris les goodwill et les actifs corporels, ont été alloués à des UGT.

Au 31 décembre 2019, le groupe Eramet est divisé en 10 UGT réparties comme suit :

- deux UGT dans la *Business Unit* Nickel ;
- quatre UGT dans la *Business Unit* Manganèse ;
- une UGT dans la *Business Unit* Sables Minéralisés ;
- une UGT dans la *Business Unit* Lithium ;
- deux UGT dans la division Alliages Haute Performance.

La détermination de l'existence d'événements occasionnant la réalisation d'un test de perte de valeur est soumise au jugement de la Direction Générale du groupe Eramet sur la base de plusieurs critères. Les indices de perte de valeur correspondent essentiellement aux changements et variations suivants :

- cours des matières premières et prix de vente des produits finis ;
- environnement économique et réglementaire et état des marchés ;
- taux d'intérêts ;
- niveau technologique ;
- obsolescence et performance des actifs.

Un test de perte de valeur est réalisé sur les UGT concernées dès lors que ces indices ont une évolution défavorable.

Pour déterminer la valeur d'utilité, le groupe Eramet utilise la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie futurs générés par l'utilisation des actifs. Les données utilisées pour l'établissement des flux de trésorerie prévisionnels actualisés proviennent des budgets annuels et plans pluriannuels réalisés par le management des UGT concernées. Ces plans résultent de projections sur une durée de cinq à dix ans, conforme aux cycles miniers et industriels, auxquelles s'ajoute une valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini des flux de trésorerie normatifs. Les plans de certaines UGT sont réalisés sur une durée plus longue correspondant à la durée d'exploitation des sites sans utilisation d'une valeur terminale.

Les taux de croissance utilisés sont ceux retenus pour les budgets et les taux de croissance à l'infini utilisés pour les valeurs terminales sont généralement compris entre 1 % et 2,5 % en fonction des UGT.

Le taux d'actualisation utilisé pour déterminer la valeur d'utilité est le coût moyen pondéré du capital (CMPC), soit :

- 10,0 % pour les activités minières (identique en 2018) ;
- 8,9 % pour les activités Alliages (contre 8,7 % en 2018) ;
- 10,5 % pour l'UGT Sables Minéralisés (contre 10,3 % en 2018), société mise en équivalence jusqu'au 30 juin 2018 et consolidée en intégration globale depuis le 1^{er} juillet 2018 suite à l'acquisition de Mineral Deposit Limited (voir « Participations dans les coentreprises et les entreprises associées »).

Le groupe Eramet peut être amené à apprécier la valeur recouvrable selon d'autres méthodes jugées plus pertinentes au regard du contexte sur les UGT concernées. Ces méthodes peuvent notamment être des valeurs estimées de transaction.

Quelle que soit la méthode retenue, les hypothèses correspondent aux meilleures estimations de la Direction. Le groupe Eramet revoit régulièrement ses estimations et appréciations de manière à prendre en compte l'expérience passée et à intégrer les facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques.

La variation des dépréciations d'actifs et autres pertes de valeur se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Perte de valeur Exercice 2019	Conversion et autres	31/12/2019
BU Nickel	(20)			(20)
Division Alliages Haute Performance	(261)	(24)	24	(261)
BU Manganèse	(10)	-	(2)	(12)
BU Sables Minéralisés	-			
BU Lithium	-			
Holding et autres	(4)		3	(1)
TOTAL	(295)	(24)	25	(294)

Les pertes de valeurs enregistrées sur la période s'expliquent essentiellement par l'*impairment* constaté sur la période sur l'UGT Erasteel.

10.4.1 Sensibilité

La sensibilité est déterminée au regard des variations des flux futurs de trésorerie et des taux d'actualisation.

Les projections de trésorerie des activités minières et métallurgiques du groupe Eramet sont très dépendantes des hypothèses de prix de ventes, notamment des minerais (nickel, manganèse, zircon...), de la parité euro/dollar et de la demande mondiale des produits vendus par le Groupe.

UGT SLN – BU Nickel

La valeur d'utilité est extrêmement sensible au cours du nickel, hypothèse centrale dans le test de dépréciation de cette UGT.

Cette matière première est cotée au *London Metal Exchange* (LME). Les cours *forward* directement observables ne reflètent pas les cours long terme. Les valeurs retenues sont déterminées par référence à la moyenne des consensus du secteur et sont plus conservatrices que cette moyenne.

Les cours retenus sont ainsi intégrés au plan d'affaires pluriannuelles qui permet de déterminer les projections de trésorerie de l'UGT.

Toutefois, il existe une forte interdépendance entre les différentes variables que sont le cours du dollar, le prix du Brent et le cours du nickel qui n'impactent généralement pas le test dans le même sens.

Une baisse du cours cible du nickel de 0,5 USD/lb, une augmentation de 0,5 % du taux d'actualisation ou une baisse de 0,5 % du taux de croissance à long terme dans des conditions d'exploitation identiques ne conduirait pas à comptabiliser une dépréciation, mais réduirait la marge de confort sur SLN. En revanche si les niveaux de cours long terme devaient être revus sensiblement à la baisse le test pourrait conduire à une dépréciation.

UGT Sandouville – BU Nickel

Le site de Sandouville produit du nickel métal et des sels de nickel à partir d'une matte et d'un processus hydro-métallurgique de transformation de la matte. Ce site est en phase de *ramp-up* et n'a pas encore atteint les valeurs nominales de rendement et de débit prévues. La Société a mis en place des actions correctrices en 2019 qui ont permis d'atteindre les objectifs prévus. Ces actions vont se poursuivre sur 2020.

Peu sensible au cours du nickel, le plan d'affaires prévoit une valeur d'utilité proche de celle des capitaux employés (62 millions d'euros).

UGT Gabon et alliages de manganèse – BU Manganèse

Le minerai de manganèse n'est pas une matière première cotée. Le cours s'ajuste en fonction de l'offre et de la demande et plus particulièrement autour des prévisions de production d'alliages et de la capacité marginale du producteur sud-africain.

Le groupe Eramet utilise, pour la détermination des cours prévisionnels du minerai de manganèse, un modèle interne qui prend en compte le coût marginal de production sud-africain, les moyens logistiques disponibles (trains ou camions) et la parité ZAR/USD.

Les prévisions de cours ainsi déterminées sont intégrées dans les plans d'affaires des UGT Gabon et alliages de manganèse. Ces prévisions de cours peuvent également être rapprochées des études émises par le CRU (*Commodities Research Unit*), organisme indépendant qui réalise des études sur certains métaux, dont le manganèse.

Sur l'UGT Gabon, une augmentation de 0,5 % du taux d'actualisation, une diminution de 0,5 % du taux de croissance à long terme ou une baisse de 1 % du taux de marge d'EBITDA de l'année terminale ne conduirait pas à constater une dépréciation.

UGT Sables Minéralisés

Les revenus de l'UGT viennent pour plus de moitié de la vente de matières premières titanifères, pour environ un tiers de la commercialisation du zircon, et plus marginalement de matières ferreuses.

Les matières premières titanifères, sous forme de laitier de titane ou de dioxyde de titane, sont destinées au marché des pigments, tandis que le zircon s'adresse au marché de la céramique.

Aucun de ces produits n'est coté. Dans les deux cas, les prévisions de cours utilisées dans le plan d'affaires sont déterminées par référence aux analyses des spécialistes du secteur (TZMI), en retenant la fourchette basse de leur pronostic.

Sur l'UGT sables minéralisés, une augmentation de 0,5 % du taux d'actualisation, une diminution de 0,5 % du taux de croissance à long terme ou une baisse de 1 % du taux de marge d'EBITDA de l'année terminale ne conduirait pas à constater une dépréciation.

UGT Aubert & Duval – Division Alliages Haute Performance

Concernant l'UGT Aubert & Duval, la valeur d'utilité de test d'*impairment* peut être impacté par plusieurs facteurs clés :

- une variation du chiffre d'affaires sur certains programmes aéronautiques, dont la sensibilité sur l'activité d'Aubert & Duval est particulièrement forte du fait de son poids dans l'activité de l'UGT ;
- la poursuite du plan d'action de progrès pour l'atteinte d'objectif de qualité, impactant la marge d'EBITDA de l'UGT ;
- le plan d'investissement visant à accroître les gains de productivité et fiabiliser les outils de production.

Le plan d'affaires prévoit une valeur d'utilité proche de celle des capitaux employés.

UGT Erasteel – Division Alliages Haute Performance

Le plan d'activité Long Terme n'a pas évolué de façon significative. En revanche, la chute des prix des matières premières a conduit à comptabiliser un *impairment* de 25 millions d'euros afin de tenir compte de l'effet ciseau constaté sur la période.

UGT Lithium

Voir éléments présentés en note 2.1.

10.4.2 Valeurs résiduelles par groupe d'UGT

Les valeurs résiduelles des capitaux engagés se détaillent comme suit par groupe d'UGT :

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
BU NICKEL		
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes ⁽³⁾	620	588
Besoin en fonds de roulement	112	106
Total	732	694
DIVISION ALLIAGES HAUTE PERFORMANCES		
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes ⁽³⁾	304	322
Besoin en fonds de roulement	326	318
Total	630	640
BU MANGANÈSE ⁽¹⁾		
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes ⁽³⁾	1 230	1 064
Besoin en fonds de roulement	340	235
Total	1 569	1 299
BU SABLES MINÉRALISÉS ⁽¹⁾		
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes ⁽³⁾	703	734
Besoin en fonds de roulement	20	(6)
Total	722	728
BU LITHIUM ⁽²⁾		
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes ⁽³⁾	103	-
Besoin en fonds de roulement	(32)	-
Total	71	-
HOLDING ET AUTRES		
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes ⁽³⁾	55	35
Besoin en fonds de roulement	(5)	(15)
Total	50	20
GROUPE ERAMET		
Immobilisations corporelles et incorporelles nettes ⁽³⁾	3 015	2 742
Besoin en fonds de roulement	760	638
TOTAL	3 775	3 380

(1) La BU Manganèse intègre jusqu'au 31 décembre 2017 la BU Sables Minéralisés.

(2) La BU Lithium était intégrée dans Division et autres jusqu'au 31 décembre 2018. Voir note 2.1.

(3) Y compris les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Les capitaux engagés se définissent comme la somme des immobilisations corporelles et incorporelles nettes et du besoin en fonds de roulement. Ils servent de base comme valeurs comptables des actifs testés pour les tests de dépréciation des actifs.

10.5 Participations dans les coentreprises et les entreprises associées

MÉTHODE COMPTABLE

Les coentreprises sont les entreprises sur lesquelles Eramet dispose d'un contrôle conjoint, c'est-à-dire le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les entreprises associées sont les entreprises sur lesquelles Eramet exerce une influence notable.

Les coentreprises et les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées au coût. Leur valeur comptable inclut le goodwill arrêté lors de l'acquisition diminué des pertes de valeur cumulées.

Les comptes consolidés incluent la part d'Eramet dans le résultat ainsi que les mouvements des capitaux propres des entités mises en équivalence après les ajustements pratiqués pour aligner les règles comptables de ces entreprises sur celles du groupe Eramet.

Les dividendes reçus des coentreprises et entreprises associées réduisent leur valeur au bilan. Un test de perte de valeur est réalisé lorsqu'il existe des indicateurs qui entraîneraient l'évaluation de sa valeur recouvrable en dessous de sa valeur comptable (note 10).

ESTIMATIONS, HYPOTHÈSES ET JUGEMENTS

Il existe une influence notable lorsque Eramet a le pouvoir de participer aux décisions financières et opérationnelles de l'entité mais pas d'exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Il y a influence notable présumée lorsqu'Eramet détient entre 20 % et 50 % des droits de vote d'une entreprise.

La détermination de l'existence d'événements occasionnant la réalisation d'un test de perte de valeur est soumise au jugement de la Direction Générale d'Eramet dans les mêmes conditions que celles exposées dans la partie sur les dépréciations d'actifs.

10.5.1 Détail par entité

<i>(en millions d'euros)</i> Sociétés	Pays	% détention	Quote-part		Quote-part	
			Résultats	Capitaux propres	Résultats	Capitaux propres
			Exercice 2019	31/12/2019	Exercice 2018	31/12/2018
Sous-groupe TiZir	Royaume-Uni	50 %	-	-	54	-
UKAD	France	50 %	(2)	(8)	(3)	(6)
Total coentreprises			(2)	(8)	51	(6)
Strand Minerals - Weda Bay	Indonésie	43 %	(2)	29	(1)	31
EcoTitanium	France	22,4 %	(2)	1	(2)	3
Total entreprises associées			(4)	30	(3)	34
TOTAL PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES ET LES ENTREPRISES ASSOCIÉES			(7)	22	48	29

Sous-groupe TiZir

Le groupe Eramet et Mineral Deposits Ltd (MDL) ont conclu le 27 juillet 2011 un accord en vue de la création d'une joint-venture, la société britannique TiZir Ltd, regroupant la société norvégienne TiZir Titanium & Iron A/S (TTI) et le projet de sables minéralisés de Grande Côte Opérations S.A. (GCO) au Sénégal. Les accords définitifs ont été finalisés le 25 octobre 2011.

Suite au succès de l'OPA menée sur le rachat de Mineral Deposit Limited, le groupe Eramet a pris le contrôle à 100 % du sous-groupe TiZir au 1^{er} juillet 2018.

10.6 Actifs financiers non courants

Méthode comptable

Les autres actifs financiers non courants regroupent les autres immobilisations financières et les titres de participation non consolidés.

Les autres immobilisations financières correspondent aux prêts ou aux comptes courants financiers accordés à des sociétés non consolidées ou sous contrôle conjoint. Elles sont initialement enregistrées à leur juste valeur augmentée des frais d'acquisition et évaluées à chaque clôture à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE), sous déduction de dépréciations pour pertes de valeur éventuellement constituées en contrepartie du résultat de la période dans le résultat financier.

Les titres de participations non consolidés sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur à la date de sortie du périmètre de consolidation diminué le cas échéant de provisions pour dépréciation en contrepartie du résultat de la période dans le résultat financier, visant à refléter les variations de juste valeur de cette catégorie d'actif.

Jugements

Le groupe Eramet a réparti ses titres de participations non consolidées en deux catégories :

- les sociétés contrôlées et non consolidées en raison de leur faible impact sur les comptes du groupe Eramet ;
- les sociétés non contrôlées qui correspondent aux participations dans lesquelles Eramet n'exerce ni contrôle ni influence notable.

10.6.1 Par nature

(en millions d'euros)	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes 31/12/2019	Valeurs nettes 31/12/2018
Dépôts et cautionnements	13	-	13	13
Autres actifs financiers non courants	341	(115)	226	201
Total hors titres de participations non consolidées	354	(115)	239	214
Titres de participations non consolidées	158	(140)	18	21
TOTAL	512	(255)	257	235

Les autres actifs financiers non courants correspondent essentiellement à des prêts et des comptes courants financiers accordés à des sociétés non consolidées (MKAD) ou mises en équivalence (UKAD, EcoTitanium).

Le principal prêt à ce titre correspond au financement du Groupe dans le cadre du projet Weda Bay pour un montant de 176 millions d'euros.

10.6.2 Variation

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
À l'ouverture	235	121
Variation nette des actifs financiers non courants	22	3
Acquisition/cession titres de participations	6	2
Dépréciation	(3)	1
Autres mouvements	(3)	108
À LA CLÔTURE	257	235

Les autres mouvements 31 décembre 2018 sont essentiellement constitués des variations de périmètre :

- + 164 millions d'euros au titre du financement Weda Bay ;
- - 53 millions d'euros au titre de l'acquisition de TiZir.

10.6.3 Par devise (hors titres de participation consolidés)

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Euro	60	43
Dollar américain	142	139
Franc pacifique	14	10
Autres devises	23	22
TOTAL	239	214

10.6.4 Par type de taux d'intérêt (hors titres de participation consolidés)

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Sans intérêts	7	17
Taux d'intérêts fixes	32	25
Taux d'intérêts variables	200	172
TOTAL	239	214

Les éléments qui ne sont pas sujets à intérêts correspondent principalement aux dépôts et cautionnements et à certains prêts accordés au personnel.

10.6.5 Titres de participations non consolidés

(en millions d'euros)					Valeurs nettes 31/12/2019	Valeurs nettes 31/12/2018
Sociétés	Pays	% détenion	Valeurs brutes	Dépréciations		
PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES :						
• Aubert & Duval S.A. (Irun) (ex-Metallied)	Espagne	100 %	2	(2)	-	-
• Erasteel GmbH	Allemagne	100 %	3	-	3	3
• Eramet Alloys UK Ltd	Gde-Bretagne	100 %	3	-	3	3
• Aubert & Duval Mold and Die Technology	Chine	85 %	3	-	3	3
• Sodépal	Gabon	100 %	7	(7)	(0)	(0)
• GCM Liquidation Co. (ex-GCMC)	Gabon	100 %	92	(92)	(0)	(1)
• Maboumine	Gabon	76,14 %	26	(26)	0	0
PRINCIPALES SOCIÉTÉS NON CONTRÔLÉES :						
• SQuAD	Inde	50 %	8	(4)	4	3
Autres sociétés			14	(9)	5	9
TOTAL			158	(140)	18	21

Les sociétés contrôlées mais non consolidées sont principalement des entités commerciales dont les prestations sont entièrement rattachées au groupe Eramet, et des sociétés industrielles (prestation à façon, tréfilage et étirage de produits métallurgiques).

Les titres de participations des sociétés contrôlées ne sont pas consolidés en raison de leur faible impact sur les comptes consolidés du groupe Eramet.

Note 11 Impôts

Cette note explique la charge de l'impôt sur les bénéfices et les montants liés aux impôts qui figurent au compte de résultat et au bilan. La partie sur l'impôt différé fournit des informations sur les paiements d'impôts futurs attendus.

MÉTHODE COMPTABLE

Les impôts sur les résultats comprennent les impôts courants et différés. La charge d'impôt est comptabilisée dans le compte de résultat, sauf dans la mesure où elle a trait à une acquisition d'entreprises ou à des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global.

Les impôts courants sur le résultat sont les impôts que le groupe Eramet s'attend à devoir payer sur son revenu imposable de l'exercice, sur la base des taux d'imposition en vigueur ou quasi adoptés à la clôture de l'exercice, ainsi que toute régularisation de l'impôt afférent aux exercices antérieurs.

L'impôt différé est comptabilisé au titre des différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et des passifs pour les besoins de l'information financière et la base fiscale de ces actifs et passifs évaluée en utilisant les taux d'impôt et les lois fiscales adoptés ou quasi adoptés à la clôture de l'exercice et en vigueur pour la période au cours de laquelle ces différences temporaires devraient être utilisées.

Les impôts différés actifs, y compris ceux se rapportant aux déficits reportables, déterminés par entité fiscale, sont constatés dès lors que la probabilité de leur réalisation est établie.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont classés au bilan comme des éléments non courants et sont compensés lorsque l'entité possède un droit légal de compensation comme c'est le cas du groupe d'intégration fiscale France.

Les passifs d'impôts différés relatifs aux participations dans les filiales, entreprises associées et coentreprises sont comptabilisés sauf si le groupe Eramet est en mesure de contrôler l'échéance de reversement des différences temporelles rattachées et qu'il est probable que ces différences ne s'inversent pas dans un avenir prévisible. Les impôts de distribution non récupérables, sur les dividendes prévus dans un avenir prévisible, sont provisionnés.

Le Groupe ne constate pas d'impôts différés à la première comptabilisation du droit d'utilisation et de la dette d'obligation locative, comme lors de la comptabilisation des opérations de crédit-bail sous IAS 17.

ESTIMATIONS, HYPOTHÈSES ET JUGEMENTS

Le groupe Eramet exerce ses activités dans plusieurs pays. En conséquence, son bénéfice est assujéti à divers taux d'imposition. L'ampleur des opérations et la complexité des réglementations fiscales exigent l'évaluation des incertitudes et le recours aux jugements pour l'estimation de l'impôt que le groupe Eramet finira par payer. Le montant final des impôts payés dépend de nombreux facteurs, y compris les négociations avec les autorités fiscales et les résultats découlant des contrôles fiscaux.

Le groupe Eramet estime les impôts différés en fonction des différences temporaires entre les actifs et les passifs qui figurent dans ses comptes consolidés et les bases fiscales de ces mêmes actifs et passifs telles que déterminées en vertu des lois fiscales applicables. Le montant des actifs d'impôts différés est généralement comptabilisé dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible dans le futur et que les différences temporelles déductibles connexes peuvent être utilisées. Par conséquent, le montant de l'actif d'impôt différé reconnu et considéré comme réalisable pourrait être réduit si le bénéfice projeté ne peut être atteint.

Pour apprécier la probabilité de réalisation de ces actifs, le groupe Eramet se réfère notamment aux éléments suivants :

- prévisions de résultats futurs ;
- pertes exceptionnelles non renouvelées à l'avenir ;
- historique des résultats fiscaux antérieurs ;
- stratégies fiscales.

3

11.1 Impôt sur les résultats

(en millions d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018
Impôts courants	(169)	(180)
Impôts différés	(58)	(62)
PRODUIT (CHARGE) D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	(227)	(242)

11.2 Taux effectif d'impôt

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Résultat opérationnel	223	398
Résultat financier	(134)	(84)
Résultat net avant impôts des sociétés intégrées	89	314
Taux courant d'imposition en France (en pourcentage)	34,43 %	34,43 %
Produit/(Charge) d'impôt théorique	(31)	(108)
Effets sur l'impôt théorique :		
• des différences permanentes entre le résultat comptable et le résultat taxable <i>dont liées aux variations de périmètre</i>	(21) -	33 48
• impôts sur distribution de dividendes (retenue à la source)	(4)	(1)
• des dépréciations d'actifs	1	14
• du différentiel de taux courant des pays étrangers	4	11
• des évolutions de taux d'impôt	(20)	-
• de crédits d'impôts	3	5
• des actifs d'impôts différés non reconnus ou limités	(129)	(161)
• des éléments divers	(30)	(35)
PRODUIT/(CHARGE) D'IMPÔT RÉEL	(227)	(242)
TAUX D'IMPÔT	254 %	77 %

Exercice 2019

Les actifs d'impôts différés non reconnus ou limités concernent principalement les pertes fiscales reportables de la Société Le Nickel-SLN et les pertes fiscales reportables de l'intégration fiscale France.

L'impact de l'évolution de taux d'impôt s'explique par le différentiel entre le taux courant (34,43 %) et au taux d'impôt différé (25,83 %) sur les pertes fiscales reportables de l'intégration fiscale France.

Le différentiel de taux d'impôt courant des pays étrangers provient essentiellement de la Norvège avec un taux d'impôt à 22 %.

Les éléments divers incluent notamment les éléments liés au contrôle fiscal Comilog.

Exercice 2018

Les actifs d'impôts différés non reconnus ou limités concernent principalement les pertes fiscales reportables de la Société Le Nickel-SLN à hauteur de - 38 millions d'euros, celles de Sandouville pour un montant de - 30 millions d'euros et la réactivation d'impôt différés actifs sur pertes fiscales dans la BU Manganèse pour 16 millions d'euros. L'impact de l'intégration fiscale France s'élève à 7 millions d'euros ; les limitations ou non reconnaissance d'impôts différés actifs sur certaines filiales de la branche Alliages à - 10 millions d'euros, et l'exonération du résultat de certaines filiales à - 2 millions d'euros.

Le différentiel de taux d'impôt courant des pays étrangers provient essentiellement de la Norvège (10 millions d'euros) avec un taux d'impôt à 23 %.

11.3 Principaux taux d'impôt courant des pays étrangers

(en pourcentage)	Exercice 2019	Exercice 2018
Chine	25,0 %	16,5 %-25,0 %
États-Unis	22,25 %	21,75 %
Gabon	35,0 %	35,0 %
Norvège	22,0 %	23,0 %
Nouvelle-Calédonie	35,0 %	35,0 %
Suède	21,4 %	22,0 %

11.4 Variation créances et dettes d'impôt exigible

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
À l'ouverture	(113)	(146)
Impôt courant - compte de résultat	(169)	(180)
Impôt payé	248	205
Écarts de conversion et autres mouvements	(1)	8
À LA CLÔTURE	(35)	(113)
• Créances d'impôt exigible	14	31
• Dettes d'impôt exigible	(49)	(144)

11.5 Impôts différés au bilan

11.5.1 Détail par nature

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Reports fiscaux déficitaires ⁽¹⁾	5	47
Immobilisations incorporelles et corporelles	21	29
Valorisation des stocks	40	42
Instruments financiers	8	13
Engagements liés au personnel	58	59
Autres provisions pour risques et charges	41	41
Autres éléments	21	10
Impôts différés actifs avant compensation	194	242
Compensation impôts différés par entité fiscale	(186)	(236)
Impôts différés actifs	8	6
Provisions réglementées et amortissements dérogatoires	(296)	(274)
Immobilisations incorporelles et corporelles	(66)	(75)
Valorisation des stocks	(16)	(8)
Instruments financiers	-	1
Engagements liés au personnel	(5)	(6)
Autres provisions pour risques et charges	(14)	(15)
Distribution de dividendes	(3)	(14)
Autres éléments	(9)	(52)
Impôts différés passifs avant compensation	(409)	(443)
Compensation impôts différés par entité fiscale	186	236
Impôts différés passifs	(223)	(207)
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS NETS	(215)	(201)
	618	544

(1) Actifs d'impôts différés limités sur reports déficitaires.

11.5.2 Variations des impôts différés au bilan

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Nets Exercice 2019	Nets Exercice 2018
À l'ouverture	6	(207)	(201)	(171)
Impôts différés en contrepartie des capitaux propres	2		2	(6)
Impôts différés en résultat	(50)	(8)	(58)	14
Compensation des impôts différés par entité fiscale	50	(50)	-	-
Autres mouvements	-	45	45	-
Écarts de conversion et autres	-	(3)	(3)	(38)
À LA CLÔTURE	8	(223)	(215)	(201)

Note 12 Charges et avantages au personnel

12.1 Effectif et charges de personnel

12.1.1 Effectif moyen et de clôture par Business Unit/Divisions

L'effectif moyen et de clôture incluent toutes les sociétés intégrées globalement au 31 décembre de chaque année.

	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Effectif moyen	Effectif de clôture	Effectif moyen	Effectif de clôture
		31/12/2019		31/12/2018
Ouvriers	1 334	1 401	1 378	1 323
ETAM	644	641	688	653
Cadres	178	183	205	172
BU Nickel	2 156	2 225	2 271	2 148
Ouvriers	1 961	1 980	1 881	1 914
ETAM	1 383	1 381	1 395	1 377
Cadres	611	630	591	591
BU Manganèse	3 954	3 991	3 867	3 882
Ouvriers	447	505	434	436
ETAM	304	306	305	304
Cadres	187	184	178	182
BU Sables Minéralisés	937	995	917	922
Ouvriers	33	29		
ETAM	54	85		
Cadres	23	26		
BU Lithium (1)	111	140	-	-
Ouvriers	2 629	2 606	2 664	2 642
ETAM	1 552	1 591	1 506	1 521
Cadres	566	594	550	555
Division Alliages Haute Performance	4 748	4 791	4 720	4 718
Ouvriers	0	0	26	27
ETAM	162	172	173	178
Cadres	268	286	223	245
 Holding et divers	429	458	422	450
Ouvriers	6 404	6 521	6 383	6 342
ETAM	4 099	4 176	4 067	4 033
Cadres	1 833	1 903	1 747	1 745
TOTAL	12 336	12 600	12 197	12 120

(1) Données intégrées dans Holding et divers au 31 décembre 2018.

L'effectif total géré au niveau du reporting RH en vigueur dans le Groupe, incluant les sociétés non consolidées et les sociétés mises en équivalence, est de 13 097 salariés au 31 décembre 2019 (12 705 salariés au 31 décembre 2018).

12.1.2 Charges de personnel par nature

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Salaires et traitements	(518)	(509)
Charges sociales et autres charges de personnel	(182)	(173)
Intéressements et participations	(15)	(12)
Paiement fondé sur des actions	(9)	(8)
Sous-total charges de personnel	(724)	(702)
Charges de personnel intérimaire	(29)	(31)
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL Y.C. INTÉRIM	(753)	(733)
Charges de personnel (y.c. intérim) sur chiffre d'affaires	20 %	20 %
CICE (présenté en diminution des charges de personnel)	-	7

12.2 Engagements liés au personnel

Le groupe Eramet offre à ses salariés plusieurs avantages à long terme comme les indemnités de fin de carrière, les régimes de retraite ou les régimes de couverture médicale et les médailles du travail. Les caractéristiques de ces avantages varient selon les lois et réglementations en vigueur dans chaque pays et les accords en place dans chaque société.

Méthode comptable

Les engagements liés au personnel sont soit des régimes à prestations définies, soit des régimes à cotisations définies. Les régimes à prestations définies précisent le montant qu'un salarié recevra à la retraite tandis que les régimes à cotisations définies précisent le mode d'établissement des cotisations.

Régimes à cotisations définies

Pour ces régimes, le groupe Eramet effectue des versements à un organisme gestionnaire et est libéré de ses obligations pour la période en cours et les périodes antérieures. Par conséquent, ces régimes n'affichent aucun déficit ni aucun excédent et ne figurent donc pas au bilan. Les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont versées.

Les régimes à prestations définies et autres avantages à long terme

Un régime à prestations définies est un régime d'avantages postérieurs à l'emploi autre qu'un régime à cotisations définies. Dans le cadre de ces régimes, le coût des avantages de retraite et des autres avantages acquis par les salariés est établi pour chaque régime de manière actuarielle à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées. Les évaluations sont effectuées annuellement par des actuaires indépendants. Les engagements du groupe Eramet sont comptabilisés au passif du bilan et correspondent à la différence entre la valeur actuelle des engagements au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs des régimes à la date de clôture. Les actifs des régimes comprennent les actifs qui sont détenus par des fonds de pension ou des contrats d'assurance.

Les coûts des services rendus sont comptabilisés en résultat opérationnel courant au cours de la période où ils surviennent. Les coûts des services passés consécutifs aux modifications et réductions de régime ainsi que les gains et pertes sur liquidation de régime sont comptabilisés en autres éléments du résultat opérationnel. La charge d'intérêt des engagements nets est incluse dans les autres produits et charges financiers.

Les écarts actuariels (y compris l'incidence du change) à l'égard des actifs des régimes et des engagements au titre des prestations définies sont comptabilisés directement dans les autres éléments du résultat global de la période au cours de laquelle ils se produisent. Ils sont reconnus immédiatement en résultat pour les avantages à long terme.

Estimations, hypothèses et jugements

Le calcul du coût des avantages au personnel et de la valeur des engagements dépend des hypothèses tels que les taux d'actualisation, la croissance des salaires, l'âge de la retraite, l'espérance de vie, l'inflation, le coût des soins de santé. Ces hypothèses sont déterminées annuellement par le management du groupe Eramet.

Les taux d'actualisation retenus sont établis, pour la plupart, par zone ou par pays sur la base de l'observation des taux moyens des émetteurs privés des pays ou zones à chaque clôture.

Les taux varient suivant les pays :

- dans la zone Euro et aux États-Unis, les taux d'actualisation ont été déterminés sur la base d'obligations d'entreprises ;
- en Norvège, le taux d'actualisation est déterminé sur la base d'obligations sécurisées (telles que les obligations hypothécaires *mortgage backed bonds*) ;
- en Nouvelle-Calédonie, le marché des emprunts privés n'étant pas liquide, de même que celui des obligations d'État, le taux retenu fait référence aux taux des obligations d'État France et tient compte d'une appréciation de l'écart d'actualisation et d'inflation ;
- au Gabon et au Sénégal, les taux d'actualisation retenus font référence aux taux locaux d'emprunts obligataires d'État.

12.2.1 Principales hypothèses actuarielles et sensibilités associées

Les hypothèses actuarielles utilisées varient selon les conditions économiques et démographiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est en vigueur. Les principales hypothèses utilisées pour déterminer les engagements sont les suivantes :

	31/12/2019		31/12/2018	
	Taux		Taux	
	d'actualisation	d'inflation	d'actualisation	d'inflation
Zone euro	1,10 %	1,80 %	1,75 %	1,80 %
États-Unis	3,00 %	2,00 %	4,30 %	2,00 %
Norvège	2,40 %	1,75 %	2,85 %	1,75 %
Nouvelle-Calédonie	2,10 %	1,50 %	2,80 %	1,50 %
Gabon	7,00 %	2,50 %	7,00 %	2,50 %
Sénégal	8,00 %	2,00 %	8,00 %	1,50 %

12.2.2 Sensibilité

Une hausse (baisse) de 0,5 point de pourcentage du taux d'actualisation ou du taux d'inflation, les autres hypothèses actuarielles demeurant inchangées, aurait l'incidence suivante sur les engagements de fin de période :

	31/12/2019				31/12/2018			
	Taux d'actualisation				Taux d'inflation			
	Hausse + 0,5 %		Baisse - 0,5 %		Hausse + 0,5 %		Baisse - 0,5 %	
<i>(en millions d'euros)</i>	en M€	en %	en M€	en %	en M€	en %	en M€	en %
France	(19)	- 9 %	22	10 %	(17)	- 9 %	19	10 %
États-Unis	(2)	- 5 %	2	5 %	(2)	- 6 %	2	6 %
Norvège	(0)	- 5 %	1	6 %	-	0 %	-	0 %
Nouvelle-Calédonie	(2)	- 4 %	2	4 %	(2)	- 5 %	2	5 %
Gabon	(1)	- 3 %	1	3 %	(1)	- 3 %	1	3 %
Sénégal	(0)	0 %	0	0 %	-	0 %	-	0 %
Autres pays	(1)	- 8 %	1	9 %	(1)	- 13 %	1	13 %
TOTAL	(25)	- 7 %	28	8 %	(23)	- 7 %	25	8 %

12.2.3 Description des principaux régimes à prestations définies et risques associés

Les principaux régimes de prestations définies du groupe Eramet sont offerts en France, aux États-Unis, au Gabon, et en Nouvelle-Calédonie. Par conséquent, les principaux actifs de régime sont situés dans ces pays. Les principales caractéristiques des régimes qui suivent portent sur ces quatre pays.

Dans le cadre de la loi PACTE, le régime complémentaire article 39 a été fermé. La cristallisation des droits au 31 décembre 2019 a engendré une reprise de provision de 7 millions d'euros.

Les prestations de régime de départ à la retraite sont généralement fondées sur le versement d'un capital ou d'une rente en fonction de l'ancienneté à la date de départ à la retraite, du dernier salaire ou d'une rémunération

finale moyenne. Sont également offerts, la préretraite et des prestations d'assurance maladie complémentaires de retraite, d'assurance-vie pour les retraités ainsi que des plans de médailles du travail qui se traduisent par le versement d'un montant forfaitaire variant selon les fourchettes d'années d'ancienneté acquises.

Aux États-Unis, la plupart des régimes à prestations définies ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés. Ces derniers participent à des régimes à cotisations définies.

En Nouvelle-Calédonie, les engagements comprennent également une prime de fidélité versée après 10 années d'ancienneté puis tous les cinq ans et calculée en pourcentage du salaire de base, et l'attribution de billets d'avion dont le nombre, la valeur et la périodicité varient selon la catégorie professionnelle.

12.2.4 Risques liés aux régimes

Le groupe Eramet est exposé à des risques traditionnels liés aux régimes à prestations définies tels que les hausses salariales plus élevées que prévues, hausse de l'inflation ou des taux de rendement plus bas qu'anticipés, y compris les risques actuariels, notamment le risque d'investissement, le risque de taux d'intérêt et le risque de longévité. Les régimes sont également exposés à un risque de négociation d'accord interne qui serait plus favorable et à des risques d'augmentation des taxes ou de revalorisation des rentes pour les régimes de retraite complémentaire.

12.2.5 Politique de gouvernance

En vertu des législations se rapportant aux régimes à prestations définies, il incombe au groupe Eramet de gérer les actifs des régimes et d'élaborer les politiques d'investissement qui définissent, pour chaque régime préfinancé, les objectifs de placement, la répartition cible des actifs, les stratégies d'atténuation des risques, et d'autres éléments exigés par les lois sur les régimes de retraite.

12.2.6 Politiques d'investissement et initiatives de gestion des risques

Les politiques d'investissement sont élaborées dans le but d'obtenir un rendement des investissements à long terme qui, combiné avec les cotisations, permettra aux régimes de disposer d'un actif suffisant pour pouvoir verser les prestations promises tout en maintenant un niveau de risque acceptable.

12.2.7 Coût global des engagements liés au personnel

Le coût des engagements liés au personnel comptabilisé dans le compte de résultat et dans l'état du résultat global est présenté ci-après :

(en millions d'euros)	Régimes de retraite		Indemnités de fin de carrière		Autres avantages		Total engagements liés au personnel	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Coût des services rendus	2	2	7	7	3	3	12	12
Coût des services passés ⁽¹⁾	(7)	1	-	(1)	-	-	(7)	-
Charge nette d'intérêt	1	1	3	3	1	1	5	5
Autres ajustements					2	3	2	3
Coût comptabilisé en résultat	(4)	4	10	9	6	7	12	21
Effet de réévaluation sur l'engagement	23	(4)	8	(8)	2	1	33	(11)
• expérience	9	4	-	(2)	1	1	10	4
• hypothèses démographiques	-	-	-	(1)	-	-	-	-
• hypothèses financières	14	(8)	8	(6)	1	(1)	23	(15)
Effet de réévaluation sur les actifs des régimes	(5)	5	-	(1)			(5)	4
Coût comptabilisé en autres éléments du résultat global	18	1	8	(9)	2	1	28	(7)
COÛT TOTAL COMPTABILISÉ DANS LE RÉSULTAT GLOBAL	14	5	18	-	8	8	40	14

(1) Modifications, réductions et liquidation de régimes.

La répartition cible de l'actif est déterminée en fonction de la conjoncture et des conditions de marché prévues, du profil d'échéance des passifs des régimes, du niveau de couverture des régimes respectifs et de la tolérance au risque des bénéficiaires des régimes.

En France, les régimes sont financés auprès d'assureurs dans le cadre de contrats d'assurance vie collective. Les investissements sont réalisés par lesdits assureurs dans leur fonds en euro respectifs. Ces fonds, investis à plus de 80 % en produits de taux *buy and hold*, subissaient la dégradation des rendements obligataires depuis quelques années et restent soumis à ce risque de rendement dans une période prolongée de taux bas.

Aux États-Unis, la gestion financière des fonds est confiée à différents *Assets Managers* parmi les principaux acteurs du métier, pour une grande part en gestion indicielle, le reste en gestion active. Globalement, l'allocation des actifs est faite pour 84 % en obligations d'entreprises américaines, libellées en USD, dans un objectif d'adossage du passif en duration. Les 16 % restants sont par ailleurs investis, à travers des fonds, en actions américaines, en actions monde, en actions et obligations des marchés émergents. Le risque de ces actifs financiers est donc un risque de courbe, de duration, de crédit et d'inflation pour la partie obligataire et un risque de marché et de capital sur la partie actions. Le 12 décembre 2018, Eramet Marietta Inc. avait réalisé un *buyout* de 594 participants qui étaient en paiement. Le prix de rachat pour ce groupe avait été de 62,9 millions de dollars.

12.2.8 Évolution des engagements et des actifs des régimes

Le tableau qui suit présente les variations des engagements par type de régime, la répartition par bénéficiaires et par préfinancement ou non, ainsi que l'évolution de la juste valeur des actifs des régimes et sa différenciation par catégorie (actifs cotés et actifs non cotés).

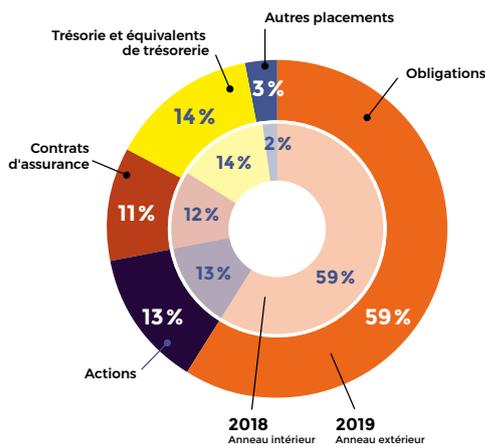
(en millions d'euros)	Régimes de retraite		Indemnités de fin de carrière		Autres avantages		Total engagements liés au personnel	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
VARIATION DES ENGAGEMENTS								
Engagements au début de l'exercice	166	225	105	113	46	43	317	381
Coût comptabilisé en résultat	(2)	8	10	9	4	7	12	24
Effet de réévaluation	23	(4)	8	(8)	4	1	35	(11)
Cotisations et prestations versées	(6)	(67)	(7)	(9)	(4)	(4)	(17)	(80)
Variation de périmètre	-	0	-	0	-	-	-	1
Écart de change et autres mouvements	2	2	1	-	-	(1)	2	1
Engagements à la fin de l'exercice⁽¹⁾	183	166	117	105	50	46	349	317
Engagements attribuables aux								
• <i>bénéficiaires en activité</i>	68	58	117	105	43	40	228	203
• <i>bénéficiaires titulaires de droits à prestations différées</i>	13	10	-	-	-	-	13	10
• <i>Retraités</i>	102	98	-	-	7	6	108	104
	183	166	117	105	50	46	349	317
Engagements								
• <i>préfinancés</i>	142 78 %	133 80 %	52 44 %	46 44 %	-	-	194 56 %	179 57 %
• <i>non financés</i>	41 22 %	33 20 %	65 56 %	59 56 %	50 100 %	46 100 %	155 44 %	137 43 %
	183	166	117	105	50	46	349	317
VARIATION DES ACTIFS DES RÉGIMES								
Juste valeur des actifs de régime au début de l'exercice	106	153	24	24			130	177
Produit d'intérêt comptabilisé en résultat	3	4	1	-	-	-	4	4
Effet de réévaluation	5	(5)	-	-	-	-	5	(5)
Cotisations versées	-	16	-	-	1	1	1	17
Prestations versées	(4)	(62)	-	-	(1)	(1)	(5)	(63)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-
Écart de change et autres mouvements	-	-	-	-	-	-	(1)	-
Juste valeur des actifs des régimes à la fin de l'exercice (II)	110	106	25	24	-	-	134	130
Actifs des régimes								
• <i>cotés sur un marché actif</i>	107 97 %	102 96 %	25 100 %	24 100 %	-	-	132 99 %	126 97 %
• <i>non cotés</i>	3 3 %	4 4 %	-	-	-	-	2 1 %	4 3 %
	110	106	25	24	-	-	134	130
PASSIFS NETS AU BILAN (I) - (II)	73	60	92	81	50	46	215	187

Le tableau suivant présente la répartition, entre les principaux pays, des obligations au titre des engagements liés au personnel, des actifs de régime, du passif net et du taux de couverture financière.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				31 décembre 2018			
	Valeur actuelle des obligations (a)	Juste valeur des actifs de régime (b)	Passifs nets au bilan (a) + (b)	Taux de couverture financière - (b)/(a)	Valeur actuelle des obligations (a)	Juste valeur des actifs de régime (b)	Passifs nets au bilan (a) + (b)	Taux de couverture financière - (b)/(a)
France	217	(85)	132	39,2 %	195	(85)	110	43,6 %
États-Unis	37	(27)	10	73,0 %	32	(23)	9	71,9 %
Norvège	9	(3)	6	33,3 %	8	(3)	5	37,5 %
Nouvelle-Calédonie	47	(12)	35	25,5 %	42	(12)	30	27,9 %
Gabon	30	-	30	-	32	-	32	-
Sénégal	-	-	-	-	0	-	0	-
Autres pays	9	(7)	2	77,8 %	8	(7)	-	87,5 %
TOTAL	349	(134)	215	38,4 %	317	(130)	187	40,9 %

Le graphique ci-dessous présente la manière dont les fonds sont investis.

Répartition en % des placements de fonds par classe d'actifs



12.2.9 Sorties prévisionnelles de trésorerie

La durée moyenne globale est de 11,6 ans au 31 décembre 2019 (31 décembre 2018 : 11,8 ans).

Pour l'année 2020, les cotisations qui seront versées au titre des engagements liés au personnel sont estimées à 11 millions d'euros. Et les prestations futures, qu'elles soient versées par prélèvements sur les placements ou directement par le groupe Eramet, sont estimées à 16 millions d'euros.

12.2.10 Plan d'attribution d'actions gratuites et paiements fondés sur les actions

Méthode comptable

Des plans d'attribution d'actions, tous dénoués en actions, ont été mis en place par le groupe Eramet : des plans dits « démocratiques » ouverts à l'ensemble des salariés ne sont pas soumis à des conditions de performances et des plans dits « sélectifs » ouverts à certains salariés et mandataires sociaux sont en partie soumis à des conditions de performances.

La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options à la date de leur attribution, et au nombre d'options pour lesquelles les conditions d'acquisition des droits seront satisfaites à la fin de la période d'acquisition des droits.

La juste valeur totale ainsi déterminée est étalée de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits des plans, le nombre d'options pour lesquelles les conditions d'acquisition des droits seront satisfaites à l'issue de la période d'acquisition des droits étant revu à chaque date de clôture.

Cette juste valeur est constatée dans le résultat opérationnel courant en frais administratifs et commerciaux par la contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

ESTIMATIONS, HYPOTHÈSES ET JUGEMENTS

La détermination de la juste valeur des plans d'attribution d'actions à la date d'attribution nécessite le recours au jugement.

La juste valeur des plans dits « démocratiques » est estimée selon le modèle Black-Scholes-Merton.

Les plans dits « sélectifs », sont pour partie soumis à deux conditions de performance ; une condition intrinsèque basée sur la performance économique du groupe Eramet et une condition externe basée sur la performance du titre Eramet. La juste valeur de ces plans est estimée selon le modèle Monte-Carlo.

Les hypothèses retenues pour la valorisation des plans reposent sur :

- une volatilité attendue déterminée sur la base d'une observation de l'historique du titre ;
- un taux sans risque zéro coupon sur la durée du plan ;
- un taux de distribution future basé sur la moyenne des cinq dernières années.

L'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires ayant leur résidence fiscale en France devient définitive au terme d'une période d'acquisition de deux ans pour les plans démocratiques et de trois ans pour les plans sélectifs, au-delà de laquelle les bénéficiaires doivent conserver les actions attribuées pendant une durée complémentaire de deux ans.

Les actions gratuites attribuées aux bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France sont définitivement attribuées et librement cessibles à l'issue d'un délai de quatre ans.

Les paiements basés sur des actions ne concernent que des plans d'actions gratuites consentis au personnel et réglés sous forme d'actions. Ils représentent une charge de 9 millions d'euros sur l'exercice 2019 (exercice 2018 : 8,4 millions d'euros).

Deux nouveaux plans d'attributions d'actions gratuites ont été octroyés le 20 février 2019 :

- un plan à l'ensemble des salariés, le 20 février 2019, pour un montant total initial de 24 332 actions ;
- un plan à certains salariés et mandataires sociaux, le 20 février 2019, dont :

- une partie des actions sont soumises à deux conditions de performance, une condition interne avec deux indicateurs (EBITDA et ROCE) pour deux tiers et une condition externe pour un tiers, pour un montant total initial de 109 085 actions, et
- une partie des actions ne sont pas soumises à condition de performance pour un montant total initial de 15 968 actions.

Les conditions d'attribution des actions et d'évaluation de la charge comptable sont les mêmes que celles décrites plus haut.

Les caractéristiques des nouveaux plans d'attribution d'actions gratuites sur l'exercice 2019 se présentent comme suit :

		Nombre d'actions	Prix d'exercice (en euros)	Maturité (en années) ⁽¹⁾	Taux sans risque	Taux de dividende moyen	Juste valeur de l'option (en euros) ⁽²⁾
Plan ouvert à l'ensemble des salariés	France/Italie	9 922	Gratuites	2 + 2	- 0,44 %	2,00 %	57,13
	Monde	14 410	Gratuites	4 + 0	- 0,22 %	2,00 %	57,14
Plan ouvert à certains salariés et mandataires sociaux	France/Italie	93 638	Gratuites	3 + 2	- 0,34 %	2,00 %	58,29/44,28
	Monde	31 415	Gratuites	4 + 0	- 0,22 %	2,00 %	57,14/43,96

(1) Maturité = période d'acquisition + période d'incessibilité.

(2) Les plans d'attribution d'actions gratuites dont les actions sont soumises à deux conditions de performance ont deux justes valeurs : la première relative à la condition intrinsèque et la seconde relative à la condition externe.

Le nombre d'attributions d'actions gratuites a évolué comme suit au cours des exercices 2018 et 2019 :

(en nombre d'actions gratuites)	31/12/2019	31/12/2018
À l'ouverture	505 362	458 520
Nouveaux plans 2019/2018	149 385	164 878
Attributions définitives	(128 228)	(92 388)
Actions prescrites	(17 974)	(4 279)
Actions caduques	(39 001)	(21 369)
À LA CLÔTURE	469 544	505 362
RÉPARTITION PAR ANNÉE D'ATTRIBUTION DÉFINITIVE		
2019	-	144 573
2020	153 842	157 239
2021	138 247	153 866
2022	133 664	49 684
2023	43 791	-

Note 13 Provisions

Une provision est une dette comptabilisée au bilan. En raison de l'incertitude sur le moment et le montant qui sera payé, elle est donc estimée. Les principales provisions constituées par le groupe Eramet concernent la remise en état des sites, les risques environnementaux et les risques sociaux (restructuration notamment).

Méthode comptable

Le groupe Eramet constitue une provision, dès lors que son montant peut-être estimé de manière fiable, pour faire face à l'ensemble des obligations résultant d'événements passés connues à la date de clôture de l'exercice et dont le règlement devrait se traduire par une sortie de ressources pour éteindre l'obligation.

Provisions pour remise en état des sites et démantèlement, provisions pour risques environnementaux

Les provisions pour remise en état des sites miniers sont constatées lors de l'ouverture des sites miniers et au fur et à mesure de la dégradation des sites, puis réévaluées et désactualisées à chaque clôture. Lorsqu'une disposition légale ou contractuelle rend obligatoire le réaménagement des domaines miniers ou des sites industriels, une provision pour remise en état est constituée en contrepartie d'un actif environnemental et de démantèlement, évaluée par site à partir d'estimations des coûts de ces travaux. L'actif est amorti sur la durée d'exploitation du domaine minier ou du site industriel. Les coûts de remise en état sont actualisés sur la durée restant à courir jusqu'à la date prévue de fin d'exploitation de la mine ou du site et les effets imputables au passage du temps (la désactualisation) sont comptabilisés dans le résultat net de la période au niveau du résultat financier (autres produits et charges financiers, voir note 7). Tout autre risque environnemental existant est provisionné en fonction des coûts futurs estimés sans toutefois tenir compte des indemnités d'assurance à percevoir. Les sites industriels sur lesquels aucun arrêt d'activité n'est envisagé ne font l'objet d'aucune provision pour remise en état.

En fonction des législations en vigueur dans chaque pays, une caution environnementale, émise par un organisme bancaire ou financier au profit des autorités locales, peut être requise au titre des réhabilitations des sites miniers et industriels.

Restructurations et plans sociaux

Les coûts des restructurations et des plans sociaux sont provisionnés lorsque ces mesures ont fait l'objet d'un plan détaillé et d'une annonce avant la date de clôture des comptes ou d'un début d'exécution.

Estimations, hypothèses et jugements

Provisions pour remise en état des sites et pour démantèlement

Les sites industriels du Groupe suivent les réglementations environnementales en vigueur dans chaque pays où ils sont implantés. Le groupe Eramet doit répondre à des engagements réglementaires et implicites dans le cadre de la remise en état de certains sites miniers à la fin du cycle d'exploitation. Des provisions pour remise en état des sites et pour démantèlement des sites industriels sont estimées sur la base de flux de trésorerie prévisionnels positionnés par échéance et actualisés en appliquant un taux d'inflation et un taux d'actualisation déterminés à partir des paramètres économiques locaux.

Ces provisions sont constatées au regard de dégradation immédiate par contrepartie d'un actif de remise en état ou de démantèlement, et les variations d'hypothèses vont donc corriger cette valeur avec un effet prospectif.

Le groupe Eramet évalue sa provision pour remise en état des sites miniers et pour démantèlement des installations à chaque date de clôture ou lorsque de nouvelles informations deviennent disponibles. Les coûts ultimes au titre des remises en état des sites et démantèlement sont par nature incertains. Ces incertitudes peuvent entraîner des dépenses réelles futures dont le montant peut différer du montant de la provision actuelle. Par conséquent, des ajustements importants pourraient être apportés aux provisions comptabilisées, ce qui aurait une incidence sur les résultats futurs.

Les provisions constituées sont basées sur les bonnes pratiques techniques du secteur et calculées de la façon suivante :

- **pour les mines**, calcul d'un coût à l'hectare concernant la remise en état (revégétalisation, terrassement, gestions des sols...) selon les surfaces défrichées. Les coûts sont issus de l'estimation des coûts internes ou des coûts des prestataires en fonction de la nature et de la difficulté des zones à réhabiliter ;
- **pour le démantèlement des installations**, estimation des coûts en fonction de devis externes ou de l'expérience issue du démantèlement/dépollution réalisés sur d'autres sites du Groupe ;
- ces coûts sont inflatés et désactualisés en fonction des durées de vie retenues. Les taux retenus, et notamment le taux d'actualisation, sont fixés selon les mêmes modalités que celles retenues pour l'évaluation des engagements liés au personnel (voir note 12).

La provision pour remise en état des sites représente la meilleure estimation de la valeur actualisée des coûts futurs devant être engagés.

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
À l'ouverture	605	525
Dotations (reprises) de la période	-	81
• dotations de la période	97	121
• (reprises) utilisées de la période	(87)	(37)
• (reprises) non utilisées de la période	(10)	(3)
Charges de désactualisation	9	7
Actifs de démantèlement	-	-
Écarts de conversion et autres mouvements	48	(9)
À LA CLÔTURE	662	605
• Part à plus d'un an	23	579
• Part à moins d'un an	639	27
Remise en état des sites et risques environnementaux	542	472
Personnel	9	11
Autres risques et charges	111	122

13.1 Remise en état des sites, démantèlement et risques environnementaux

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Remise en état des sites ⁽¹⁾	474	413
Risques environnementaux	68	59
TOTAL	542	472
(1) Dont provisions ayant en contrepartie un actif de démantèlement	417	360
• Part à plus d'un an	541	472
• Part à moins d'un an	1	0

13.1.1 Remise en état des sites et démantèlement

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
À l'ouverture	413	390
Dotations (reprises) de la période	2	15
• dotations de la période	6	17
• (reprises) utilisées de la période	(4)	(2)
• (reprises) non utilisée de la période	-	-
Charges de désactualisation	9	7
Actifs de démantèlement	48	(1)
Écarts de conversion et autres mouvements	2	1
À LA CLÔTURE	474	413
Société Le Nickel-SLN (Nouvelle-Calédonie) – BU Nickel	388	338
Comilog (Gabon) – BU Manganèse	39	36
Eramet Marietta (États-Unis) – BU Manganèse	31	25
Comilog France – BU Manganèse	13	14
GCMC (États-Unis) – BU Manganèse	-	0
Autres sociétés	3	(0)

13.1.2 Cadre réglementaire provisions pour remises en état des sites et démantèlement

Nouvelle-Calédonie

Pour les mines, le Code minier de 2009 fixe le cadre général. Les prescriptions sont déclinées pour chacun des sites miniers dans leur arrêté préfectoral d'autorisation d'exploiter.

Pour les exploitations industrielles relevant des ICPE, le cadre réglementaire s'appuie sur l'article 3 de la délibération du 25 septembre 2008 de la Province Sud dont la mise en œuvre passe par la déclinaison de certaines circulaires métropolitaines relatives à la mise en sécurité des installations.

Les prescriptions relatives aux laveries (installations industrielles sur sites miniers) sont quant à elles déclinées dans les arrêtés préfectoraux ICPE de chacun des sites concernés.

Gabon

Les prescriptions existantes ayant servi de référence pour le Gabon sont peu étoffées (pas de circulaires d'application).

Cependant les projets de réhabilitation s'appuient sur le décret fixant les conditions d'application de la loi n° 005/2000 du 12 octobre 2000 (Code minier), modifiée et complétée par une ordonnance en 2002, portant Code minier en République gabonaise.

La provision constituée dans le cadre de l'article 78, a également été comptabilisée en cohérence avec l'article 21.5 de la Convention minière de Comilog.

États-Unis

Deux éléments principaux constituent la provision :

- travaux de remise en état des bassins de rétention des déchets liquides, obligation réglementaire contenue dans le permis d'autorisation local (*Permit to Install*) ;
- travaux prévus dans le *Voluntary Action Plan* négocié avec l'US EPA en 2010 (administration environnementale) en lien avec les *Ohio waste laws* dans le cadre de la cessation des activités du site nord (désamiantage et démantèlement des installations correspondantes).

Les taux d'actualisation et d'inflation retenus pour la détermination des provisions de remise en état des sites et de démantèlement sont détaillés ci-dessous :

	31/12/2019		31/12/2018	
	Taux d'actualisation	Taux d'inflation	Taux d'actualisation	Taux d'inflation
États-Unis	3,00 %	2,00 %	4,30 %	2,00 %
Nouvelle-Calédonie	2,10 %	1,50 %	2,80 %	1,50 %
Gabon	7,00 %	2,50 %	7,00 %	2,50 %

Une variation de plus ou moins 0,25 % des taux d'actualisation aurait pour incidence une variation à la hausse et à la baisse de l'ordre de 23 millions d'euros sur

les provisions au 31 décembre 2019 (31 décembre 2018 : 24 millions d'euros) dont l'essentiel sur la Société Le Nickel-SLN en Nouvelle-Calédonie.

Les dépenses prévisionnelles s'étalent comme suit en pourcentage :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
2020-2024/2019-2023	12 %	9 %
2025-2029/2024-2028	3 %	9 %
2030 et au-delà/2029 et au-delà	85 %	82 %

13.2 Personnel

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	31/12/2018
Division Alliages Haute Performance	4	4
BU Manganèse	0	0
BU Nickel	0	0
BU Sables Minéralisés	-	-
BU Lithium	-	-
Holding et autres	-	-
Restructurations et plans sociaux	4	4
Autres risques et charges sociaux	5	7
TOTAL	9	11

13.3 Autres risques et charges

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2019	Exercice 2018
À l'ouverture	122	73
Dotations (reprises) de la période	(9)	72
• dotations de la période	71	92
• (reprises) utilisées de la période	(70)	(17)
• (reprises) non utilisées de la période	(10)	(3)
Écarts de conversion et autres mouvements	(3)	(23)
À LA CLÔTURE	111	122
Provision pour restitution gratuite – Concession	12	7
Provisions pour risques fiscaux	0	0
Litiges commerciaux	62	77
Autres provisions pour risques et charges	36	38

La ligne « Litiges commerciaux » inclut notamment la provision risque qualités Aubert & Duval (voir note 2).

La ligne « Autres provisions pour risques et charges » inclut notamment la provision fermeture ADTAF.

Note 14 Transactions avec les parties liées

Méthode comptable

Les transactions avec les parties liées comprennent :

- les opérations courantes réalisées avec les sociétés non consolidées et les entreprises associées ;
- les rémunérations brutes et avantages attribués aux administrateurs et membres du Comité Exécutif.

14.1 Opérations courantes réalisées avec les sociétés non consolidées et les entreprises associées

14.1.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
CHIFFRE D'AFFAIRES		
• Filiales contrôlées non consolidées	13	14
• Entreprises associées et coentreprises	4	5
COÛT DES PRODUITS VENDUS ET FRAIS ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX		
• Filiales contrôlées non consolidées	(4)	(5)
• Entreprises associées et coentreprises	(34)	(33)
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET		
• Filiales contrôlées non consolidées	-	(0)
• Entreprises associées et coentreprises	-	1

Le coût des produits vendus et frais administratifs et commerciaux correspond essentiellement aux achats d'Aubert & Duval à la société UKAD (société mise en équivalence).

14.1.2 Bilan

(en millions d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS		
Filiales contrôlées non consolidées	6	7
Entreprises associées et coentreprises	37	31
FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS		
Filiales contrôlées non consolidées	5	5
Entreprises associées et coentreprises	4	4
ACTIFS FINANCIERS (DETTES FINANCIÈRES) NETS		
Filiales contrôlées non consolidées	13	13
Entreprises associées et coentreprises	200	170

14.2 Rémunérations brutes et avantages attribués aux administrateurs et membres du Comité Exécutif

(en milliers d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
AVANTAGES À COURT TERME		
Rémunérations fixes	3 031	2 957
Rémunérations variables	2 308	1 390
Jetons de présence	813	940
AUTRES AVANTAGES		
Avantages postérieurs à l'emploi	1 349	2 252
Indemnités de départ	1 250	-
Rémunérations payées en actions	2 190	1 646

Note 15 Engagements hors bilan, autres engagements, passifs éventuels et autres informations

Le groupe Eramet a conclu des accords avec des tiers pour couvrir la bonne exécution de ses engagements. Ces engagements sont subordonnés à la survenance d'événements ultérieurs qui peuvent conduire le groupe Eramet à effectuer ou à recevoir un paiement. Ils ne sont pas comptabilisés au bilan dès lors qu'ils ne sont pas de nature à augmenter les engagements qui figurent déjà au bilan.

15.1 Engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Engagements donnés	77	106
• Activités opérationnelles	72	93
• Activités de financement	5	13
Engagements reçus	3	7
• Activités opérationnelles	3	7
Lignes de crédit	-	-

Ces engagements portent essentiellement sur :

- les activités opérationnelles : cautions bancaires clients et environnementales, autres cautions et garanties bancaires (douanes, locations), lettres de crédit ;
- les activités de financement : cautions, gages, sûretés et hypothèques sur les financements externes des sociétés mises en équivalence et non consolidées.

Opération de « pensions livrées » des titres obligataires détenus par MSEC au profit du CIC

MSEC a signé avec la banque CIC une opération de mise en pensions livrées de titres obligataires détenus par elle-même. Cette opération porte sur la mise en pension de 78 millions d'euros de titres obligataires en contrepartie d'un financement de 72 millions d'euros.

L'opération a été signée en octobre 2019 pour une durée de six mois (avril 2020).

Options d'achat d'actions existantes sur la société EcoTitanium (mise en équivalence) par UKAD (mise en équivalence)

Un Pacte d'associés signé entre UKAD, ADEME et CACF Développement (coactionnaires de l'entité EcoTitanium)

octroie à l'ADEME et CACF Développement des options de ventes (*puts*) sur l'intégralité de leur participation au profit de l'entité UKAD. Ces *puts* sont fonction des volumes et de l'EBITDA d'EcoTitanium et d'UKAD ou de la survenance d'événements spécifiques.

Dans ce cadre, Aubert & Duval a signé un acte de cautionnement solidaire en cas de non-financement de ces *puts*.

Au 31 décembre 2019, ces *puts* n'ont pas d'impact sur les comptes consolidés.

Garanties opérationnelles liées à l'exécution de contrats commerciaux

Les garanties opérationnelles correspondent à tout engagement, relatif aux contrats commerciaux, donné par Eramet et ses filiales en faveur de leurs clients.

Ces engagements sont essentiellement constitués des cautions de restitution d'acomptes et des garanties-produit après la livraison des biens.

Pour financer l'exécution du contrat, le groupe Eramet perçoit des acomptes de la part du client. Afin de garantir la restitution éventuelle en cas de non-respect de ses

obligations contractuelles, le groupe Eramet peut mettre en place, à la demande du client, une caution de restitution d'acomptes. Ces cautions bancaires s'élèvent à 22 millions d'euros au 31 décembre 2019 (31 décembre 2018 : 29 millions d'euros).

Les garanties-produit s'inscrivent dans le cadre de la limite de responsabilité du groupe Eramet définie contractuellement pour chaque contrat commercial. Le groupe Eramet ne comptabilise pas de provisions pour garantie du fait de l'absence d'appel en garantie de ses clients.

Le groupe Eramet estime le risque financier faible sur l'ensemble de ces garanties au regard des données historiques et de l'existence de polices responsabilité civile (RC) qui permettraient de limiter les conséquences financières sur les comptes consolidés du Groupe.

SLN conservation des droits miniers

En Nouvelle-Calédonie, un nouveau dispositif demande aux opérateurs miniers, avant le 1^{er} mai 2019, de s'engager formellement sur la réalisation de la reconnaissance par géophysique du domaine minier.

Afin de conserver les droits sur les concessions minières, des demandes d'autorisations de travaux et recherches devront être déposés avant la fin de l'année 2021 et les travaux de recherches justifiant de l'ensemble des ressources disponibles devront être réalisés avant mai 2023.

Autre engagement reçu

La Société Le Nickel-SLN dispose d'un financement disponible de 30 millions d'euros de la part de l'État sur un total de 200 millions d'euros à échéance au 30 juin 2024.

Le montant tiré à fin 2019 est de 170 millions d'euros (contre 150 millions d'euros au 31 décembre 2018).

15.2 Autres engagements

Concession du chemin de fer Transgabonais - Setrag

Selon les termes de la convention de 2005, d'une durée initiale de trente ans, la société Setrag, concessionnaire, est tenue de remplir des objectifs de capacité d'exploitation (volume de marchandises et nombre de passagers). Le concessionnaire dispose de la liberté tarifaire. Son actionnaire principal, Comilog, est engagé à ce que les financements nécessaires aux investissements permettant d'atteindre les objectifs de capacité d'exploitation soient mis en place.

Setrag et la République gabonaise ont signé le 16 octobre 2015 un avenant n° 1 à la Convention de concession de la gestion et de l'exploitation du chemin de fer Transgabonais en vue de restaurer de manière durable la capacité technique du chemin de fer et la viabilité économique du concessionnaire.

Cet avenant prévoit donc un plan d'investissements (programme de remise à niveau - PRN) estimé à 316 millions d'euros sur huit ans dont 93 millions d'euros à la charge de l'État gabonais et 223 millions d'euros à la charge de Setrag. La première phase des financements nécessaires à la réalisation de ce plan a été mise en place sur l'exercice 2016. La deuxième phase est en cours de négociation pour une mise en place second semestre de 2020.

Au 31 décembre 2019, les investissements cumulés du PRN part concessionnaire s'élèvent à 147 millions d'euros. Un tirage du financement IFC/Proparco a eu lieu sur l'exercice 2019 pour un montant de 20 millions d'euros (en cumulé 82 millions d'euros) sur un montant total de 85 millions d'euros.

15.3 Passifs éventuels

Les passifs éventuels découlent :

- d'événements passés qui, de par leur nature, seront réglés seulement si un ou plusieurs événements futurs incertains se produisent ou non ;
- d'une obligation actuelle résultant d'événements passés mais qui n'est pas comptabilisée car :
 - il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre l'obligation, ou
 - le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Pour évaluer leur incidence potentielle, le groupe Eramet exerce une part importante de jugement et peut recourir à des estimations quant au résultat des événements futurs.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés dans les états financiers sauf s'ils résultent d'un regroupement d'entreprises. Les passifs éventuels significatifs sont, le cas échéant, décrits dans l'annexe.

Revue du processus qualité au sein de la division Alliages Haute Performance

Comme indiqué dans la note 2 « Événements significatifs », une provision de 58 millions d'euros est maintenue afin de prendre en compte l'estimation à date du coût de traitement résiduel de la revue approfondie des processus qualité (65 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Au cours de la finalisation de cette revue et en fonction d'éventuelles demandes de certains clients, des coûts supplémentaires pourraient être engagés dont il n'est pas possible à ce stade d'évaluer le montant.

15.4 Autres informations

Risques opérationnels de la division Alliages Haute Performance

La division Alliages Haute Performance élabore des aciers spéciaux et super alliages, notamment à destination de l'industrie aéronautique, intervenant dans le processus de construction d'avions, hélicoptères et autres matériels issus de la production de ses clients du secteur. À ce titre, la responsabilité du Groupe peut par exemple être engagée indirectement ou directement en cas de sinistre, perte ou accident, de décès de passagers ou de pertes d'exploitation intervenus sur un matériel contenant des pièces de fabrication de cette division.

Dans le cadre de sa politique de gestion par les risques, la division conduit des actions pour maîtriser ces risques. L'efficacité de ces actions se traduit par l'obtention et le renouvellement des accréditations ou certifications relatives

à ce type d'industrie et le traitement et la validation si nécessaire du processus de validation par les clients des pièces fabriquées. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des assurances pour couvrir les risques résiduels.

Réglementation ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) applicable à la centrale électrique de Doniambo

Aux termes d'un arrêté du président de l'assemblée de la province Sud de la Nouvelle-Calédonie en date du 12 novembre 2009, de nouvelles prescriptions techniques plus exigeantes en matière de rejets atmosphériques ont été rendues applicables au plus tard le 1^{er} septembre 2013 à une centrale électrique de l'usine de Doniambo. Par arrêté du 27 décembre 2016, le président de l'assemblée de la province Sud décalé la date d'application de ces nouvelles prescriptions au 30 juin 2019, et appliqué des restrictions concernant le type de combustible utilisé, des contraintes opératoires, ainsi qu'une intensification des systèmes de surveillance de la qualité de l'air.

15.5 Information sur les procédures en cours

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage qui est en suspens ou dont elle est menacée, qui pourrait avoir, ou aurait eu, au cours de 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société.

Note 16 Honoraires des Commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	Ernst & Young		KPMG		Autres		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
COMMISSARIAT AUX COMPTES, CERTIFICATION, EXAMEN DES COMPTES INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS								
Eramet S.A.	194	212	219	225	-	-	413	437
Filiales intégrées globalement	965	919	628	693	315	407	1 908	2 019
Sous-total	1 159	1 131	847	918	315	407	2 321	2 456
	75 %	76 %	90 %	90 %	37 %	46 %	69 %	72 %
AUTRES DILIGENCES ET PRESTATIONS DIRECTEMENT LIÉES À LA MISSION DE COMMISSARIAT AUX COMPTES								
Eramet S.A.	143	74	62	42	-	-	205	116
Filiales intégrées globalement	208	144	-	15	20	14	228	173
Sous-total	351	218	62	57	20	14	433	289
	23 %	15 %	7 %	6 %	2 %	2 %	13 %	9 %
AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LES RÉSEAUX AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT								
Juridique, fiscal et social	37	138	-	44	261	224	298	406
Autres	-	-	37	3	265	244	302	248
Sous-total	37	138	37	47	526	468	600	653
	2 %	9 %	4 %	5 %	61 %	53 %	18 %	19 %
TOTAL	1 547	1 487	946	1 022	861	889	3 354	3 398

Note 17 Événements postérieurs à la clôture

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre événement postérieur à la clôture.

Note 18 Principes et périmètre de consolidation

18.1 Principes de consolidation

Les comptes consolidés du groupe Eramet comprennent les comptes d'Eramet et de ses filiales consolidées par intégration globale ou comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Les filiales sont consolidées par intégration globale lorsqu'Eramet détient directement ou indirectement le contrôle exclusif. Eramet détient un contrôle exclusif d'une filiale si elle est exposée à des rendements variables en raison de ses liens avec cette entité et si elle a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'elle détient sur celle-ci. Eramet réévalue si elle contrôle ou non une filiale lorsque les faits et circonstances indiquent qu'un élément du contrôle a changé.

Les filiales sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence lorsque Eramet exerce un contrôle conjoint ou exerce une influence notable (note 9). La mise en équivalence consiste à substituer la valeur comptable des titres détenus dans une coentreprise ou une entreprise associée par le coût d'acquisition de ces titres ajusté de la quote-part Eramet dans les capitaux propres à la date de clôture.

18.2 Conversion des opérations et des états financiers libellés en monnaies étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont converties aux taux de change en vigueur au moment de la transaction. Les dettes et créances en monnaies étrangères sont valorisées aux taux de change de clôture. Les écarts de conversion issus de cette conversion sont comptabilisés dans le résultat de la période, à l'exception de ceux concernant les prêts et emprunts entre des sociétés du groupe Eramet considérés comme partie intégrante de l'investissement net dans une filiale étrangère. Ces derniers sont comptabilisés directement en capitaux propres sur la rubrique écarts de conversion et rattachés à la filiale étrangère.

Les comptes des entités étrangères, dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, sont convertis pour les comptes du bilan sur la base des cours officiels de change au 31 décembre 2019, à l'exception des capitaux propres pour lesquels les cours historiques sont appliqués. Les postes du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie sont convertis aux cours moyens de la période. Les écarts de conversion dus aux fluctuations des taux de change utilisés pour convertir les capitaux propres ainsi que les résultats sont affectés aux réserves. Les écarts de conversion sont portés en variation des capitaux propres et répartis entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires. Lors de la sortie du périmètre de consolidation d'une filiale étrangère, le montant cumulé des écarts de conversion est comptabilisé dans le résultat de la période.

Les principales devises utilisées pour l'élaboration des comptes consolidés relatifs aux exercices 2018 et 2019 sont les suivantes (conversion en euro) :

Devises/conversion pour 1 euro	Exercice 2019		Exercice 2018	
	clôture	moyen	clôture	moyen
Dollar US	1,1234	1,11987	1,145	1,18197
Couronne norvégienne	9,8638	9,84907	9,9483	9,60225
Yuan renminbi	7,8205	7,73305	7,8751	7,80502
Franc CFA (parité fixe)	655,957	655,957	655,957	655,957
Franc CFP (parité fixe)	119,33174	119,33174	119,33174	119,33174

18.3 Périmètre de consolidation

(nombre de sociétés)	31/12/2019	31/12/2018
Sociétés intégrées globalement	46	47
Sociétés intégrées par mise en équivalence	4	4
NOMBRE DE SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	50	51

Exercice 2019

Au 31 décembre 2019, le périmètre de consolidation n'a pas subi de changement par rapport au 31 décembre 2018 à l'exception de :

- l'opération de fusion de DNN Industrier dans TiZir Titanium & Iron ;
- la cession de la société Eramet Comilog Shanghai Trading à Eramet International, sortant du périmètre de consolidation ;
- la création de la société Eramet Mineral Sands SAS, filiale d'Eramet S.A., intégrée à 100 %.

Dans le cadre de l'acquisition de Mineral Deposit Limited, le Groupe a conduit un exercice préliminaire d'évaluation à la juste valeur du bilan des sociétés acquises. Ce processus a notamment conduit à réévaluer à la juste valeur les actifs et les stocks des sociétés opérationnelles Grande Côte et TiZir Titanium & Iron, la dette obligataire de la holding TiZir se traduisant par un bilan à la juste valeur comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018
Actifs immobilisés	649
BFR	54
TOTAL	703

(en millions d'euros)	31/12/2018
Capitaux propres	271
Endettement financier	424
Provisions et autres éléments du bilan	8
TOTAL	703

Un goodwill préliminaire, qui sera finalisé au terme des 12 mois suivant la date d'acquisition, a ainsi été calculé et comptabilisé au bilan du Groupe pour un montant de 83 millions d'euros ⁽¹⁾, pour un prix d'acquisition total de 356 millions d'euros dont 219 millions d'euros ont été payés à Mineral Deposit Limited dans le cadre de l'OPA.

Au 31 décembre 2018, le périmètre de consolidation a par ailleurs connu les changements suivants par rapport au 31 décembre 2017 :

- cession de Guilin concernant les sociétés Comilog Asia Ferro Alloys Ltd et sa filiale Guilin, et liquidation de la société Eramet Comilog Shanghai Consultancy Services Co. Ltd dans le cadre de la réorganisation des activités du Groupe en Chine ;
- cession de la participation du Groupe dans Strand Minerals Pte Ltd (projet Weda Bay) générant un changement de contrôle sur les entités Strand Minerals Pte Ltd et Pt Weda Bay Nickel. Consolidées par intégration globale à 100 % au 31 décembre 2017 et jusqu'au 31 mai 2018, Strand Minerals Pte Ltd détenant la société Pt Weda Bay Nickel à 90 % avant cession. Les participations sont désormais de 43 % dans Strand Minerals Pte Ltd et de 38,70 % dans Pt Weda Bay Nickel, consolidées par mise en équivalence dans les comptes au 31 décembre 2018 depuis la finalisation de l'opération ;
- augmentation du pourcentage de participation dans EcoTitanium via UKAD passant de 21,75 % à 22,40 % ;
- augmentation du pourcentage de participation dans Interforge passant de 94 % à 95,7 % ;
- liquidation d'Erasteel Trading Inc. ;
- fusion de la société Eramet Ingénierie dans Eramet Research, renommée Eramet Ideas ;
- acquisition de Mineral Deposit Limited et de ses filiales suite au succès de l'offre publique d'achat, et consolidation du périmètre TiZir par intégration globale suite à la prise de contrôle qui en découle.

Toutes les sociétés du périmètre de consolidation établissent des états financiers clos au 31 décembre.

(1) L'opération a été finalisée au 30 juin 2019. Voir note 10.3.1.

18.4 Liste des sociétés du périmètre de consolidation au 31 décembre 2019

Société	Pays	Siège social	Méthode de consolidation	Pourcentages (%)	
				Contrôle	Intérêts
Eramet	France	Paris	Consolidante	-	-
NICKEL					
Le Nickel-SLN	Nouvelle-Calédonie	Nouméa	Intégration globale	56	56
Weda Bay Minerals Inc.	Canada	Halifax	Intégration globale	100	100
Strand Minerals Pte Ltd	Singapour	Singapour	Mise en équivalence	43	43
Pt Weda Nickel Ltd	Indonésie	Jakarta	Mise en équivalence	38,7	38,7
Eramet Holding Nickel	France	Paris	Intégration globale	100	100
Eramet Sandouville	France	Sandouville	Intégration globale	100	100
Eramet Nickel SAS	France	Paris	Intégration globale	100	100
MANGANÈSE					
Eramet Holding Manganèse	France	Paris	Intégration globale	100	100
Eramet Comilog Manganèse	France	Paris	Intégration globale	100	81,86
Eramet Marietta Inc.	États-Unis	Marietta	Intégration globale	100	100
Eramet Norway A/S	Norvège	Porsgrunn	Intégration globale	100	100
Comilog S.A.	Gabon	Moanda	Intégration globale	63,71	63,71
Setrag S.A.	Gabon	Libreville	Intégration globale	100	63,71
Comilog Holding	France	Paris	Intégration globale	100	63,71
Comilog International	France	Paris	Intégration globale	100	63,71
Port Minéralier d'Owendo S.A.	Gabon	Libreville	Intégration globale	97,24	61,95
Comilog France	France	Paris	Intégration globale	100	63,71
Comilog Dunkerque	France	Paris	Intégration globale	100	63,71
Comilog Asia Ltd	Hong Kong	Hong Kong	Intégration globale	100	92,74
Comilog Far East Development Ltd	Hong Kong	Hong Kong	Intégration globale	100	92,74
Eramet Comilog Shanghai Trading Co. Ltd	Chine	Shangai	Intégration globale	100	92,74
SABLES MINÉRALISÉS					
Eramet Mineral Sands	France	Paris	Intégration globale	100	100
Eralloys Holding A/S	Norvège	Baerum	Intégration globale	100	100
Mineral Deposit Ltd	Australie	Melbourne	Intégration globale	100	100
Mineral Deposit Ltd Mining	Australie	Melbourne	Intégration globale	100	100

Société	Pays	Siège social	Méthode de consolidation	Pourcentages (%)	
				Contrôle	Intérêts
TiZir Ltd	Royaume-Uni	Londres	Intégration globale	100	100
TiZir Titanium & Iron A/S	Norvège	Tyssedal	Intégration globale	100	100
TiZir Mauritius Ltd	Île Maurice	Île Maurice	Intégration globale	100	100
Grande Côte Opérations S.A.	Sénégal	Dakar	Intégration globale	90	90
LITHIUM					
Eramine	France	Paris	Intégration globale	100	100
Bolera Minera S.A.	Argentine	Buenos Aires	Intégration globale	82,43	82,43
Eramine Sudamerica S.A.	Argentine	Buenos Aires	Intégration globale	100	100
ALLIAGES					
Erasteel SAS	France	Paris	Intégration globale	100	100
Erasteel Champagnole	France	Champagnole	Intégration globale	100	100
Valdi	France	Paris	Intégration globale	100	100
Erasteel Kloster AB	Suède	Söderfors	Intégration globale	100	100
Erasteel Stubs Ltd	Royaume-Uni	Warrington	Intégration globale	100	100
Erasteel Inc.	États-Unis	New Jersey	Intégration globale	100	100
Erasteel Innovative Materials Co. Ltd	Chine	Tianjin	Intégration globale	100	100
Eramet Holding Alliages	France	Paris	Intégration globale	100	100
Aubert & Duval	France	Paris	Intégration globale	100	100
Interforge	France	Clermont-Ferrand	Intégration globale	95,7	95,7
Brown Europe	France	Laval-de-Cère	Intégration globale	100	100
EcoTitanium	France	Paris	Mise en équivalence	22,40	22,40
UKAD	France	Paris	Mise en équivalence	50	50
HOLDING ET DIVERS					
Eras S.A.	Luxembourg	Luxembourg	Intégration globale	100	100
Metal Securities	France	Paris	Intégration globale	100	100
Metal Currencies	France	Paris	Intégration globale	100	100
Eramet Services	France	Paris	Intégration globale	100	100
Eramet Ideas (ex-Eramet Research)	France	Trappes	Intégration globale	100	100

Glossaire

EBITDA

Résultat avant charges et produits financiers et autres charges et produits opérationnels, impôts sur les résultats, provisions pour risques et charges et amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles.

Résultat opérationnel courant (ROC)

Regroupe l'EBITDA, les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et les provisions pour risques et charges. Le ROC exclut l'incidence des transactions significatives jugées inhabituelles, notamment les événements liés aux pertes de valeur et aux restructurations, présentée en autres charges et produits opérationnels.

Résultat net part du Groupe (RNPG)

Résultat net de l'exercice après impôts, attribuable aux actionnaires d'Eramet, compte tenu des minoritaires présents dans chacune des sociétés du groupe Eramet.

OCI (*Other Comprehensive Income*)

En français, autres éléments du résultat global (AERG), se rapporte aux opérations pour lesquelles on constate la variation de la valeur d'un actif ou d'un passif directement dans les capitaux propres sans transiter par le compte de résultat. C'est le cas, par exemple, des gains ou pertes latentes sur instruments financiers de couverture, des écarts actuariels liés aux engagements liés au personnel, de certains écarts de conversion.

Investissements industriels

Regroupent les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Reporting du Groupe

Information financière préparée à l'attention du Comité Exécutif (Comex), principal décideur opérationnel, dans laquelle les performances opérationnelles des coentreprises, le sous-groupe TiZir Ltd et la société UKAD, sont comptabilisées selon l'intégration proportionnelle. Cette information, réconciliée avec les données publiées, est utilisée pour mesurer la performance des branches et du groupe Eramet (information sectorielle - voir note 3). Par ailleurs, elle est utilisée pour la communication financière des résultats du groupe Eramet.

Endettement financier net

Représente la dette financière brute (emprunts à plus et moins d'un an) diminuée et de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des actifs financiers courants. Ces éléments incluent l'évaluation des dérivés de couverture de la dette.

Gearing

Ratio de l'endettement financier net sur les capitaux propres totaux (part du Groupe et minoritaires).

Liquidité financière

Elle comprend la trésorerie et équivalents de trésorerie, les actifs financiers courants ainsi que le montant disponible des lignes de crédit mises à disposition des sociétés du groupe Eramet.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale de la société Eramet S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Eramet S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Observations

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes suivantes de l'annexe aux comptes consolidés :

- 2.1 « Projet Lithium en Argentine » indique que le projet, dont les dépenses immobilisées s'élèvent au 31 décembre 2019 à 103 millions d'euros, est suspendu et les dépenses ralenties dans l'attente de la levée prochaine des jalons liés notamment au contrôle des changes et au financement du projet, et que le projet pourrait être remis en cause au cas où ces jalons ne seraient pas atteints de façon satisfaisante dans un avenir proche ;
- 2.2 « Évolution de la revue du processus qualité au sein de la division Alliages Haute Performance » qui expose la poursuite de la mise en conformité des processus qualité au sein d'Aubert & Duval et le solde de la provision comptabilisée à ce titre qui s'élève à 58 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 15.3 « Passifs éventuels » qui indique qu'au cours de la finalisation de cette revue et en fonction d'éventuelles demandes de certains clients, des coûts supplémentaires pourraient être engagés dont il n'est pas possible à ce stade d'évaluer le montant ;
- 2.3 « Poursuite du plan de redressement et nouveau modèle économique de la Société Le Nickel-SLN (SLN) » qui expose la poursuite du plan de sauvetage et nouveau modèle économique de la Société Le Nickel-SLN, ainsi que le cadre dans lequel s'apprécie le principe de continuité d'exploitation de la Société ;
- 2.5 « Application de la nouvelle norme IFRS 16 et d'IFRIC 23 entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2019 » qui expose les impacts sur les comptes consolidés de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Tests de dépréciation des goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles

Risques identifiés

Au 31 décembre 2019, les immobilisations s'élevaient à 2 923 millions d'euros.

Comme indiqué dans la note 10.4 des annexes aux comptes consolidés, votre Groupe procède à des tests de dépréciation, pour les goodwill et les actifs incorporels à durée de vie indéfinie, de façon systématique au moins une fois par an lors du processus de clôture annuelle ou dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Pour les immobilisations incorporelles et corporelles à durée de vie définie, des tests de dépréciation sont effectués lorsqu'il existe un indice de perte de valeur.

Les unités génératrices de trésorerie (UGT) sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des flux de trésorerie indépendants. Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau de chaque UGT. Tous les actifs incorporels, y compris les goodwill et les actifs corporels, ont été alloués à des UGT.

La détermination de l'existence d'événements occasionnant la réalisation d'un test de perte de valeur est soumise au jugement de la Direction Générale du groupe Eramet sur la base de plusieurs critères. Un test de perte de valeur est réalisé sur les UGT concernées dès lors que ces indices présentent une évolution défavorable.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, laquelle est définie comme le montant maximum entre une valeur d'utilité (ou valeur à recouvrer par l'utilisation) et une juste valeur (ou valeur à recouvrer par la vente) diminuée des coûts de vente.

Pour déterminer la valeur d'utilité, le groupe Eramet utilise principalement la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie futurs générés par l'utilisation des actifs ou d'autres méthodes si les circonstances permettent d'approcher autrement une valeur de marché. Les données utilisées pour l'établissement des flux de trésorerie prévisionnels actualisés proviennent des budgets annuels et plans pluriannuels établis par le management des UGT concernées.

Les pertes de valeurs sont constatées pour la différence entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable lorsque cette dernière est supérieure à la valeur recouvrable.

Les tests de dépréciation représentent un point clé de l'audit en raison de l'importance significative de la valeur des actifs immobilisés dans les comptes du Groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent basée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Nous avons examiné le processus d'identification des indices de perte de valeur ainsi que les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation, notamment sur les unités génératrices de trésorerie (UGT) de la division Mines et Métaux : UGT Lithium, UGT SLN, UGT Sandouville, UGT Gabon et Alliages de Manganèse, UGT Sables Minéralisés ainsi que les UGT Aubert & Duval et Erasteel de la division Alliages Haute Performance.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux relatifs à ce sujet ont principalement consisté à :

- apprécier l'exhaustivité des éléments composant la valeur comptable des UGT relatives aux activités testées et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour la valeur d'utilité ;
- étudier la cohérence :
 - des flux de trésorerie passés et futurs avec les dernières estimations de la Direction telles qu'elles ont été présentées au Conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire,
 - des informations prises en compte dans ces modèles au regard de notre connaissance du secteur et de l'activité acquise dans le cadre de notre mission, notamment l'examen du plan stratégique et entretiens avec le contrôle de gestion,
 - des paramètres de prix retenus par le Groupe avec les consensus du secteur pour le nickel, les analyses internes à la Société et les sources externes utilisées par la Société pour le manganèse ;
- apprécier le caractère approprié des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en analysant notamment, que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque UGT permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ;
- étudier les analyses de sensibilité de la valeur d'utilité effectuées par la Direction en tenant compte d'une variation raisonnablement possible des principales hypothèses retenues ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs.

Enfin, nous avons vérifié que l'annexe aux comptes consolidés donnait une information appropriée à ce sujet.

Provisions pour démantèlement et remise en état des sites

Risques identifiés

Comme mentionné dans la note 13 de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe comptabilise des provisions pour démantèlement et remise en état des sites pour couvrir ses obligations environnementales principalement en Nouvelle-Calédonie. Au 31 décembre 2019, ces provisions pour l'ensemble du Groupe s'élevaient à 474 millions d'euros.

Ces provisions sont estimées sur la base de flux de trésorerie prévisionnels positionnés par échéance et actualisés en appliquant un taux d'inflation et un taux d'actualisation déterminés à partir des paramètres économiques locaux.

Ces provisions sont constatées au regard de dégradation immédiate par la contrepartie d'un actif de remise en état ou de démantèlement. Les variations ultérieures d'hypothèses viendront corriger cette valeur avec un effet prospectif.

Ces provisions sont évaluées à chaque clôture ou lorsque de nouvelles informations deviennent disponibles. Les coûts ultimes au titre des remises en état des sites et démantèlement sont par nature incertains. Ces incertitudes peuvent entraîner des dépenses réelles futures dont le montant peut différer des devis actuels servant de base à l'évaluation de la provision.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de notre audit compte tenu du caractère significatif des montants en jeu, des échéances parfois lointaines sous-tendant les estimations, de la sensibilité des hypothèses et du niveau de jugement de la Direction requis pour la détermination de ces provisions.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux relatifs à ce sujet consistent principalement à :

- nous entretenir avec les responsables des sujets environnementaux de la Société Le Nickel-SLN (Nouvelle-Calédonie) et du Groupe sur le cadre de ses obligations, ainsi que sur les communications avec les autorités ;
- examiner les procédures mises en œuvre par le Groupe afin d'identifier et recenser l'ensemble de ses obligations ;
- apprécier le cadre comptable et la permanence des méthodes appliquées ;
- prendre connaissance de l'analyse effectuée par le Groupe de la documentation correspondante y compris des consultations de conseils externes ;
- analyser les différents paramètres et hypothèses retenus par la Direction pour estimer le montant de ces provisions, notamment :
 - l'inventaire des biens et ateliers à démanteler, des superficies à remettre en état,
 - le coût de remise en état notamment au regard de devis externes et des retours d'expérience obtenus,
 - la durée résiduelle d'utilisation des installations et d'exploitation des gisements en cohérence avec les analyses techniques et le plan minier,
 - les hypothèses retenues en matière d'inflation et d'actualisation.

Enfin, nous avons examiné les informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés à ce sujet.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Eramet S.A. par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2015 (cabinets KPMG Audit et Ernst & Young Audit).

Au 31 décembre 2019, les cabinets KPMG Audit et Ernst & Young Audit étaient dans la cinquième année de leur mission sans interruption.

Antérieurement, le cabinet Ernst & Young et Autres était Commissaire aux comptes de 2009 à 2014 et le cabinet Ernst & Young Audit de 1991 à 2008.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique, de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique, la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

À Paris La Défense, le 13 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Denis Marangé

Associé

Pierre-Antoine Duffaud

Associé

Ernst & Young Audit

Nicolas Macé

Associé

3.2 COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2019

Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Exercice 2019	Exercice 2018
Ventes biens et marchandises		658 081	668 692
Produits des activités annexes		73 873	46 772
Chiffre d'affaires	5.1	731 954	715 464
Production stockée (déstockée)		0	(801)
Production immobilisée		2 147	0
Subventions d'exploitation		478	362
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges		8 574	27 002
Autres produits		8	118
Autres produits		11 207	26 681
Total produits d'exploitation		743 162	742 145
Achats de marchandises		447 384	524 730
Variations de stocks (marchandises)		97 213	70 195
Achats de matières premières et autres approvisionnements		87 494	45 550
Variations de stocks (matières premières et approvisionnements)		(80)	(36)
Achats et charges externes		98 068	78 368
Impôts, taxes et versements assimilés		487	2 924
Salaires et traitements		24 950	23 090
Charges sociales		10 882	11 665
Dotations aux amortissements		7 306	6 724
Dotations aux provisions sur actif circulant		0	424
Dotations aux provisions pour risques et charges		10 591	9 706
Autres charges		2 809	2 284
Total charges d'exploitation		787 105	775 624
Résultat d'exploitation		(43 943)	(33 479)
Résultat financier	5.2	59 460	147 829
Résultat courant avant impôts		15 517	114 350
Résultat exceptionnel	5.3	(13 162)	(63 896)
Participations des salariés et intéressement		0	0
Impôts sur les résultats		2 343	3 917
RÉSULTAT NET		4 697	54 371

Bilan actif

(en milliers d'euros)	Notes	Valeurs brutes	Amortissements et provisions	31/12/2019 Valeurs nettes	31/12/2018 Valeurs nettes
Brevets, licences, droits et valeurs similaires		18 962	18 422	541	246
Fonds commercial		64		64	64
Immobilisations en cours		18 531	18 531	0	202
Immobilisations incorporelles		37 557	36 953	604	512
Installations techniques, matériels et outillage industriels		337	277	60	136
Autres		7 975	1 487	6 488	4 969
Immobilisations en cours		18 351		18 351	2 008
Immobilisations corporelles		26 663	1 764	24 899	7 113
Participations		2 630 228	1 239 600	1 390 629	1 441 737
Créances rattachées à des participations	4.2	1 239 251	169 123	1 070 128	1 028 634
Autres titres immobilisés		16 257	12 883	3 374	3 748
Autres	4.2	15 398		15 398	19 795
Immobilisations financières		3 901 135	1 421 605	2 479 530	2 493 914
Actif immobilisé	4.1	3 965 355	1 460 322	2 505 034	2 501 539
Marchandises		27 736		27 736	18 723
Stock et en-cours	4.7	27 736		27 736	18 723
Avances et acomptes versés sur commandes		225		225	216
Créances clients		87 812		87 812	72 888
Autres créances		105 291	58 613	46 678	43 733
Créances d'exploitation	4.2 & 4.7	193 103	58 613	134 490	116 621
Disponibilités	4.3	78 933		78 933	69 999
Charges constatées d'avance		1 882		1 882	2 989
Frais émission d'emprunts à étaler		12 225		12 225	10 394
Primes remboursement des obligations		1 556		1 556	0
Comptes de régularisation	4.4	15 662		15 662	13 383
Actif circulant		315 660	58 613	257 047	218 942
TOTAL ACTIF		4 281 015	1 518 935	2 762 080	2 720 481

Bilan passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Capital		81 240	81 239
Primes d'émission, de fusion et d'apport		377 352	377 347
Réserve légale		8 124	8 096
Autres réserves		253 839	253 839
Report à nouveau		287 894	249 487
Résultat de l'exercice		4 697	54 371
Situation nette	4.5	1 013 146	1 024 379
Provisions réglementées	4.8	7 608	7 608
Capitaux propres		1 020 754	1 031 987
Produits des émissions de titres participatifs		95 701	95 707
Autres fonds propres	4.9	95 701	95 707
Provisions pour risques		23 836	59 100
Provisions pour charges		2 078	1 781
Provisions pour risques et charges	4.8	25 914	60 881
Emprunts obligataires		1 157 682	1 084 500
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		165 896	194 052
Comptes courants passif avec le Groupe		142 261	137 765
Dettes financières	4.10	1 465 839	1 416 317
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		106 520	69 965
Dettes fiscales et sociales		22 446	18 035
Dettes d'exploitation	4.10 & 4.11	128 966	88 000
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		639	282
Autres dettes		23 891	26 797
Dettes diverses	4.10 & 4.11	24 530	27 079
Comptes de régularisation	4.11	376	510
Dettes		1 619 711	1 531 906
TOTAL PASSIF		2 762 081	2 720 481

Tableau de l'endettement net

(en milliers d'euros)

	Exercice 2019	Exercice 2018
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		
Résultat net	4 697	54 371
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité	122 544	205 270
Marge brute d'autofinancement	127 241	259 641
Variation du besoin net en fonds de roulement lié à l'activité	(9 104)	11 797
Flux net de trésorerie généré par l'activité	118 137	271 438
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS		
Acquisition nette d'immobilisations financières	(65)	(623 698)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(19 800)	(7 480)
Cession d'immobilisations	2 600	0
Variation des autres créances et dettes	11 410	6 254
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(5 855)	(624 924)
OPÉRATIONS SUR FONDS PROPRES		
Dividendes versés aux actionnaires d'Eramet S.A.	(15 936)	(61 118)
Augmentations de capital	5	103
Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres	(15 931)	(61 015)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE NETTE	96 351	(414 501)
Trésorerie (endettement) nette d'ouverture	(329 541)	84 960
Trésorerie (endettement) nette de clôture	(243 356)	(329 541)

Notes annexes aux comptes sociaux

Note 1	Description des activités	186	Note 7	Gestion des risques	201
Note 2	Événements majeurs de l'exercice	186	Note 8	Honoraires des Commissaires aux comptes	202
Note 3	Principes, règles et méthode comptables	187	Note 9	Consolidation des états financiers de la Société	202
Note 4	Notes annexes au bilan	189	Note 10	Charges et avantages au personnel	203
Note 5	Notes annexes au compte de résultat	197	Note 11	Événements postérieurs à la clôture	204
Note 6	Engagements hors bilan	201	Note 12	Tableau des filiales et des participations	204

Note 1 Description des activités

Le Groupe est un des principaux producteurs mondiaux :

- de métaux d'alliages, notamment le manganèse et le nickel, utilisés pour améliorer les propriétés des aciers ;
- d'alliages et d'aciers spéciaux à haute performance utilisés par des industries telles que l'aéronautique, la production d'énergie et les outillages.

La société Eramet S.A., maison mère, regroupe deux fonctions principales :

- une fonction holding pure appelée Eramet Holding regroupant les différents services support dont la Direction Administrative et Financière, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Communication et Développement Durable, la Direction Juridique, la Direction Achats, la Direction des Systèmes d'Information et la Direction de la Stratégie, du Développement et de l'Innovation ;
- l'activité opérationnelle de la *Business Unit* Nickel (hors charges de personnel).

Les coûts de ces différents services sont refacturés aux différentes filiales du Groupe par l'intermédiaire de contrats de *management fees*. Les autres coûts opérationnels concernant le nickel sont directement affectés à la *Business Unit* Nickel.

Eramet dispose également de filiales détenues directement, intervenant pour le compte des différentes entités ou pour la maison mère. Il s'agit notamment de :

- Eramet Nickel : société qui regroupe les personnels des fonctions support de la division Mines et Métaux

(Direction Générale, Direction Commerciale et Direction Industrielle) ;

- Eramet Services : société qui regroupe les fonctions comptables, paie et support informatique des sociétés françaises du Groupe ;
- Eramet Ideas : Centre de recherche d'Eramet qui regroupe les activités de Recherche et Développement et d'ingénierie de projets et technologies ;
- Eramet International : société qui regroupe le réseau commercial d'Eramet pour certaines activités des deux Divisions du Groupe. Eramet International dispose de filiales ou succursales implantées à travers le monde. L'activité d'Eramet International est généralement rémunérée par des contrats de commissions d'agents ;
- Metal Securities : société de gestion de trésorerie du Groupe qui centralise les excédents de trésorerie et les besoins court terme de l'ensemble du Groupe ;
- Metal Currencies : société de gestion de change du Groupe qui réalise toutes les opérations de couverture de change pour l'ensemble du Groupe ;
- ERAS : société de réassurance ;
- Eramine : société chargée des développements dans le lithium.

Note 2 Événements majeurs de l'exercice

Projet Lithium en Argentine

Le projet Lithium en Argentine qui a pour objectif une production annuelle de 24 kt de LCE (*Lithium Carbonate Equivalent*) a poursuivi son développement au cours de l'année 2019. Au 31 décembre 2019, le montant des titres et prêts nets est de 87 millions d'euros enregistrés dans les comptes d'immobilisations financières. Le montant total de l'investissement est estimé de l'ordre de 525 millions d'euros étalé sur la période 2019-2022. Dans l'attente de la levée prochaine des jalons liés notamment au contrôle des changes et au financement du projet, le projet est suspendu et les dépenses ont été ralenties. Dans le cas où ces jalons ne seraient pas atteints de façon satisfaisante dans un avenir proche, le projet pourrait être remis en cause.

Évolution de la revue du processus qualité au sein de la division Alliages Haute Performance

La mise en conformité des processus qualité s'est poursuivie avec l'ensemble des clients concernés mais a continué toutefois à peser sur les livraisons et à impacter fortement le chiffre d'affaires et la performance. Les plans d'actions correctives lancés fin 2018 ont permis le retour à un rythme normal de facturation dès le mois de septembre sur l'ensemble des sites à l'exception du site des Ancizes. La résorption des retards de livraisons de l'activité Pièces Matricées se poursuit et le retour à un niveau de stock normalisé est attendu en 2020. Les retards de l'activité

Produits Longs Forgés et Laminés restent encore significatifs, en particulier aux Ancizes. Un plan d'action spécifique a été mis en place afin d'accroître la capacité des étapes finales de contrôle de la production. Les expertises conjointes et le travail de fond en collaboration étroite avec les clients ont été menés tout au long de l'année et se poursuivent. Une provision complémentaire de 15 millions d'euros a été comptabilisée en 2019, afin de prendre en compte l'estimation à date du coût du traitement de la revue approfondie des processus qualité (notamment les frais d'expertises), estimée au total à 80 millions d'euros. Le solde de la provision est de 58 millions d'euros au 31 décembre 2019 (65 millions d'euros au 31 décembre 2018). Aubert & Duval ne fait l'objet d'aucun développement judiciaire dans le cadre de la mise en conformité des processus qualité.

Poursuite du plan de sauvetage et nouveau modèle économique de la Société Le Nickel-SLN (SLN)

En Nouvelle-Calédonie, après un premier semestre difficile, pénalisé par des grèves dans l'un des principaux centres miniers, le second semestre a été marqué par la poursuite de la mise en œuvre du plan de sauvetage de SLN, dont les effets se sont en partie concrétisés. En 2019, la production de minerai de nickel a progressé de 15 %, grâce à la nouvelle organisation du temps de travail sur mines en vigueur depuis mi-mai sur l'ensemble des centres miniers. Les volumes de minerai exportés à faible teneur ont ainsi pu dépasser

l'objectif fixé et ont atteint 1,6 Mth (+ 32 %). Les nouveaux rythmes de travail sur mine, ainsi que la démarche de relations avec les communautés locales, profondément revue, devraient permettre de conforter l'objectif d'atteinte d'un rythme d'export proche de 4 Mth de minerai fin 2020. SLN a généré du cash sur le S2, en particulier au quatrième trimestre de l'année. En novembre, une troisième étape a été franchie dans la mise en place du plan de sauvetage, avec la signature d'un accord avec Enercal, le fournisseur d'électricité de SLN, permettant d'atteindre un tiers de l'objectif attendu de réduction du prix de l'énergie. D'autres pistes restent en cours de discussion avec les parties prenantes locales pour identifier des actions complémentaires indispensables au plan de sauvetage de SLN. L'objectif de réduction intrinsèque de 1,30 USD/lb en année pleine en 2021 reste dépendant d'une bonne exécution sans perturbations.

Dans ces conditions et compte tenu des prix du nickel actuel les financements mis en place par Eramet et l'État français à hauteur de 525 millions d'euros (utilisés à hauteur de 414 millions d'euros au 31 décembre 2019) permettent à SLN de faire face à ses engagements jusqu'à fin 2020.

Financement

Le crédit syndiqué (RCF, *Revolving Credit Facility*) a été étendu le 4 février 2019 pour un montant de 981 millions

d'euros et une durée de cinq ans, soit une nouvelle échéance en janvier 2024. Le montant disponible au titre de ce crédit syndiqué est maintenu à 981 millions d'euros. Aucune ligne de ce RCF n'est tirée à ce jour.

Le 25 juin 2019, le renouvellement de la ligne de crédit *borrowing base facility* a été signé, d'un montant de 65 millions d'euros, à maturité trois ans.

En novembre 2019, Eramet a rééchelonné son échéancier en remboursant par anticipation une partie de sa souche obligataire 2020 (227 millions d'euros sur un total de 460 millions d'euros) grâce à l'émission d'une nouvelle souche de maturité 2025 (pour 300 millions d'euros).

En décembre 2019, le Groupe a par ailleurs mis en place un financement pour ses besoins généraux (TL, *Term Loan*), d'une maturité de deux ans, avec une option pouvant être exercée par Eramet, de l'étendre à janvier 2024. Le montant de ce financement s'élève à 350 millions d'euros. Aucune ligne de ce TL n'est tirée à ce jour.

Dividende versé et dividende reçu

Eramet a versé fin mai 2019 un dividende de 15,9 millions d'euros à ses actionnaires et a reçu en 2019 de ses filiales Comilog S.A., et Eramet Holding Manganèse, des dividendes de respectivement 49,5 millions d'euros et 150 millions d'euros.

Note 3 Principes, règles et méthode comptables

Les états financiers d'Eramet S.A. au 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 19 février 2020.

Rappel des principes

Les comptes annuels de l'exercice au 31 décembre 2019 ont été établis conformément au règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2015-06 du 23 novembre 2015 et n° 2016-7 modifiant le règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable. La Société applique aussi le règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables, indépendance des exercices et selon les règles d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Changement de méthode

Il n'y a eu aucun autre changement de méthode par rapport au 31 décembre 2018.

Règles et méthodes appliquées aux différents postes du bilan et du compte de résultat

3.1 Immobilisations corporelles et incorporelles

La valeur brute des éléments de l'actif immobilisé correspond à la valeur d'entrée des biens dans le patrimoine de la Société et tient compte des frais nécessaires à leur mise en état d'utilisation.

Les immobilisations non utilisées ou dont la valeur vénale est inférieure à la valeur comptable sont, en règle générale, dépréciées par dotations exceptionnelles aux amortissements ou aux provisions.

L'amortissement économiquement justifié est l'amortissement linéaire. Cet amortissement est calculé selon la durée prévisionnelle des biens.

Les durées d'utilité d'amortissements des immobilisations corporelles sont, sauf cas exceptionnel, les suivantes :

- Constructions : entre 20 et 30 ans ;
- Installations techniques : entre 12 et 20 ans ;
- Matériel et outillage : entre 3 et 10 ans ;
- Installations, agencement et aménagements : entre 5 et 10 ans ;
- Matériel de transport : entre 5 et 8 ans ;
- Matériel de bureau, informatique et mobilier : entre 3 et 8 ans.

L'impact de l'écart entre les amortissements linéaires et dégressifs est constaté via un amortissement dérogatoire.

3.2 Immobilisations financières

Depuis le 1^{er} janvier 2006, la valeur brute des immobilisations financières est augmentée du coût d'achat hors frais accessoires. Les prêts sont inscrits à leur valeur nominale. À la clôture de l'exercice les titres sont estimés à leur valeur d'usage, qui tient compte à la fois de la valeur d'actif net et des perspectives de rentabilité. Lorsque la valeur d'usage est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence entre les deux valeurs.

3.3 Projets de développement en cours

Les coûts supportés sur ces projets sont initialement comptabilisés soit à l'actif, soit en charges. Si ces projets de développement ne remplissent les critères économiques suffisants ou n'aboutissent pas, ces coûts sont comptabilisés en charges, ou dépréciés ou comptabilisés en pertes exceptionnelles. Par ailleurs, les coûts associés à la prise de participation d'une filiale sont inclus dans la valeur des titres.

3.4 Stocks

Les stocks de produits nickélifères sont évalués au coût de revient calculé selon la méthode « premier entré, premier sorti ». Lorsque la valeur ainsi obtenue est supérieure à la valeur de réalisation nette (prix de vente moins frais de vente), il est pratiqué une provision correspondant à cette différence.

3.5 Créances et dettes

Les créances et les dettes en devises sont revalorisées au cours du dernier jour de l'exercice.

Les effets des opérations de couverture de change appliquées aux créances et dettes en devises sont constatés en pertes ou gains de change au compte de résultat. La contrepartie est comptabilisée dans des comptes de « Différences d'évaluation de couverture ».

Les provisions pour dépréciation des créances clients sont évaluées client par client en fonction du risque estimé.

3.6 Valeurs mobilières de placement

Elles sont valorisées au coût d'acquisition et font l'objet de provisions pour dépréciation si leur valeur liquidative (cours de clôture) est inférieure. Les plus-values latentes ne sont pas comptabilisées.

3.7 Provisions pour risques et charges

Elles sont constituées, dès lors que le risque est estimé probable et que le montant peut être estimé de manière fiable, pour faire face à l'ensemble des obligations résultant d'événements passés connus à la date de clôture de l'exercice et dont le règlement devrait se traduire par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques nécessaires pour éteindre l'obligation.

Indemnités et allocations relatives au personnel

Eramet offre à ses employés différents avantages à long terme tels que des indemnités de fin de carrière ou tout autre avantage complémentaire postérieur à l'emploi, médailles du travail.

Certains engagements sont couverts pour tout ou partie par des contrats souscrits auprès de compagnies d'assurance.

Dans ce cas, les engagements et les actifs en couverture sont évalués de manière indépendante. Une provision est ainsi constituée en fonction du niveau des engagements et des actifs financiers.

Les engagements d'Eramet sont évalués par des actuaires indépendants. Les hypothèses actuarielles utilisées (probabilité de maintien chez Eramet du personnel actif, probabilité de mortalité, âge de départ à la retraite, évolution des salaires...) varient selon les conditions démographiques et économiques prévalant dans le pays. Les taux d'actualisation retenus sont basés sur le taux des obligations d'État ou d'entreprises qualifiées de « Première Qualité » avec une durée équivalente à celle des engagements à la date d'évaluation.

Les taux de rendement espérés des actifs sur le long terme ont été déterminés en tenant compte de la structure du portefeuille d'investissements.

Plan d'attribution d'actions gratuites aux employés

Le montant de la provision correspondant a été évalué en fonction de la valeur des actions auto-détenues et du cours de l'action au 31 décembre 2019.

La provision est étalée en fonction de la période d'acquisition (de deux à quatre ans selon le plan) pour le personnel d'Eramet S.A. Pour les autres bénéficiaires (hors Eramet S.A.), la provision est constituée dès la date d'attribution des plans.

3.8 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé :

- des ventes de ferronickel (activité achat-vente des produits SLN) ;
- de sels nickel (activité achat/vente des produits de l'usine d'Eramet Sandouville) ;
- des prestations de services et refacturation de frais partagés.

Un produit est comptabilisé en chiffre d'affaires lorsque l'entreprise a transféré à l'acheteur les risques et avantages inhérents à la propriété des biens.

3.9 Tableau de l'endettement net

Le tableau de l'endettement net présente les variations des postes suivants du bilan :

- Créances rattachées à des participations (en valeur brute). Voir note 4.2 ;
- Disponibilités. Voir note 4.3 ;
- Autres fonds propres. Voir note 4.9 ;
- Dettes financières. Voir note 4.10.

Note 4 Notes annexes au bilan

4.1 Immobilisations et amortissements

Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	Valeurs d'acquisition 31/12/2018	Acquisitions	Sorties ⁽¹⁾	Valeurs d'acquisition 31/12/2019
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	18 229	924	(191)	18 962
Fonds commercial	64			64
Immobilisations en cours	18 692		(161)	18 531
TOTAL	36 985	924	(352)	37 557

(1) Cessions, mises hors service et régularisations.

(en milliers d'euros)	Amortissements et provisions au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Sorties ⁽¹⁾	Amortissements et provisions au 31/12/2019
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires	17 919	629		(127)	18 422
Immobilisations en cours	18 555			(24)	18 531
TOTAL	36 474	629	0	(151)	36 952

(1) Cessions, mises hors service et régularisations.

Les dotations aux amortissements concernent essentiellement les logiciels de cybersécurité, Hestia 3, le logiciel de gestion des personnes en mobilité interne et la refonte d'Eramet.

Pour rappel, les immobilisations en cours liées au développement de la technologie de l'hydrométallurgie ont été dépréciées en totalité en 2015 à hauteur de 18,5 millions d'euros suite à la décision de suspendre le procédé hydrométallurgie.

Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	Valeurs d'acquisition 31/12/2018	Acquisitions	Sorties ⁽¹⁾	Valeurs d'acquisition 31/12/2019
Installations techniques, matériel et outillage industriels	192	145		337
Autres	5 422	2 615	(62)	7 975
Immobilisations en cours	2 008	17 441	(1 097)	18 352
TOTAL	7 623	20 200	(1 159)	26 663

(1) Cessions, mises hors service et régularisations.

Les acquisitions de l'exercice comprennent essentiellement des investissements liés à l'amélioration de l'infrastructure informatique du Groupe ainsi qu'à l'acquisition de nouvelles applications afin d'être déployées dans l'ensemble des filiales pour un montant total de 6,9 millions d'euros, ainsi que les coûts de développement et de configuration d'un nouvel ERP pour 11,1 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	Amortissements et provisions au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Sorties ⁽¹⁾	Amortissements et provisions au 31/12/2019
Installations techniques, matériel et outillage industriels	57	220			277
Autres	453	1 035		(1)	1 487
TOTAL	510	1 255	0	(1)	1 764

(1) Cessions, mises hors service et régularisations.

Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Valeurs d'acquisition 31/12/2018	Acquisitions	Sorties ⁽¹⁾	Valeurs d'acquisition 31/12/2019
Participations	2 630 163	65		2 630 228
Créances rattachées à des participations	1 112 485	389 907	(263 141)	1 239 251
Autres titres immobilisés	12 979	10 260	(6 982)	16 257
Autres	19 795	71	(4 468)	15 398
TOTAL	3 775 422	400 303	(274 591)	3 901 135

(1) Cessions, mises hors service et régularisations.

Les variations du poste « Participations » s'expliquent par la création de deux filiales Eramet Mineral Sands et Eramet Cameroun.

Les augmentations des « créances rattachées à des participations » s'expliquent principalement par l'augmentation du prêt Aubert & Duval pour un montant de 120 millions d'euros, par l'augmentation du prêt Eramine pour un montant de 97 millions d'euros, par l'augmentation du prêt SLN pour un montant de 75 millions d'euros, par l'augmentation du prêt Eramet Sandouville pour un montant de 38 millions d'euros, par l'augmentation du prêt Erasteel pour un montant de 15 millions d'euros, par l'augmentation du prêt Weda Bay Mineral Inc. pour un montant de 16 millions d'euros, et par l'augmentation du prêt Strand pour un montant de 13 millions d'euros.

Les diminutions des « créances rattachées à des participations » s'expliquent principalement par la diminution des placements auprès de Metal Securities

pour un montant de 259 millions d'euros en lien avec les prêts octroyés à certaines filiales du Groupe, ainsi que par un remboursement partiel du prêt Comilog Far East Development pour un montant de 2,5 millions d'euros.

La ligne « Autres titres immobilisés » concerne les actions propres. Les mouvements de ce poste résultent des sorties d'actions principalement dues à l'attribution aux employés des sociétés françaises et étrangères des actions gratuites des plans d'attribution sélectifs de 2015 et 2016, et démocratiques de 2015 et 2017 pour un montant de 7 millions d'euros, ainsi que du solde net du contrat de liquidité.

Les actions des mandats de rachat (solde de 97 129 actions au 31 décembre 2019) sont destinées à être distribuées dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites.

(en milliers d'euros)	Amortissements et provisions au 31/12/2018	Dotations	Reprises	Sorties ⁽¹⁾	Amortissements et provisions au 31/12/2019
Participations	1 188 426	51 174			1 239 600
Créances rattachées à des participations	83 850	87 806	(2 533)		169 123
Autres titres immobilisés	9 232	937		2 714	12 883
TOTAL	1 281 508	139 917	(2 533)	2 714	1 421 605

(1) Cessions, mises hors service et régularisations.

Une provision pour dépréciation des titres de participation d'Erasteel a été constituée pour un montant de 51,2 millions d'euros.

Des provisions pour dépréciations des créances rattachées à des participations ont été constituées sur le prêt Eramet Sandouville pour 48 millions d'euros, sur le prêt Weda Bay Mineral Inc. pour un montant de 16 millions d'euros, sur le prêt Erasteel pour un montant de 14 millions d'euros, ainsi que sur le prêt Eramine pour 9,8 millions d'euros. Une reprise de provision pour dépréciation a été effectuée sur

le prêt CFED pour un montant de 2,5 millions d'euros en lien avec le remboursement partiel perçu sur l'exercice.

4.2 État des échéances des créances

(en milliers d'euros)	Montant brut 31/12/2019	À 1 an au plus	À plus de 1 an	Rappel 31/12/2018
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁾	1 239 251	253 439	985 812	1 112 484
Autres immobilisations financières ⁽²⁾	15 398	15 398		19 795
Créances clients et comptes rattachés	87 812	87 245	567	72 888
Autres créances ⁽³⁾	105 291	105 291		90 102
TOTAL	1 447 753	461 374	986 379	1 295 269

(1) Créances rattachées à des participations : prêts aux sociétés du Groupe.

(2) Dont excédent de versement de cotisation au régime de retraite complémentaire à prestations définies pour 6 millions d'euros.

(3) Les autres créances comprennent entre autres une créance nette d'impôt sur les sociétés pour 10,3 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale et les coûts liés au projet Lithium pour 59 millions d'euros entièrement provisionnés (voir note 4.7).

Détail des créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	31/12/2019			31/12/2018		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Strand Minerals Ltd/Weda Bay Minerals Singapore	176 172		176 172	163 563		163 563
Aubert & Duval	120 000		120 000	0		0
Erasteel SAS	134 000	(14 000)	120 000	119 000		119 000
CFED	35 299	(35 299)	0	37 832	(37 832)	0
Eramine SAS	104 403	(17 488)	86 915	7 710	(7 710)	0
Metal Securities	77 687		77 687	336 942		336 942
TiZir	124 478		124 478	113 449		113 449
SLN	246 460		246 460	171 625		171 625
Sandouville	148 360	(86 360)	62 000	110 179	(38 308)	71 871
Eralloys Holding	55 935		55 935	52 184		52 184
Mineral Deposit Ltd	222		222	0		0
Eramet Cameroun	260		260	0		0
Weda Bay Mineral Inc.	15 975	(15 975)	0	0		0
TOTAL	1 239 251	(169 123)	1 070 128	1 112 484	(83 850)	1 028 633

4.3 Disponibilités

Les disponibilités sont composées de valeurs mobilières de placement pour 6,6 millions d'euros et de comptes bancaires pour 72,3 millions d'euros.

4.4 Comptes de régularisation actifs et produits à recevoir

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Charges constatées d'avance ⁽¹⁾	1 882	2 989
Frais émission d'emprunts à étaler ⁽²⁾	12 225	10 394
Primes de remboursement des obligations ⁽³⁾	1 556	0
TOTAL	15 662	13 383

(1) Les primes d'assurance payées d'avance s'élèvent à 0,8 million d'euros (2,1 millions d'euros au 31 décembre 2018), les loyers et charges du premier trimestre 2020 à 0,1 million d'euros, la maintenance du logiciel à 0,5 million d'euros et les intérêts sur la mobilisation du CIR et CICE auprès d'établissements bancaires pour un montant de 0,3 million d'euros.

(2) Frais émission d'emprunts (crédit syndiqué, emprunts obligataires, borrowing base, BEI) étalés sur la durée de remboursement de l'emprunt.

(3) Prime liée à l'émission du nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros en novembre 2019.

4.5 Situation nette

Le capital social est réparti comme suit :

	31/12/2019				31/12/2018			
	Capital		Droits de vote		Capital		Droits de vote	
	%	Nombre de titres	%	Nombre de titres	%	Nombre de titres	%	Nombre de titres
ACTIONS NOMINATIVES								
Sorame et Compagnie d'Études Industrielles du Rouvray (CEIR)	36,94	9 840 143	43,93	19 675 977	36,94	9 840 143	43,89	19 675 977
FSI Equation (filiale de Bpifrance)	25,57	6 810 317	30,41	13 620 634	25,57	6 810 317	30,38	13 620 634
S.T.C.P.I.	4,02	1 070 587	4,78	2 141 174	4,02	1 070 587	4,78	2 141 174
Eramet S.A.	0,66	176 562	-	-	0,36	95 164	-	-
Fonds Actions Eramet S.A.	0,53	141 297	0,43	193 670	0,51	136 306	0,40	178 671
Autres	32,28	8 597 094	20,45	9 161 129	32,60	8 683 367	20,55	9 210 988
NOMBRE TOTAL D'ACTIONS	100,00	26 636 000	100,00	44 792 584	100,00	26 635 884	100,00	44 827 444
• dont actions nominatives	70,23	18 706 172,00	82,47	36 942 189	69,55	18 525 883	82,05	36 780 500
• dont actions au porteur	29,77	7 929 828,00	17,53	7 850 395	30,45	8 110 001	17,95	8 046 944

En vertu d'un Pacte d'actionnaires conclu le 16 mars 2012, entré en vigueur le 16 mai 2012, modifié pour la dernière fois le 25 avril 2019 et renouvelé le 31 décembre de chaque année pour une durée d'un an, ayant fait l'objet d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 212C0647 lors de sa conclusion et d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 216C1753 relative à l'évolution au sein du concert lors de l'acquisition par l'Agence de participations de l'État de l'intégralité du capital de la société FSI Equation, la Société est contrôlée majoritairement par un groupe d'actionnaires ayant déclaré agir de concert, comprenant :

- un sous-concert entre les sociétés SORAME et CEIR, sociétés contrôlées par la famille Duval, en vertu d'un Pacte d'actionnaires simultané du 19 juillet 1999, entré en

vigueur le 21 juillet 1999 et ayant fait l'objet d'un avenant le 13 juillet 2009 ;

- l'Agence des participations de l'État (APE), par l'intermédiaire de sa filiale FSI Equation.

Les dispositions du Pacte d'actionnaires évoqué ci-dessus ainsi que celles du sous-concert sont contenues dans les principaux extraits des textes de décision et information de l'AMF n° 216C1753, n° 212C0486 et n° 209C1013 (avenant du 13 juillet 2009).

À compter du 1^{er} janvier 2002, les actions détenues au nominatif et remplissant les conditions nécessaires ont bénéficié d'un droit de vote double.

Les réserves distribuables d'Eramet s'élèvent à 919 millions d'euros au 31 décembre 2019 (881 millions d'euros au 31 décembre 2018).

La situation nette est décomposée comme suit :

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes, réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Situation nette au 31 décembre 2017	26 633 660	81 233	967 526	(17 730)	1 031 029
Affectation du résultat 2017			(17 730)	17 730	0
Résultat de l'exercice 2018				54 371	54 371
Dividende			(61 123)		(61 123)
Primes de conversions d'obligations en actions au 31 décembre 2018	2 224	6	96		102
Situation nette au 31 décembre 2018	26 635 884	81 239	888 769	54 371	1 024 379
Affectation du résultat 2018			54 371	(54 371)	0
Résultat au 31 décembre 2019				4 697	4 697
Dividende			(15 936)		(15 936)
Primes de conversions d'obligations en actions au 31 décembre 2019	116	1	5		6
SITUATION NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2019	26 636 000	81 240	927 209	4 697	1 013 146

Le capital social d'un montant de 81 239 800 euros (31 décembre 2018 : 81 239 446,20 euros) est composé de 26 636 000 actions entièrement libérées (31 décembre 2018 : 26 635 884 actions) dont la valeur nominale est de 3,05 euros.

4.6 Actions auto-détenues

Le tableau ci-après résume les opérations réalisées sur les actions auto-détenues :

		Animation boursière ⁽¹⁾	Attributions aux salariés	Total
Situation au 1^{er} janvier 2018		23 147	124 495	147 642
En pourcentage du capital	26 585 360	0,09 %	0,47 %	0,56 %
Attribution définitive d'actions gratuites			(92 388)	(92 388)
Mandat de rachat d'actions ⁽²⁾				-
Achats/Ventes		39 910		39 910
Situation au 31 décembre 2018		63 057	32 107	95 164
En pourcentage du capital	26 635 884	0,24 %	0,12 %	0,36 %
Attribution définitive d'actions gratuites			(128 228)	(128 228)
Mandat de rachat d'actions ⁽²⁾			193 250	193 250
Achats/Ventes		16 376		16 376
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019		79 433	97 129	176 562
En pourcentage du capital	26 636 000	0,30 %	0,36 %	0,66 %

(1) Contrat de liquidité souscrit auprès d'Exane BNP Paribas.

(2) Mandat de rachat d'actions portant sur 193 250 actions en 2019.

Le solde de 176 562 actions correspond :

- aux actions achetées dans le cadre d'un contrat d'animation boursière souscrit auprès d'Exane BNP Paribas et non encore mises au nominatif à la date d'établissement du tableau ;
- aux actions destinées à être attribuées dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites.

4.7 Provisions pour dépréciation de l'actif circulant

(en milliers d'euros)	31/12/2018	Dotations	Reprises	31/12/2019
Matières premières et autres approvisionnements	1 163		(1 163)	0
Créances diverses ⁽¹⁾	46 368	12 244		58 613
TOTAL	34 292	12 244	(1 163)	58 613

(1) La dotation aux provisions est principalement constatée sur les dépenses enregistrées en « Autres créances » sur le projet de recherche et d'exploitation du lithium.

4.8 Provisions inscrites au passif

	31/12/2018	Dotations	Reprises		Reclassement	31/12/2019
			Utilisées au cours de l'exercice	Non utilisées au cours de l'exercice		
<i>(en milliers d'euros)</i>						
Amortissements dérogatoires	7 608					7 608
Total provisions réglementées	7 608	0	0	0	0	7 608
Personnel ⁽¹⁾	1 781	300	(3)			2 078
Autres provisions pour risques ⁽²⁾	34 778		(26 078)			8 700
Autres provisions pour charges ⁽³⁾	24 322	649	(7 122)		(2 714)	15 136
Total provisions pour risques et charges	60 882	949	(33 203)	0	(2 714)	25 914
PROVISIONS PASSIF	68 490	949	(33 203)	0	(2 714)	33 522

(1) Eramet provisionne les engagements retraite et assimilés selon l'évaluation actuarielle effectuée par un cabinet indépendant. Des calculs détaillés ont été réalisés au 31 décembre 2019. La méthode du corridor est appliquée au calcul des engagements de retraite.

Le solde au 31 décembre 2019 relatif aux engagements retraites et assimilés s'élève à 2,1 millions d'euros.

(2) La provision pour risque financier correspond à la perte potentielle sur le portefeuille obligataire de Metal Securities garantie par Eramet pour 8,7 millions d'euros. Les reprises de l'exercice correspondent à la reprise de provision comptabilisée au 31 décembre 2018 afin de couvrir la perte potentielle sur le portefeuille obligataire de Metal Securities garanti par Eramet pour 10,4 millions d'euros ainsi qu'à la reprise de provision pour risque financier sur Weda Bay Mineral Inc. pour 15,7 millions d'euros. Cette provision avait été comptabilisée au 31 décembre 2018 en prévision d'un appel de fonds de cette filiale qui s'est réalisé sur l'exercice. Le compte courant résultant de cet appel de fonds a été déprécié en intégralité sur l'exercice pour un montant de 16 millions d'euros (cf. note 4.1).

(3) Les reprises et reclassements concernent les plans d'attribution d'actions gratuites.

Engagements liés aux personnels

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur actuarielle des obligations	Juste valeur des actifs de régime	Situation financière Surplus/(Déficit)
Indemnités de départ en retraite	98 296	(72 178)	26 118
Indemnités de fin de carrière	3 421	(1 376)	2 045
Médailles et gratifications	2 079	-	2 079
Régimes de frais médicaux	-	-	-
TOTAL	103 796	(73 554)	30 242

<i>(en milliers d'euros)</i>	(Gains)/Pertes actuarielles non reconnues	Services passés non reconnus	Provision au bilan (Actif)/Passif
Indemnités de départ en retraite	(34 440)	3 616	(4 706)
Indemnités de fin de carrière	(3 173)	(146)	(1 274)
Médailles et gratifications	-	-	2 079
Régimes de frais médicaux	-	-	-
TOTAL	(37 613)	3 470	(3 901)
Provisions personnel			2 079
Actifs de régime (autres immobilisations financières)			(5 980)

Détail des placements des fonds de pension

(en milliers d'euros)	Contrat d'assurance	Autres placements	Total
Montants	73 554		73 554
Pourcentage	100 %		100 %

Variation des engagements de retraite

(en euros)	Exercice 2019
À l'ouverture	(7 440)
Charges comptabilisées	3 560
• coût des services	2 602
• amortissements des écarts actuariels	1 662
• charges d'intérêts	1 642
• rendements des actifs de couverture	(2 346)
Cotisations et prestations versées	(21)
À LA CLÔTURE	(3 901)

Les hypothèses actuarielles utilisées pour les évaluations sont les suivantes :

	Exercice 2018	Exercice 2019
Taux d'actualisation	1,75 %	1,10 %
Taux d'inflation	1,80 %	1,80 %
Taux d'augmentation salariale	3,00 % à 3,75 %	3,00 à 3,75 %
Taux de rendement des actifs financiers de régime	1,75 %	1,10 %

4.9 Produits des émissions de titres participatifs

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
ODIRNAN	95 701	95 707
TOTAL	95 701	95 707

Eramet S.A. a émis une ODIRNAN (d'obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles) le 5 octobre 2016.

Au 31 décembre 2019, 92 782 obligations ont fait l'objet d'une conversion en actions (116 sur l'exercice 2019). Ainsi le nombre d'obligations en circulation est de 2 065 645 (31 décembre 2018 : 2 065 761), soit une diminution de 116 obligations sur l'exercice 2019.

La valeur totale des obligations au 31 décembre 2019 est de 95,7 millions d'euros (31 décembre 2018 : 95,7 millions d'euros).

L'ODIRNAN est un instrument perpétuel sans maturité, les détenteurs ne disposant pas d'option de remboursement de l'instrument en numéraire à leur main. L'instrument est remboursable en cas de liquidation de l'entreprise avec paiement des coupons courus et le cas échéant différés. Le paiement des coupons est laissé à la main de la Société et peut être différé tant qu'elle n'a pas décidé une distribution de dividendes depuis l'avant-dernière date de paiement des intérêts (ou depuis la date d'émission pour les deux

premières dates de paiement). En cas de non-paiement des coupons, ceux-ci resteront dus et constitueront des arriérés portant intérêt au taux applicable servant à la détermination des coupons des obligations.

Le coupon est fixe à un taux nominal annuel de 4 % jusqu'en octobre 2022 et variable à compter du 5 octobre 2022, au taux d'Euribor 6 mois, plus une marge de 1 000 points de base (clause de « step-up »). En cas de changement de contrôle d'Eramet S.A., le taux d'intérêt annuel sera majoré de 500 points de base sauf remboursement anticipé au gré de la Société dans les 45 jours du changement de contrôle.

Les porteurs bénéficient d'un droit de conversion en actions. L'émetteur peut alors choisir de délivrer aux obligataires ayant exercé leur droit à l'attribution d'actions :

- soit uniquement du numéraire,
- soit uniquement des actions nouvelles,
- soit une combinaison en actions nouvelles et en numéraire.

4.10 Détail des dettes et états des échéances

Montant net (en milliers d'euros)	31/12/2019	À 1 an au plus	À plus de 1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans	31/12/2018
Autres emprunts obligataires ⁽¹⁾	1 157 682	257 687	100 000	799 995	1 084 500
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	165 896	94 452	47 556	23 888	194 052
Emprunts et dettes financières divers ⁽³⁾	142 261	142 261			137 765
Fournisseurs et comptes rattachés ⁽⁴⁾	106 520	106 520			69 965
Dettes fiscales et sociales	22 446	22 446			18 035
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	639	639			282
Autres dettes diverses ⁽⁵⁾	23 891	23 891			26 797
TOTAL	1 619 335	647 896	147 556	823 883	1 531 396

(1) Ce poste comprend plusieurs emprunts obligataires :

- émission 2013 pour 233,5 millions d'euros (émission initiale de 525 millions d'euros remboursée partiellement à hauteur de 64,9 millions d'euros fin septembre 2017 et à hauteur de 226,6 millions d'euros fin novembre 2019) ;
- émission 2014 pour 100 millions d'euros ;
- émission septembre 2017 pour 500 millions d'euros ;
- émission novembre 2019 pour 300 millions d'euros.

(2) Les emprunts auprès des établissements de crédit incluent le Borrowing Base pour 51 millions d'euros, deux emprunts auprès de la Banque européenne d'investissement pour un total de 83,3 millions d'euros et les billets de trésorerie pour 31 millions d'euros (remboursables à moins d'un an).

(3) Le financement d'Eramet est assuré par la société Metal Securities, filiale à 87,92 % d'Eramet. Le montant au 31 décembre 2019 est de 140,2 millions d'euros contre 134,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(4) La Société présente une dette fournisseur supérieure à 60 jours en date de facture de - 126 milliers d'euros.

(5) Ce poste inclut un montant net de dettes au titre de l'intégration fiscale de 9,1 millions d'euros.

Détail des emprunts et dettes financières divers

Montant net (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	30/06/2019
Comptes courants auprès de Metal Securities	140 175	134 150	
Emprunt auprès de Weda Bay Minerals, Inc.	0	1 740	
Dépôts reçus	40	40	
Commission utilisation/non-utilisation crédit syndiqué	1 088	877	
Intérêts ODIRNAN	957	958	
TOTAL	142 261	137 765	

4.11 Détail des dettes et charges à payer

Montant brut (en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	106 520	69 965
Dettes fiscales et sociales	22 446	18 035
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	639	282
Autres dettes diverses	23 891	26 797
Produits constatés d'avance	376	510
TOTAL	153 872	115 589

4.12 Éléments concernant les entreprises liées

Bilan

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Participations	2 630 228	2 630 163
Créances financières	1 750 437	835 472
Créances clients et comptes rattachés	87 875	9 456
Créances diverses	70 468	13 313
Emprunts et dettes financières diverses	(140 175)	(135 890)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(91 177)	(56 515)
Autres dettes	(14 525)	(17 956)

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Produits d'exploitation	737 258	47 609
Charges d'exploitation	(745 084)	(653 933)
Produits financiers	44 955	46 288
Charges financières	(73 525)	(6 753)

Note 5 Notes annexes au compte de résultat

5.1 Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	Total	France	Étranger
Ventes de produits et marchandises ⁽¹⁾	658 081	3 811	654 270
Produits des activités annexes	73 873	39 341	34 532
CHIFFRE D'AFFAIRES	731 954	43 152	688 802

(1) Le chiffre d'affaires comprend une différence de change négative de 5,3 millions d'euros qui résulte essentiellement des couvertures en USD.

5.2 Accroissement et allègement de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
ACCROISSEMENT DE LA BASE IMPOSABLE		
• Provisions réglementées	7 608	7 608
ALLÈGEMENT DE LA BASE IMPOSABLE		
• Provisions non déductibles dans l'exercice de comptabilisation	(6 592)	6 297
• Charges à payer	(439)	(255)
• Déficit reportables fiscalement	(887 885)	(700 092)
Allègement net de la base imposable	(887 308)	(686 442)
ACCROISSEMENT DE L'IMPÔT FUTUR	(305 500)	(236 342)
	34,43 %	34,43 %

Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	Impôt dû	31/12/2019 Résultat net
Résultat courant	15 517		15 517
Résultat exceptionnel	(13 162)		(13 162)
Effets de l'intégration fiscale et crédit d'impôt recherche		2 343	2 343
TOTAL	2 355	2 343	4 697

Impôts Société

La convention d'intégration fiscale signée entre Eramet et ses filiales respecte le principe de neutralité et place les filiales dans la situation qui aurait été la leur en l'absence d'intégration. Chaque filiale détermine son impôt comme si elle ne faisait pas partie du groupe fiscal intégré et verse sa contribution d'impôts sur les sociétés à Eramet en sa qualité de société tête de Groupe. Les filiales conservent leurs déficits pour déterminer le montant de la contribution d'impôts sur les sociétés qu'elles doivent verser à Eramet.

Du fait de l'intégration fiscale, le compte d'impôt sur les sociétés peut être décomposé de la manière suivante :

- + 8,8 millions d'euros de produit d'impôt du Groupe intégré fiscalement (dont + 6,9 millions d'euros de crédits d'impôt 2019, + 1,9 million d'euros de régularisation de crédits d'impôt Groupe antérieurs) ;
- + 2,1 millions d'euros de produit d'intégration fiscale (+ 2,1 millions d'euros d'IS 2019 des filiales intégrées) ;
- - 8,5 millions d'euros de charges d'intégration fiscale (dont crédits d'impôt rétrocédés aux filiales) ;
- - 6,6 millions d'euros de crédit d'impôt 2019 et - 1,9 million d'euros de régularisation 2018).

5.3 Intégration fiscale

Toutes les filiales françaises détenues à au moins 95 % sont intégrées fiscalement, Eramet étant la société tête de Groupe. Le périmètre d'intégration fiscale en France regroupe les sociétés suivantes :

Sociétés faisant partie de l'intégration fiscale	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES					
Aubert & Duval (AD)	X	X	X	X	X
Brown Europe	X	X	X		
Eramet	X	X	X	X	X
Eramet Alliages				X	X
Eramet Holding Alliages (ex-SIMA)	X	X	X	X	X
Eramet Holding Manganèse (EHM)	X	X	X	X	X
Eramet Holding Nickel (EHN)	X	X	X	X	X
Eramet Ingénierie (ex-TEC) ⁽¹⁾			X	X	
Eramet Nickel ⁽²⁾	X	X			
Eramet Ideas (ex-Eramet Research) ⁽¹⁾	X	X	X	X	
Eramet Sandouville	X	X	X		
Eramet Services	X	X	X	X	
Eramine	X	X	X	X	X
Erasteel	X	X	X	X	X
Erasteel Champagne	X	X	X	X	X
Eurotungstène Poudres				X	X
Interforge ⁽³⁾	X				
Metal Securities	X	X	X	X	X
Valdi	X	X	X	X	X
SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES					
AD TAF	X	X	X	X	X
Brown Europe				X	X
Campus Eramet	X	X	X	X	X
Eramet Ingénierie (ex-TEC)					X
Eramet International	X	X	X	X	X
Eramet Nickel ⁽²⁾			X		
Eramet Research (ex-CRT)					X
Eramet Sandouville				X	
Eramet Services					X
Forges de Monplaisir	X	X	X	X	X
Supa ⁽⁴⁾			X	X	X

(1) Eramet Research a absorbé Eramet Ingénierie au 31 décembre 2018 et devient Eramet Ideas.

(2) Eramet Nickel immatriculée à partir du 25 avril 2017.

(3) Interforge est entré dans le périmètre d'intégration fiscale au 1^{er} janvier 2019.

(4) Supa a été absorbée par Aubert & Duval au 1^{er} janvier 2018.

5.4 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Participations - Dividendes ⁽¹⁾	199 617	317 983
Participations - Intérêts ⁽²⁾	44 928	51 439
Autres dividendes et intérêts	944	1 113
Reprises sur provisions ⁽³⁾	29 423	285 719
Différences de change ⁽⁴⁾	5 789	11 619
Produits nets sur cessions de VMP	567	939
Produits financiers	281 268	668 812
Dotations aux amortissements et provisions ⁽⁵⁾	(139 779)	(448 228)
Intérêts et charges assimilées ⁽⁶⁾	(80 526)	(69 655)
Différences de change ⁽⁴⁾	(1 500)	(3 094)
Charges nettes sur cessions de VMP	(2)	(6)
Charges financières	(221 808)	(520 983)
RÉSULTAT FINANCIER	59 460	147 829

(1) Dividendes versés par Eramet Holding Manganèse (150 millions d'euros) et par Comilog S.A. (49,5 millions d'euros).

(2) Produits d'intérêts sur prêts en compte courant Groupe (44,9 millions d'euros).

(3) Une reprise de dépréciation du prêt accordé à CFED a été constatée à hauteur du remboursement effectué (2,6 millions d'euros). Reprise de provision pour risque financier correspondante à la perte potentielle sur le portefeuille obligataire de Metal Securities garanti par Eramet pour 10,4 millions d'euros. Reprise de provision pour investissement financier Weda Bay Mineral Inc. pour 15,7 millions d'euros.

(4) Gain de change net de 4,3 millions d'euros résultant principalement de la revalorisation des prêts et emprunts Groupe en devises.

(5) Dépréciation des titres Erasteel à hauteur de 51,2 millions d'euros. Dépréciation du prêt à Erasteel à hauteur de 14 millions d'euros. Complément de dépréciation des prêts à Eramine (9,8 millions d'euros) et Eramet Sandouville (48,1 millions d'euros).

(6) Charges d'intérêts sur la dette financière (crédit syndiqué, Metal Securities, emprunts obligataires, BEI, ODIRNAN).

5.5 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Produits sur opérations de gestion	0	226
Produits sur opérations en capital	0	2 600
Reprises sur provisions et transfert de charges ⁽¹⁾	6 993	5 938
Produits exceptionnels	6 993	8 764
Charges sur opérations de gestion	(2)	0
Charges sur opérations en capital ⁽²⁾	(7 044)	(58 696)
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions ⁽³⁾	(13 110)	(13 964)
Charges exceptionnelles	(20 155)	(72 660)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(13 162)	(63 896)

(1) Reprise de provision pour plan d'attribution d'actions gratuites (7 millions d'euros).

(2) Résultat des cessions des actions gratuites dans le cadre du plan attribué en 2019 (7 millions d'euros).

(3) Dotation aux provisions sur des créances diverses du projet de recherche et d'exploitation du lithium (12,2 millions d'euros), provisions pour indemnités de fin de carrière et de départ (0,9 million d'euros).

5.6 Effectif

	Exercice 2019	Exercice 2018
Cadres	159	130
ETAM	36	26
EFFECTIF INSCRIT FIN DE PÉRIODE	195	156
EFFECTIF INSCRIT MOYEN	181	144

Note 6 Engagements hors bilan

(en milliers d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Avals, cautions et garanties	64 326	67 991
Ventes à terme en USD	7 856	0
ENGAGEMENTS REÇUS		
Contrat de change interne USD (MCUR)	158 050	107 039
Prêt syndiqué multidevises	1 331 000	981 000
Lignes de crédit	138 000	142 000

Le tableau ci-dessus ne comprend pas les commandes courantes de l'activité, ni les engagements sur les commandes d'immobilisations liées aux projets d'investissements.

Garanties opérationnelles liées à l'exécution de contrats commerciaux

Les garanties opérationnelles correspondent à tout engagement, relatif aux contrats commerciaux, donné par Eramet en faveur de ses clients. Eramet pour le compte de certaines de ses filiales notamment dans la division Alliages accorde des garanties-produit s'inscrivant dans le cadre de la limite de responsabilité d'Eramet définie contractuellement

pour chaque contrat commercial. Eramet ne comptabilise pas de provisions pour garantie du fait de l'absence d'appel en garantie de ses clients.

Eramet estime le risque financier faible sur l'ensemble de ces garanties au regard des données historiques et de l'existence de polices de responsabilité civile (RC) qui permettraient de limiter les conséquences financières sur les comptes d'Eramet.

Note 7 Gestion des risques

7.1 Risques de change

Eramet est exposée au risque de change à deux niveaux :

- au titre de son activité Nickel, Eramet encaisse son chiffre d'affaires essentiellement en dollars US, alors que ses coûts sont principalement libellés en euros (frais Sandouville et achat nickel à SLN). Des opérations de couverture sont donc réalisées sur la base des prévisions et des budgets pluriannuels, à horizon maximum de 36 mois. Dans le cadre de l'assistance technique entre Eramet et sa filiale SLN, toutes les couvertures commerciales sont effectuées pour le compte de SLN et refacturées directement à SLN dans le cadre du contrat de commercialisation ;
- au titre de son activité Holding, Eramet met en place des prêts en devises au bénéfice de sociétés du Groupe et peut être amenée à effectuer des couvertures de change. Au 31 décembre 2019, il n'y a pas de couverture de change sur les prêts à long terme.

7.2 Risques sur matières premières

Eramet est exposée à la volatilité des cours de matières premières au niveau de son chiffre d'affaires. Eramet peut être amenée à mettre en place des couvertures à terme sur une partie limitée des ventes de nickel.

Ces couvertures sont réalisées pour le compte de SLN, producteur du ferronickel. Dans le cadre du contrat d'assistance technique, le résultat de ces couvertures est imputé à la facturation mensuelle à SLN. Au 31 décembre 2019, 168 tonnes sont couvertes pour une juste valeur de - 130 milliers d'euros (31 décembre 2018 : 974 tonnes pour une juste valeur de 633 milliers d'euros).

7.3 Risque de crédit ou de contrepartie

Les risques de contrepartie d'Eramet portent essentiellement sur ses opérations commerciales et par extension sur les comptes clients. Ainsi, Eramet peut être exposée au risque crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Pour limiter ce risque dont l'exposition maximale est égale au montant net des créances comptabilisées au bilan, Eramet a recours à différents outils : la collecte d'informations en amont des opérations financières (agences de notation, états financiers publiés...), l'assurance-crédit ou la mise en place de lettres de crédit ou crédits documentaires afin de prévenir certains risques ponctuels inhérents par exemple à la situation géographique des clients.

Par ailleurs, le portefeuille de clientèle d'Eramet est surtout composé de grands groupes internationaux dans les métiers de la métallurgie dont les risques d'insolvabilité sont plus limités.

7.4 Risque de taux

Au 31 décembre 2019, un swap de taux de 60 millions d'euros à taux fixe de 1,67 % vs Euribor 6 mois maturité juin 2020 est en place pour une juste valeur de - 614 milliers d'euros.

7.5 Risque de liquidité

Eramet doit s'assurer qu'il maintient un niveau de liquidité suffisante pour faire face à ses engagements contractuels et notamment le service de sa dette bancaire et obligataire.

Dans ce cadre, Eramet procède par anticipation au renouvellement régulier de ses financements actuels (lignes de crédit, emprunts obligataires, crédit-bail...) et met en place, en fonction des opportunités, de nouveaux modes de financement (ODIRNAN en 2016).

Par ailleurs, Eramet veille à la diversification de ses sources de financements, notamment entre marché obligataire et marché bancaire.

Ligne de crédit renouvelable

Le crédit syndiqué (RCF, *revolving credit facility*) a été étendu le 4 février 2019 pour un montant de 981 millions d'euros et une durée de cinq ans, soit une nouvelle échéance, janvier 2024. Le montant disponible au titre de ce crédit syndiqué est maintenu à 981 millions d'euros.

Le Groupe a par ailleurs mis en place un financement pour ses besoins généraux (TL, *term loan*), d'une maturité de deux ans, avec une option pouvant être exercée par Eramet, de l'étendre à janvier 2024. Le montant de ce financement s'élève à 350 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, la ligne d'emprunt de 120 millions d'euros obtenue en 2018 auprès de la Banque Européenne d'Investissement pour financier la réalisation d'investissements en recherche, développement et innovation (RDI) en matière de digitalisation et de fabrication de pointe n'a pas encore été tirée.

Les dettes financières font l'objet de covenants bancaires décrits ci-dessous :

Type de ligne		Ratio	Montants
<i>Revolving credit facility</i>	Endettement net diminué du prêt de l'État français à SLN et du montant de la dette IFRS 16/capitaux propres	< 1	981 M€
<i>Term loan</i>	Endettement net diminué du prêt de l'État français à SLN et du montant de la dette IFRS 16/capitaux propres	< 1	350 M€
<i>Borrowing base</i>	Endettement net diminué du prêt de l'État français à SLN et du montant de la dette IFRS 16/capitaux propres	< 1	65 M€
Placement privé euro	Endettement net/capitaux propres	< 1	50 M€
Banque européenne d'investissement	Endettement net diminué du prêt de l'État français à SLN et du montant de la dette IFRS 16/capitaux propres	< 1	230 M€

Les covenants Eramet sont déterminés sur la base des comptes consolidés publiés. Au 31 décembre 2019, les covenants ne présentent aucun cas d'exigibilité anticipée. D'autre part, aucun cas de cross-default susceptible d'impacter les financements au niveau d'Eramet n'a été constaté au 31 décembre 2019.

7.6 Risques opérationnels de la division Alliages Haute Performance

La division Alliages Haute Performance élabore des aciers spéciaux et super alliages, notamment à destination de l'industrie aéronautique, intervenant dans le processus de construction d'avions, hélicoptères et autres matériels issus de la production de ses clients du secteur. À ce titre, la responsabilité d'Eramet peut par exemple être engagée indirectement ou directement en cas de sinistre, perte ou accident, de décès de passagers ou de pertes d'exploitation intervenus sur un matériel contenant des pièces de fabrication de cette division.

Dans le cadre de sa politique de gestion par les risques, la division conduit des actions pour maîtriser ces risques. L'efficacité de ces actions se traduit par l'obtention et le renouvellement des accréditations ou certifications relatives à ce type d'industrie et le traitement et la validation si nécessaire du process de validation par les clients des pièces fabriquées. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des assurances pour couvrir les risques résiduels.

Note 8 Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes afférents à la certification des comptes facturés au titre de l'année 2019 ressortent à 397 milliers d'euros (dont 194 milliers

d'euros EY et 203 milliers d'euros KPMG) et les honoraires afférents aux autres services s'élèvent à 53 milliers d'euros (dont 16 milliers d'euros EY et 37 milliers d'euros KPMG).

Note 9 Consolidation des états financiers de la Société

Eramet S.A. est consolidée dans le groupe Eramet, dont elle est la société mère.

Note 10 Charges et avantages au personnel

Rémunération des organes d'administration et de direction

(en milliers d'euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
AVANTAGES À COURT TERME :		
• Rémunérations fixes	3 031	2 957
• Rémunérations variables	2 308	1 390
• Jetons de présence	467	940
AUTRES AVANTAGES :		
• Avantages postérieurs à l'emploi	2 599	2 251
TOTAL	8 405	7 538

Plans d'attribution d'actions gratuites

Deux nouveaux plans d'attributions d'actions gratuites ont été octroyés en 2019 :

- un plan à l'ensemble des salariés, le 20 février 2019, pour un montant total initial de 24 332 actions ;
- un plan à certains salariés et mandataires sociaux, le 20 février 2019, dont :
 - une partie des actions sont soumises à deux conditions de performance, une condition interne avec deux indicateurs (EBITDA et ROCE) pour deux tiers et une condition externe pour un tiers, pour un montant total initial de 109 085 actions, et
 - une partie des actions ne sont pas soumis à condition de performance pour un montant total initial de 15 968 actions.

Les conditions d'attribution des actions et d'évaluation de la charge comptable sont les mêmes que celles décrites plus haut.

Les caractéristiques des deux nouveaux plans d'attribution d'actions gratuites sur l'exercice 2019 se présentent comme suit :

	Nombre d'actions	Prix d'exercice (en euros)	Maturité (en années) ⁽¹⁾	Taux sans risque	Taux de dividende moyen	Juste valeur de l'option (en euros) ⁽²⁾
Plan ouvert à l'ensemble des salariés	France/Italie	9 922	Gratuites	2 + 2	- 0,44 %	57,13
	Monde	14 410	Gratuites	4 + 0	- 0,22 %	57,14
Plan ouvert à certains salariés et mandataires sociaux	France/Italie	93 638	Gratuites	3 + 2	- 0,34 %	58,29/44,28
	Monde	31 415	Gratuites	4 + 0	- 0,22 %	57,14/43,96

(1) Maturité = période d'acquisition + période d'incessibilité.

(2) Les plans d'attribution d'actions gratuites dont les actions sont soumises à deux conditions de performance ont deux justes valeurs : la première relative à la condition intrinsèque et la seconde relative à la condition externe.

Le nombre d'attributions d'actions gratuites a évolué comme suit au cours des exercices 2018 et 2019 :

(nombre d'actions gratuites)	31/12/2019	31/12/2018
À l'ouverture	505 362	458 520
Nouveaux plans 2019	149 385	164 878
Attributions définitives	(128 228)	(92 388)
Actions prescrites	(17 974)	(4 279)
Actions caduques	(39 001)	(21 369)
À LA CLÔTURE	469 544	505 362
Répartition par année d'attribution définitive		
2019	-	144 573
2020	153 842	157 239
2021	138 247	153 866
2022	133 664	49 684
2023	43 791	-

Note 11 Événements postérieurs à la clôture

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'événement postérieur à la date de clôture.

Note 12 Tableau des filiales et des participations

Au 31 décembre 2019

(en milliers d'euros ou devises sauf XAF en millions)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenue	Valeur comptable brute des titres détenus	Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis et non remboursés	Cautions et avals donnés	Dividendes encaissés au cours de l'exercice	Chiffre d'affaires du dernier exercice écoulé	Bénéfice (perte) du dernier exercice clos
	Devise	Devise	%	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	Devise	Devise

I. - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS SUR CHAQUE TITRE (VALEUR BRUTE SUPÉRIEURE À 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ)

Filiales (détenues à au moins 50 % du capital)

Eras	EUR	2 000	9	100	1 986	1 986			0	0
Eramet Ideas (ex-Eramet Research)	EUR	1 410	7 420	100	1 161	1 161			20 751	1 686
Eramet International	EUR	160	4 001	100	892	892			2 158	34
Eramet Holding Nickel	EUR	227 104	(18 118)	100	229 652	229 652			0	4
Weda Bay Mineral Inc.	USD	35 505	(53 567)	100	3 616	0			0	0
Eramet Holding Manganèse	EUR	310 156	62 514	100	310 156	310 156		150 000	0	150 496
Eralloys Holding	NOK	12 800	1 414 697	100	419 445	218 807	55 935		107	(26 246)
Eramet Holding Alliages (ex-Sima)	EUR	448 000	(214 289)	100	629 584	316 193			4 686	(82 482)
Erasteel	EUR	150 661	(149 849)	100	298 169	0	134 000		198 471	(72 749)
Mineral Deposits Ltd	AUD	520 900	(167 530)	100	218 807	218 807	222		0	(628)
Eramet Services	EUR	1 540	169	100	1 540	1 540			22 857	363
Eramine	EUR	40 040	(66 237)	100	40 040	0	104 403		0	(18 524)
Eramet Cameroun	XAF	15	0	100	15	15	260		0	0
Eramet Mineral Sands	EUR	50	0	100	50	50			0	0
					2 155 114	1 299 260				

Participations (détenues entre 10 et 50 %)

Comilog	XAF	40 812	606 678	23	53 407	53 407		30 571	49 494	667 233	28 480
Strand Minerals Pte Ltd	USD	87 720	75 651	43	421 186	37 700	176 172			0	(37)
					474 593	91 107					

II. - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES AUTRES TITRES (VALEUR BRUTE AU PLUS ÉGALE À 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ)

• Filiales françaises	EUR				67	67	77 687				
• Filiales étrangères	EUR										
• Participations	EUR				456	196	246 460	4 555	123		
TOTAL					2 630 229	1 390 630	795 139	35 126	199 617		

	N° Siren	Adresse du siège social
I. - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS SUR CHAQUE TITRE (VALEUR BRUTE SUPÉRIEURE À 1 % DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ)		
Filiales (détenues à au moins 50 % du capital)		
Eras	N/A	6B, route de Trèves L - 2633 Senningerberg R. C. Luxembourg B 35.721
Eramet Ideas (ex-Eramet Research)	301 608 634	1, avenue Albert-Einstein BP 120 78193 Trappes
Eramet International	398 932 939	10, boulevard de Grenelle 75015 Paris Cedex 15 France
Eramet Holding Nickel	335 120 515	10, boulevard de Grenelle 75015 Paris Cedex 15 France
Weda Bay Mineral Inc.	N/A	14 th Floor, 220 Bay Street Toronto Ontario, M5J2W4 Canada
Eramet Holding Manganèse	414 947 275	10, boulevard de Grenelle 75015 Paris Cedex 15 France
Eralloys Holding	N/A	Eralloys Holding AS Strandv 50 1366 Lysaker Norvège
Eramet Holding Alliages (ex-Sima)	562 013 995	10, boulevard de Grenelle 75015 Paris Cedex 15 France
Erasteel	352 849 137	10, boulevard de Grenelle 75015 Paris Cedex 15 France
Mineral Deposits Ltd		
Eramet Services	529 241 895	10, boulevard de Grenelle 75015 Paris Cedex 15 France
Eramine	428 739 627	10, boulevard de Grenelle 75015 Paris Cedex 15 France
Eramet Cameroun		Rue 1828 à côté de l'Ambassade du Japon, BP n° 35580 Yaoundé-Bastos Cameroun
Eramet Mineral Sands	en cours	10, boulevard de Grenelle 75015 Paris Cedex 15 France
Participations (détenues entre 10 et 50 %)		
Comilog	N/A	Compagnie minière de l'Ogooué Z.I. de Moanda BP 27-28 Gabon
Strand Minerals Pte Ltd	N/A	8 Marina Boulevard #05-02 - Marina Bay Financial Centre - Singapore 018981

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'Assemblée générale de la société Eramet S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Eramet S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit, des Risques et de l'Ethique.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observations

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 « Evènements majeurs de l'exercice » de l'annexe aux comptes annuels, en particulier :

- Note 2 « Projet lithium en Argentine » qui indique que le projet est suspendu et les dépenses ralenties dans l'attente de la levée prochaine de jalons notamment liés au contrôle des changes et au financement du projet, et que le projet pourrait être remis en cause au cas où ces jalons ne seraient pas atteints de façon satisfaisante dans un avenir proche ;
- Note 2 « Evolution de la revue du processus qualité au sein de la division Alliages Haute Performance » qui expose la poursuite de la mise en conformité des processus qualité au sein d'Aubert & Duval et le solde de la provision comptabilisée à ce titre qui s'élève à 58 millions d'euros au 31 décembre 2019 ;
- Note 2 « Poursuite du plan de sauvetage et nouveau modèle économique de la Société Le Nickel-SLN (la SLN) » qui expose la poursuite du plan de sauvetage et nouveau modèle économique de la Société Le Nickel-SLN, ainsi que le cadre dans lequel s'apprécie le principe de continuité d'exploitation de la SLN.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Tests de dépréciation des titres de participation et créances rattachées

Risques identifiés

Les titres de participation et créances rattachées figurent au bilan au 31 décembre 2019 pour un montant net de 2 461 millions d'euros.

Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'usage selon les modalités décrites dans la note 3.2 de l'annexe des comptes annuels. A la clôture de l'exercice les titres sont estimés à leur valeur d'usage. La valeur d'usage est généralement estimée par la direction sur la base de la valeur d'actif net et des

perspectives de rentabilité. Lorsque la valeur d'usage est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence entre les deux valeurs.

L'estimation de la valeur d'usage de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations ou créances rattachées concernées.

Ces éléments peuvent être selon le cas :

- historiques (par exemple la valeur d'actif net de la filiale concernée),
- basés sur des perspectives de rentabilité.

Ces tests de dépréciation représentent un point clé de l'audit en raison de l'importance significative de la valeur de ces actifs immobilisés dans les comptes de la société et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, quand elle est basée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Nous avons examiné l'existence d'indices de perte de valeur ainsi que les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation.

Pour les tests de dépréciation reposant sur des éléments historiques, nos travaux ont consisté notamment à :

- rapprocher les capitaux propres retenus avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou d'autres procédures le cas échéant ;
- apprécier si les ajustements éventuellement opérés, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation permettant d'en justifier la raison.

Pour les tests de dépréciation reposant sur des éléments prévisionnels, nos travaux ont consisté notamment à :

- obtenir les prévisions de flux de trésorerie des activités des entités concernées et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles ;
- apprécier la cohérence des hypothèses retenues avec notre connaissance de l'environnement économique à la date d'établissement des comptes ;
- comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés.

Nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des procédures d'audit mises en œuvre sur les titres de participation.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considérés susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Eramet S.A. par l'Assemblée générale mixte du 29 mai 2015 (cabinets KPMG Audit et Ernst & Young Audit).

Au 31 décembre 2019, les cabinets KPMG Audit et Ernst & Young Audit étaient dans la 5ème année de leur mission sans interruption.

Antérieurement, le cabinet Ernst & Young et Autres était Commissaire aux comptes de 2009 à 2014 et le cabinet Ernst & Young Audit de 1991 à 2008.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit, des Risques et de l'Ethique de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par votre Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'Audit, des Risques et de l'Ethique

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit, des Risques et de l'Ethique qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, des Risques et de l'Ethique, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit, des Risques et de l'Ethique pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

A Paris-La Défense, le 13 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Denis Marangé

Pierre-Antoine Duffaud

Ernst & Young Audit

Nicolas Macé

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

À l'Assemblée Générale de la société Eramet,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

I. Avec la Société Le Nickel-SLN

Personnes ayant des fonctions d'administrateur dans les deux sociétés

- Mme Christel Bories (président directeur général) et M.Édouard Duval (administrateur) (jusqu'au 23 mai 2019)

1. Contrat d'assistance technique

Nature et objet

Dans le cadre du contrat d'assistance technique signé en 1999, Eramet fournit à la Société Le Nickel-SLN une assistance générale en matière stratégique, industrielle, financière, fiscale et de gestion des ressources humaines. Cette convention a été amendée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2010.

Modalités

Les prestations sont rémunérées sur la base des coûts réellement encourus par Eramet au titre de ces prestations, majorés d'une marge de 8 %.

Le montant facturé à ce titre s'est élevé à 8 988 279,02 euros au titre de l'exercice 2019 contre 9 869 569,05 euros au titre de l'exercice 2018.

2. Convention de commercialisation

Nature et objet

La convention de commercialisation conclue entre Eramet et la Société Le Nickel-SLN en 1985, aux termes de laquelle votre Société assure la commercialisation des produits de la Société Le Nickel-SLN (hors minerais), a également été amendée avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2010.

Modalités

Conformément à cette convention, votre Société a acheté à la Société Le Nickel-SLN de la matte de nickel et du ferronickel sur la base d'un prix d'achat permettant à votre Société de réaliser une marge commerciale de 3 %, majoré d'une bonification dont les modalités de calcul et le prix seuil de déclenchement ont été redéfinis.

Le montant global des achats facturés par la Société Le Nickel-SLN à votre Société s'est élevé à 553 145 191,95 euros en 2019 contre 585 502 915,84 euros en 2018.

Dans le cadre de cette même convention, Eramet, en tant qu'agent de la Société Le Nickel-SLN, a facturé à la Société Le Nickel-SLN une commission de 1,5 % du chiffre d'affaires des minerais à teneur faible ou intermédiaire ou des coproduits de laverie ou des scories Demag.

Le montant facturé à ce titre s'est élevé à 573 058,19 euros en 2019 contre 642 737,80 euros en 2018. Cet avenant permet à la Société Le Nickel-SLN d'utiliser l'expertise des équipes commerciales et le réseau international de votre Société pour optimiser et mieux valoriser ses ventes de minerais et ainsi retirer un bénéfice financier additionnel après déduction de la commission d'agent payé à votre société de 1,5 % conformément aux pratiques du marché pour ce type de prestations.

Par avenant entré en vigueur le 9 mai 2016, et en conformité avec les conditions de l'un des contrats de financement dit « *Borrowing base* » de votre Société, les conditions de paiement anticipé, partiel ou total, ont été fixées au quatrième jour ouvré du mois, moyennant une rémunération à un taux Euribor 1 mois + 2,10 %.

3. Contrats de prêts intragroupe

Nature et objet

Contrat de prêt intragroupe conclu le 23 décembre 2015 (autorisé par le Conseil d'administration du 22 décembre 2015 et approuvé par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016) d'un montant initial de 120 millions d'euros modifié par les avenants suivants :

- avenant n° 1 du 22 février 2016 (autorisé par le Conseil d'administration du 17 février 2016 et approuvé par l'Assemblée Générale du 27 mai 2016) portant le prêt à 150 millions d'euros ;
- avenant n° 2 du 27 mai 2016 (autorisé par le Conseil d'administration du 9 mai 2016) portant le prêt à 190 millions d'euros et l'échéance au 31 décembre 2016 ;
- avenant n° 3 du 27 juillet 2016 (autorisé par le Conseil d'administration du 27 juillet 2016) portant le prêt à 325 millions d'euros et l'échéance au 30 juin 2024. Par ailleurs, le taux d'intérêt a été porté à 4 % + taux de participation à la performance basé sur l'EBITDA de la Société Le Nickel-SLN ;
- avenant n° 4 (autorisé par le Conseil d'administration du 24 mai 2018) portant la période de disponibilité du prêt du 30 juin 2018 au 31 décembre 2020.

Modalités

À fin décembre 2019, 244 millions d'euros ont été tirés sur le prêt de votre Société.

Les intérêts ont été calculés sur la base d'un taux de 4 %. À noter que le taux de participation à la performance est nul sur la période.

Le montant facturé des intérêts à ce titre s'est élevé à 9 327 232,87 euros au titre de l'exercice 2019 contre 6 412 054,79 euros au titre de l'exercice 2018.

II. Avec Mme Christel Bories (Président-Directeur Général)

Adhésion à l'assurance complémentaire frais de santé et prévoyance

Nature, objet, modalités

Adhésion de Mme Bories à l'assurance complémentaire frais de santé et au régime de prévoyance complémentaire invalidité décès applicable à l'ensemble des salariés d'Eramet, autorisée par le Conseil d'administration du 23 février 2017 et approuvée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2018.

Le Conseil d'administration a constaté que les stipulations de l'assurance complémentaire sont conformes à l'intérêt social d'Eramet, en ce qu'il permet au dirigeant mandataire social de bénéficier des mêmes prestations que celles applicables aux salariés de votre Société.

Conclusion d'un contrat d'assurance intéressant indirectement Mme Christel Bories

Nature, objet, modalités

Dans le cadre de l'attribution à Mme Bories d'une rémunération complémentaire, votre Société a souscrit un contrat d'assurance-vie relevant de l'article 82 du Code général des impôts auprès d'un organisme assureur habilité. Cette souscription a été autorisée par le Conseil d'administration du 26 juillet 2017 et approuvée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2018.

Le Conseil d'administration a constaté que la souscription de ce contrat d'assurance-vie est conforme à l'intérêt social de votre société, en ce qu'elle est en ligne avec les pratiques du marché et permet de mettre en œuvre une politique de rémunération du dirigeant conforme à l'intérêt de la Société.

Paris-La Défense et Paris-La Défense, le 13 mars 2020

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Denis Marangé

Pierre-Antoine Duffaud

Ernst & Young Audit

Nicolas Macé

Tableau des résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices

	2015	2016	2017	2018	2019
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (<i>en euros</i>)	80 956 815	80 978 851	81 232 663	81 239 446	81 239 800
b) Nombre d'actions émises	26 543 218	26 550 443	26 633 660	26 635 884	26 636 000
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (EN MILLIERS D'EUROS)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	626 232	585 089	634 119	715 464	731 954
b) Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	(43 866)	(44 605)	(30 193)	212 505	128 866
c) Impôts sur les bénéfices	(659)	8 821	3 393	3 918	2 343
d) Participation des salariés	0	0	0	0	0
e) Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	(331 516)	(165 554)	(17 730)	54 371	4 697
f) Montant du dividende proposé	0	0	0	0	0
RÉSULTATS PAR ACTION (EN EUROS)					
a) Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	(1,63)	(2,01)	(1,26)	7,83	4,75
b) Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	(12,49)	(6,24)	(0,67)	2,04	0,18
c) Dividende proposé par action	0	0	0	0	0
PERSONNEL					
a) Nombre moyen de salariés	388	355	149	144	181
b) Montant de la masse salariale (<i>en milliers d'euros</i>)	32 600	32 361	26 717	23 090	24 950
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (<i>en milliers d'euros</i>)	11 054	24 853	33 999	11 665	10 882

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D. 441-4)

(en milliers d'euros)	Article D. 441-1° : Factures reçues non réglées à date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-1° : Factures émises non réglées à date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	16					171	6					135
Montant total des factures concernées TTC	97	1 850	102	(147)	(445)	1 360	(6 909)	1 180	247	382	1 664	3 473
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	0,01	0,23	0,01	(0,02)	(0,06)	0,17						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC							(0,90)	0,15	0,03	0,05	0,22	0,45
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues						0						0
Montant total des factures exclues TTC						0						0
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						Délais contractuels : (préciser) Délais légaux : (préciser)						Délais contractuels : (préciser) Délais légaux : (préciser)

Réintégration des frais généraux et des charges somptuaires

Non applicable.

3.3 COMPTES CONSOLIDÉS DES EXERCICES 2018 ET 2017

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés 2017, le rapport d'audit correspondant et l'aperçu des articles figurant respectivement aux paragraphes 6.1, 6.1.3 et 2 du Document de référence de l'exercice 2017 déposé auprès de l'AMF en date du 28 mars 2018 ;
- les comptes consolidés 2018, le rapport d'audit correspondant et l'aperçu des articles figurant au

chapitre 3 du Document de référence de l'exercice 2018 déposé auprès de l'AMF en date du 3 avril 2019.

Les parties non incluses des Documents de référence 2017 et 2018 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du présent Document d'enregistrement universel.

Les deux Documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites internet de la Société (www.eramet.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

3.4 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

Modalités de paiement de dividendes

Le paiement de dividendes se fait annuellement à l'époque et aux lieux fixés par l'Assemblée Générale, ou à défaut, par le Conseil d'administration dans le délai maximal de neuf mois à compter de la clôture de l'exercice. Les dividendes régulièrement perçus ne peuvent faire l'objet de répétition.

Le paiement du dividende peut faire l'objet du versement d'un acompte, avant la date de l'Assemblée en fixant le montant, sur décision du Conseil d'administration dans les conditions fixées à l'article L. 232-12 alinéa 2 du Code de commerce.

Il peut être proposé à l'actionnaire, en tout ou partie, d'opter pour le paiement en actions nouvelles de la Société, dans les conditions de l'article L. 232-18 alinéa 1 du Code de commerce.

Conformément aux dispositions en vigueur en France, le délai de prescription des dividendes non réclamés est de cinq ans à compter de leur date de mise en paiement. Les sommes non réclamées sont versées à l'État français, conformément aux dispositions applicables.

Affectation et répartition des résultats (article 24 des statuts)

« Sur les bénéfices nets, tels que définis par la loi, diminués, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve prévu par la loi, jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et du prélèvement prévu ci-dessus et augmenté des reports bénéficiaires. Sur le bénéfice distribuable, l'Assemblée Générale Ordinaire peut effectuer le prélèvement de toute somme qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reporté à nouveau

sur l'exercice suivant, soit pour être porté à un ou plusieurs fonds de réserve, généraux ou spéciaux, dont elle détermine l'affectation ou l'emploi.

Le surplus, s'il en est un, est réparti uniformément entre toutes les actions.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en actions dans les conditions légales, ou en numéraire. »

Tableau d'affectation du résultat 2019

L'affectation proposée du résultat 2019 figure à la seconde résolution proposée à la prochaine Assemblée au chapitre 9 du présent document.

Politique de distribution de dividendes

Modalités de versement

La Société ne distribuant pas usuellement d'acompte, les dividendes sont versés annuellement après la tenue de l'Assemblée appelée à statuer sur la gestion et les comptes de l'exercice écoulé. Il peut être parfois proposé, sur option de l'actionnaire, une distribution mixte, en numéraire et en actions.

Montant du dividende

La Société s'efforce de verser un dividende régulier et significatif.

DIVIDENDES VERSÉS SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	2019	2018	2017
Nombre d'actions rémunérées	26 636 000	26 635 884	26 633 660
Résultat net part du Groupe	(184) M€	53 M€	203 M€
Dividendes par action	0 €	0,60 €	2,30 €
DISTRIBUTION TOTALE	0 M€	16 M€	61,3 M€

3.5 POLITIQUE D'ASSURANCES

Les assurances IARD (incendies, accidents, risques divers)

Les risques étant identifiés et leurs impacts maîtrisés, le Groupe définit la stratégie d'assurance la plus pertinente pour transférer le financement de ses risques résiduels assurables dans le cadre de programmes mondiaux, souscrits auprès d'assureurs de réputation et de solidité financière internationalement reconnues.

Le Groupe met ainsi en œuvre des solutions adaptées, offrant le meilleur équilibre entre le coût et l'étendue des couvertures proposées et dispose, pour couvrir les principaux risques inhérents à l'exercice de son activité, de garanties d'assurance adéquates, tant dans leur étendue qu'en termes de montants assurés ou de limites de garanties.

Par ailleurs, le Groupe intervient en première ligne sur certains programmes d'assurance ce qui lui permet de définir et/ou adapter les niveaux de rétention et ainsi d'avoir une certaine maîtrise des coûts d'assurance.

Les trois principales catégories d'assurance souscrites couvrent les éventuelles mises en cause de la responsabilité civile du Groupe du fait de ses activités, les dommages à ses installations et la perte d'exploitation associée ainsi que le risque d'endommagement ou de perte en cours de transport.

Responsabilité civile

Le programme Responsabilité Civile Générale garantit les conséquences financières de la responsabilité du Groupe en raison de dommages corporels, matériels et immatériels causés aux tiers dans le cadre de ses activités ou du fait de ses produits.

Ce programme comporte des volets responsabilité civile : exploitation/avant livraison, produits/après livraison, professionnelle ou ingénierie.

Un programme Responsabilité Civile Produits Aéronautiques a été souscrit spécifiquement pour les besoins de la division Alliages Haute Performance.

Le Groupe dispose également d'un programme d'assurance Responsabilité Civile Atteintes à l'Environnement et Responsabilité Environnementale.

Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Son objet est de garantir les conséquences dommageables d'événements pouvant survenir sur les installations tels incendie, explosion, bris de machine ou événement naturel.

Faculté/marchandises transportées

Ce programme couvre toutes les filiales du Groupe, partout dans le monde, pour l'ensemble des transports de marchandises dont elles ont la charge.





4

Gouvernement d'entreprise

- 4.1 Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise
- 4.2 Liste et fonctions des administrateurs

218

226

4.1 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Ce rapport, prévu par le dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce, porte sur les points prévus à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce.

4.1.1 Le Conseil d'administration

4.1.1.1 Composition du Conseil

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de dix-sept membres au plus, en ce compris, le cas échéant, un représentant de l'État ainsi que des administrateurs nommés sur proposition de celui-ci en application des articles 4 et 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique. Au titre de cette ordonnance, un représentant de l'État (M. Bruno Vincent) a été désigné par arrêté du 23 mai 2019. En plus, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et à l'article 10.9 des statuts, deux administrateurs représentant les salariés sont désignés, l'un par le Comité Social et Économique, l'autre par le Comité d'Entreprise Européen. La durée de leur mandat est de quatre ans à compter de leur nomination.

Le Pacte d'actionnaires du 16 mars 2012 existant entre les sociétés Sorame et CEIR d'une part et FSI Equation (filiale de l'Agence des participations de l'État - APE, agissant pour le compte de l'État) d'autre part, (Pacte successivement modifié le 21 mars 2013, ayant fait l'objet d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 212C0647 lors de sa conclusion et d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 216C1753 relative à l'évolution au sein du concert lors de l'acquisition par l'Agence de participations de l'État de l'intégralité du capital de la société FSI Equation le 29 août 2016, et modifié le 25 avril 2019 afin de mettre les stipulations du Pacte en conformité avec l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 mentionnée plus haut sans modifier l'équilibre des parties au Pacte), prévoit que le Conseil d'administration est composé comme suit :

- cinq administrateurs, proposés par le concert Sorame-CEIR ;
- trois administrateurs, proposés par l'APE ;
- deux administrateurs, proposés par STCPI ;
- un administrateur proposé d'un commun accord par Sorame-CEIR et l'APE ;
- cinq « personnes qualifiées », proposées à raison de trois par le concert Sorame-CEIR, et deux par l'APE, choisies en considération de leur compétence et de leur indépendance vis-à-vis de la partie qui la propose et de la Société elle-même, en harmonie avec le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef ;
- un administrateur appelé à présider le Conseil d'administration.

Conformément aux statuts et à la Charte de l'administrateur, chaque administrateur personne physique doit devenir détenteur de cent actions dans les dix-huit mois suivant son entrée au Conseil et les conserver pour la durée de son mandat.

Pour des raisons historiques liées à l'actionnariat de la Société et à l'existence d'un Pacte d'actionnaires depuis 1999, l'échelonnement des mandats des 16 administrateurs nommés par l'Assemblée Générale est le suivant : deux mandats viennent à échéance lors de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, cinq mandats viennent à échéance lors de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et un mandat vient à échéance lors de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, huit mandats viennent à échéance lors de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Autre participant au Conseil d'administration : Mme Cécile Green (déléguée du Comité Social et Économique).

4.1.1.2 Détail des mandats

La composition détaillée et le détail des mandats des membres du Conseil d'administration à la date du présent rapport figurent dans le tableau ci-annexé.

4.1.1.3 Composition des Comités

Les règlements intérieurs précisant les règles de fonctionnement et les missions de chaque Comité sont consultables sur le site internet de la Société.

Le Comité d'Audit, des risques et de l'éthique est actuellement composé de six administrateurs : Miriam Maes (administrateur indépendant - Président du Comité), Christine Coignard (administrateur indépendant), François Corbin (administrateur indépendant), Cyrille Duval, Sonia Sikorav (administrateur indépendant) et Bruno Vincent.

Le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance est actuellement composé de sept administrateurs : Claude Tendil (Président du Comité - administrateur indépendant), Cyrille Duval, Frédéric Gaidou (administrateur représentant les salariés), Philippe Gomès, Miriam Maes (administrateur indépendant), Catherine Ronge (administrateur indépendant) et Bruno Vincent.

Le Comité des Nominations est actuellement composé de quatre administrateurs : Claude Tendil (Président du Comité, Président du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance, administrateur indépendant), Cyrille Duval, Manoelle Lepoutre (administrateur indépendant) et Bruno Vincent.

Le Comité Stratégique et de la RSE est actuellement composé de dix administrateurs : Manoelle Lepoutre (administrateur indépendant, Président du Comité), Christel Bories (Président-Directeur Général), Christine Coignard (administrateur indépendant), Cyrille Duval, Jérôme Duval, Nathalie de La Fourrière, Jean-Yves Gilet, Jean-Philippe Letellier (administrateur représentant les salariés), Sonia Sikorav (administrateur indépendant) et Bruno Vincent.

4.1.1.4 Comply or Explain

Code de gouvernement d'entreprise

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 9 décembre 2008, Eramet se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef (« le Code Afep/Medef »), disponible sur le site internet de l'Afep et du Medef.

La Société estime que ses pratiques sont conformes aux recommandations du Code Afep/Medef. Certaines adaptations ont été opérées par rapport à ces recommandations pour les raisons expliquées dans le tableau figurant en annexe au présent rapport.

Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil (hors administrateurs représentant les salariés) : description de ses objectifs, de ses modalités de mise en oeuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé

Conformément au 6^e alinéa de l'article L. 225-37-4, le Conseil d'administration s'est interrogé au cours de l'exercice sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celles des Comités qu'il a constitués en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles).

D'une manière générale, le Conseil reconnaît les avantages de la diversité en son sens le plus large et considère la diversité de ses membres comme étant un élément essentiel pour mener ses discussions et prendre ses décisions, ce qui favorise un fonctionnement efficace et une bonne gouvernance. Un Conseil diversifié est un Conseil qui possède un équilibre entre compétences, expériences et expertises, ainsi qu'une diversité des points de vue qui sont pertinents aux intérêts de l'entreprise et à ses objectifs stratégiques.

Au regard de l'intérêt social, des objectifs stratégiques de l'entreprise, de la pluralité de ses métiers et du contexte propre aux régions où l'entreprise exerce ses activités, sont pris en considération, lors de la sélection et de la présentation de candidats pour la nomination au Conseil, non seulement les compétences, l'expérience et l'expertise d'un candidat, mais aussi les facteurs tels que l'âge, le sexe et la représentativité géographique au regard des pays où opère le Groupe.

Au titre de la composition du Conseil au cours de l'exercice écoulé, sont à noter les points suivants :

- la part d'administrateurs de sexe féminin est de 41 % (7 sur 17 membres). Cette proportion est en conformité avec le seuil minimal de 40 % prévu au premier alinéa de l'article L. 225-18-1 ;

- les administrateurs ont entre 37 et 74 ans. L'âge moyen des administrateurs est de 56 ans. En application de l'article 10 des statuts, les administrateurs ne peuvent être âgés de plus de soixante-dix ans au moment de leur nomination. Un administrateur ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans en cours de mandat peut voir son mandat renouvelé une fois. Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut dépasser un tiers de l'effectif du Conseil. Deux administrateurs ont plus de soixante-dix ans. Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre ans ;
- dix administrateurs exercent leur mandat depuis moins de quatre ans, six depuis moins de huit ans et un depuis plus de douze ans. La répartition entre les administrateurs plus anciens au Conseil et ceux plus récemment nommés est de nature à conjuguer vision nouvelle et cohérence sur le long terme ;
- onze administrateurs résident en France métropolitaine, deux dans le reste de l'Union européenne, deux administrateurs en Nouvelle-Calédonie, un administrateur au Gabon et un administrateur aux États-Unis ;
- les administrateurs présentent des formations et des expériences professionnelles variées (compétences métallurgiques, finance, management, etc.).

Indépendance

Le Code Afep/Medef considère qu'un administrateur est indépendant « lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre tout mandataire social non exécutif de la Société ou de son Groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci ». Le Code Afep/Medef détermine également un certain nombre de critères qui doivent être examinés par le Conseil afin de déterminer si un administrateur peut être qualifié d'indépendant :

- « ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère » ;
- « ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient, directement ou indirectement, un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur » ;
- « ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.), explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise » ;

- « ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social » ;
- « ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes » ;
- « ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans. ».

À la date du présent rapport, sur la base de l'examen annuel par le Conseil de l'ensemble des critères rappelés ci-dessus, le Conseil a considéré que le Conseil est composé de sept administrateurs indépendants sur un total de 17 membres (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés conformément aux dispositions du Code Afep-Medef), soit plus d'un tiers de membres indépendants conformément à la recommandation 8.3 du Code Afep/Medef pour les sociétés contrôlées.

Il est proposé aux suffrages de l'Assemblée Générale des actionnaires de mai 2020 le renouvellement des mandats de deux administrateurs indépendants, Mme Miriam Maes (Président du Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique et membre du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance) et Mme Sonia Sikorav (membre du Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique et membre du Comité Stratégique et de la RSE). Mmes Maes et Sikorav ont été nommées administrateurs en mai 2016.

Il est précisé qu'à l'occasion de la revue annuelle de la qualification d'indépendance des administrateurs, le Conseil a procédé à une appréciation des relations d'affaires existant entre le groupe Eramet et le groupe au sein duquel certains administrateurs indépendants concernés détiennent un mandat social. L'activité d'Eramet de production et de vente de produits miniers et métallurgiques génère des courants d'affaires vers un nombre restreint de clients pour lesquels

il n'existe pas de relations d'affaires avec les administrateurs d'Eramet. Pour l'exercice de son activité, Eramet a recours à un certain nombre de fournisseurs de matières premières, de biens et de services, parmi lesquels trois groupes dans lesquels trois administrateurs en particulier (Mme Lepoutre pour les produits pétroliers, M. Corbin pour les pneumatiques et M. Tendil pour les assurances) exercent leurs activités professionnelles. Cet exercice d'appréciation a permis de vérifier qu'il n'existe pas de relations d'affaires significatives à ce titre, tant en termes de nature des prestations que de leurs montants et des conditions de leur négociation ou de leur fourniture.

4.1.1.5 Travaux de l'année 2019 du Conseil et de ses Comités

Conseil d'administration

Le Conseil s'est réuni sept fois en 2019. Les administrateurs se sont également réunis au cours de l'exercice, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Outre l'examen des éléments récurrents liés à l'activité du Groupe et de ses Divisions, le Conseil a notamment procédé à :

- l'arrêté des comptes 2018 de la Société et du Groupe et les documents relatifs à la convocation de l'Assemblée Générale annuelle et à l'information des actionnaires ;
- l'examen des comptes du premier semestre 2019 ;
- la revue des résultats sécurité au travail dans le Groupe ;
- la revue des plans d'amélioration de la productivité ;
- les projets d'investissements et de désinvestissements des Divisions ;
- l'examen des options de financement du développement du Groupe et de ses principales filiales ;
- la revue du rapport prévu par l'article L. 225-102-3 du Code de commerce sur les paiements effectués aux autorités des pays où le Groupe exerce des activités extractives ;
- le suivi de la politique ressources humaines du Groupe.

Le tableau des participations individuelles aux réunions du Conseil d'administration et des Comités en 2019 figure ci-dessous.

	Conseil d'administration	Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique	Comité des Rémunérations et de la Gouvernance	Comité Stratégique et de la RSE	Comité des Nominations
Michel Antsélévé	100 %	-	-	-	-
Christel Bories	100 %	-	-	100 %	-
Emeric Burin des Roziers ⁽¹⁾	100 %	-	-	-	-
Christine Coignard	100 %	100 %	-	100 %	-
François Corbin ⁽¹⁾	100 %	100 %	-	-	-
Cyrille Duval (Sorame)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Édouard Duval ⁽²⁾	100 %	-	-	100 %	100 %
Georges Duval ⁽²⁾	100 %	-	-	100 %	-
Jérôme Duval ⁽¹⁾	100 %	-	-	100 %	-
Nathalie de La Fournière (CEIR)	100 %	-	-	100 %	-
Frédéric Gaidou	100 %	-	100 %	-	-
Jean Yves Gilet	100 %	-	-	100 %	-
Philippe Gomès	71 %	-	100 %	-	-
Manoelle Lepoutre	100 %	-	66 %	100 %	100 %
Jean-Philippe Letellier	85 %	-	-	100 %	-
Miriam Maes	85 %	100 %	66 %	-	-
Louis Mapou	28 %	-	-	-	-
Catherine Ronge	100 %	-	100 %	-	-
Sonia Sikorav	100 %	100 %	-	100 %	-
Claude Tendil	100 %	-	100 %	-	100 %
Antoine Treuille ⁽²⁾	100 %	100 %	100 %	-	-
Bruno Vincent représentant l'État	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN	93 %	100 %	90 %	100 %	100 %

(1) Nomination à l'AG du 23 mai 2019.

(2) Expiration du mandat lors de l'AG du 23 mai 2019.

Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique

Pour l'organisation des travaux du Comité, la Société s'appuie sur le rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'Audit (recommandation AMF du 22 juillet 2010).

Lors des réunions du Comité, il entend notamment le Président-Directeur Général, les Directeurs Généraux Adjointes en charges des Divisions opérationnelles, le Directeur Général Adjoint en charge des finances et de la transformation numérique, les Commissaires aux comptes, le Directeur des Risques, du Contrôle Interne et de l'Audit Interne du Groupe, le Directeur de la Comptabilité, de la Consolidation et de la Fiscalité Groupe, le Directeur

du Plan et du Contrôle de Gestion Groupe, le Directeur du Financement et de la Trésorerie, le Directeur Éthique et Compliance et le Directeur Juridique du Groupe.

Le Comité s'est réuni six fois en 2019.

Outre la présentation des comptes de l'année précédente en février et l'examen des comptes du premier semestre en juillet, le Comité revoit annuellement le bilan des audits internes de l'année ainsi que le plan d'audit interne de l'année suivante. L'examen des comptes par le Comité est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes décrivant les conclusions de leurs travaux et les points essentiels sur les travaux menés.

Pour l'exercice 2019, le Comité a plus particulièrement examiné les points suivants :

- les projets de rapports aux actionnaires ;
- les travaux de l'audit interne pour l'année en cours et son plan de travail prévisionnel pour l'année à venir ;
- le suivi de l'évolution du besoin en fonds de roulement du Groupe et de ses principales filiales ;
- le suivi de l'avancement de la montée en puissance des projets du Groupe et de ses filiales ;
- les opérations de financement du Groupe ;
- le processus de suivi de la gestion des risques du Groupe, en ce compris ceux de nature sociale et environnementale ;
- le processus de suivi du contrôle interne du Groupe ;
- le processus de suivi des engagements hors bilan du Groupe ;
- le processus de suivi des enjeux fiscaux du Groupe ;
- le programme de conformité éthique du Groupe ;
- le processus de suivi du risque de cybersécurité.

Comité des Rémunérations et de la Gouvernance

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2019.

Au cours de l'exercice, outre la proposition des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs qui sont détaillés à la section Rémunération des organes de direction et d'administration du rapport de gestion, le Comité a proposé au Conseil qui l'a approuvé, dans le cadre du plan annuel d'attribution d'actions de performance destiné aux mandataires sociaux et cadres dirigeants de la Société et de ses filiales, un plan mondial d'attribution d'actions gratuites Erashare 2019 ayant permis l'attribution de deux actions gratuites à l'ensemble des salariés de la Société et de ses filiales, ainsi qu'un plan sélectif d'actions de performance et d'actions gratuites pour 2019. Le Comité a procédé à l'examen des conclusions de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et revu les mises à jour apportées aux règlements intérieurs du Conseil et des Comités.

Comité des Nominations

Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'année 2019 afin d'examiner les candidatures des nouveaux administrateurs proposés et pour l'examen périodique du plan de succession des principaux cadres dirigeants du Groupe. Le dirigeant mandataire social exécutif est associé aux travaux du Comité des Nominations.

Comité Stratégique et de la RSE

Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'année 2019. Lors de ces réunions, le Comité a examiné l'évolution des marchés sur lesquels évoluent les activités du Groupe et leur compétitivité ainsi que les options stratégiques qui en résultent. Au cas par cas, il a examiné les programmes d'amélioration de la productivité menés, ainsi que certains projets d'investissement ou de désinvestissement. Le Comité est également tenu informé des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale pour lequel il revoit annuellement la feuille de route RSE du Groupe.

4.1.1.6 Évaluation des travaux du Conseil

Le Conseil prévoit la conduite annuelle de son auto-évaluation alternée de façon triennale par une évaluation du Conseil par un tiers expert. L'évaluation vise à faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, à vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues. À cet égard, chaque administrateur répond annuellement à un questionnaire détaillé qui porte sur le fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés et qui lui permet, s'il le souhaite, d'exprimer librement son appréciation sur les contributions individuelles des administrateurs.

L'évaluation réalisée au titre de l'exercice 2019 a été réalisée par un tiers expert à l'aide d'entretiens avec les administrateurs et de la possibilité de programmer des entretiens individuels avec le secrétaire du Conseil. Les résultats de cette évaluation ont été analysés par le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance et ont été débattus lors du Conseil du 12 mars 2020.

Les améliorations proposées et leurs modalités de mise en oeuvre ont été définies par ce même Conseil et notamment la proposition d'insertion aux statuts de la société de la possibilité de désigner un Administrateur Référent.

4.1.2 Règlement intérieur du Conseil et de ses Comités, Charte de l'administrateur, et Charte de déontologie boursière

Le règlement intérieur, consultable sur le site internet de la Société, précise la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités, les rôles et pouvoirs du Président du Conseil et du Directeur Général et les droits et obligations des administrateurs. Le règlement intérieur s'impose à tous les administrateurs, ainsi qu'à toute autre personne qui serait amenée à participer aux séances du Conseil ou à celles de ses Comités à quelque titre que ce soit.

Outre ses pouvoirs généraux définis par la loi et les règlements, le Conseil examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre effective par la Direction Générale.

Les membres du Conseil et les membres des Comités peuvent, dans l'exercice de leurs attributions respectives et après en avoir informé le Président-Directeur Général, entendre les principaux cadres de direction du Groupe. Ils rendent compte des informations obtenues et des avis recueillis.

Les membres des Comités ont compétence pour demander tout conseil ou avis auprès de tout consultant ou expert extérieur, s'ils l'estiment nécessaire.

À cet effet, ils peuvent solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de la compétence du Comité après mise en concurrence, aux frais de la Société, après en avoir informé le Président-Directeur Général ou le Conseil d'administration lui-même et à charge d'en rendre compte au Conseil.

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige à des dates adaptées aux obligations légales. Les convocations sont faites par le moyen jugé le mieux adapté permettant d'assurer la traçabilité de la convocation et dans les délais permettant aux administrateurs de prendre connaissance des dossiers avec le préavis opportun. Si les convocations le prévoient, les réunions du Conseil peuvent être tenues par des moyens de visioconférence ou de télécommunication sur les sujets autorisés par les statuts de la Société ou par la loi.

Le Président veille à communiquer à chaque administrateur, préalablement à la réunion, un dossier contenant tous les documents et informations nécessaires à l'examen des points de l'ordre du jour.

Le procès-verbal de chaque Conseil est établi par le Secrétaire du Conseil et soumis par le Président à l'approbation des administrateurs lors du Conseil suivant, le projet étant adressé à chaque participant (administrateurs et représentant du personnel) avant la date de réunion prévue.

Dans un souci de bonne gouvernance de l'entreprise, le Conseil a intégré dans son règlement intérieur la Charte de l'administrateur qui énonce les droits et obligations des administrateurs et à laquelle tout administrateur est tenu. Chaque administrateur adhère à la charte en la signant lors de sa nomination. Cette charte rappelle notamment que :

- chaque administrateur veille à agir en toute circonstance dans l'intérêt social de la Société et s'engage à défendre et promouvoir les valeurs de la Société ;

- chaque administrateur veille à informer complètement et préalablement le Conseil de toute situation de conflit d'intérêt réelle, potentielle ou perçue. Il doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante ;
- chaque administrateur veille à maintenir son indépendance personnelle d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur lui et pouvant émaner de tout tiers ou des fonctions qu'il exerce par ailleurs ;
- chaque administrateur, contribuant à la collégialité et à l'efficacité des travaux du Conseil et des Comités, agit avec loyauté, bonne foi et devoir de réserve ;
- chaque administrateur veille à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires et assister dans la mesure du possible à toutes séances du Conseil et aux réunions des Comités dont il est membre, apporter à la préparation des travaux qui y sont conduits le temps nécessaire et se procurer à cette fin toutes les informations utiles. Il s'engage à tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés. Il assiste aux assemblées générales ;
- chaque administrateur doit solliciter l'approbation du Conseil avant de s'engager à titre personnel dans une entreprise concurrente du Groupe ;
- chaque administrateur veille à préserver la confidentialité la plus stricte sur les dossiers qui lui sont remis pour l'exercice de son mandat ainsi que sur les débats et informations auxquels il accède au sein du Conseil et des Comités et à ce titre s'interdit de les divulguer à quiconque et de quelque manière que ce soit ;
- chaque administrateur doit s'assurer qu'il reçoit en temps utile tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il lui appartient de solliciter du Président la communication de tous les documents qu'il juge indispensable à son information. Tout administrateur qui estime que l'information fournie préalablement n'a pas été suffisante peut demander au Président ou au Conseil de surseoir à statuer ;
- dans le cas où un administrateur n'est plus en position d'exercer ses fonctions, soit de son propre fait, soit pour toute autre raison, il doit en informer le Président du Conseil, rechercher les solutions permettant d'y remédier et, à défaut d'y parvenir, en tirer les conséquences personnelles quant à l'exercice de son mandat.

La Charte de déontologie boursière, établie en conformité avec le règlement européen « abus de marché », vise à prévenir les délits et manquements d'initiés et fixe des périodes d'abstention de toute transaction sur le titre Eramet préalablement à la publication des résultats annuels et semestriels et du chiffre d'affaires trimestriel. Chaque administrateur s'engage à respecter la Charte de déontologie boursière du Groupe.

4.1.3 La Direction Générale

4.1.3.1 Mode de direction de la Société

Depuis la délibération du Conseil du 26 mars 2003, le Directeur Général de la Société est également Président du Conseil d'administration, le Conseil ayant estimé que ce choix était le plus adapté à l'organisation et à la composition du capital de la Société, contrôlé à hauteur de 63 % du capital de concert par deux groupes d'actionnaires. Le dialogue régulier entre les deux principaux actionnaires parties au Pacte d'actionnaires et la Direction Générale est en effet facilité à travers un interlocuteur unique unissant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général. L'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général s'effectue dans le cadre du respect de règles de gouvernance équilibrées reposant sur :

- une composition de Conseil comprenant plus d'un tiers d'administrateurs indépendants ;
- l'examen préalable par le Comité Stratégique et de la RSE puis l'approbation du Conseil étant requise pour les grandes orientations stratégiques.

Conformément à l'article 16 des statuts, le Conseil peut, sur proposition de la personne assurant la Direction Générale de la Société, procéder à la nomination de cinq Directeurs Généraux Délégués au plus, aux fins de l'assister. Le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués de la Société ne peuvent exercer leurs fonctions au-delà de soixante-dix ans.

4.1.3.2 Mode d'exercice de la Direction Générale

Le Comité Exécutif (Comex) est constitué du Président-Directeur Général, de deux Directeurs Généraux Adjointes en charge pour l'un de la division Mines et Métaux et pour l'autre de la division Alliages Haute Performance, du Directeur des Ressources Humaines, Santé & Sécurité, du Directeur Général Adjoint en charge des finances et de la transformation numérique, du Directeur de la Communication et du Développement Durable, du Directeur de la Stratégie, de l'Innovation et des Relations Investisseurs et du Directeur Juridique Groupe. Le fait que les Directeurs « Corporate » des fonctions supports (Direction des Ressources Humaines, Santé & Sécurité, Direction administrative et Financière, Direction de la Communication et du Développement Durable, Direction de la Stratégie, de l'Innovation et des

Relations Investisseurs et Direction Juridique) soient membres du Comex renforce l'efficacité et la cohérence de leur action.

Tous les membres du Comex, ainsi que le Directeur des Risques, du Contrôle Interne et de l'Audit interne, le Directeur de la Sécurité Groupe et le Directeur Éthique et *Compliance* rapportent directement au Président-Directeur Général.

Le Directeur Général Adjoint en charge des finances et de la transformation numérique supervise également les systèmes d'informations, la transformation numérique, le contrôle de gestion Groupe, les assurances, le financement et la trésorerie, la comptabilité, la consolidation et la fiscalité Groupe.

4.1.3.3 Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général

Le Conseil d'administration du 23 mai 2017 a confié à Mme Bories tous les pouvoirs dévolus par la loi au Président-Directeur Général d'une société anonyme.

Le Président-Directeur Général exerce ses pouvoirs conformément à la loi et dans les limites de l'objet social et sous réserve, conformément à ce qui est indiqué à l'article 13 alinéa 2 des statuts, du principe selon lequel « aucune décision relative aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise ne peut intervenir sans que le Conseil en ait préalablement délibéré ».

Cependant, les opérations suivantes sont, conformément au Règlement Intérieur du Conseil, soumises à l'autorisation préalable du Conseil : tout projet d'investissement stratégique et toute opération significative, notamment d'acquisition ou de cession, supérieure à 50 millions d'euros ou susceptible d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan et son profil de risques. Enfin, les projets et opérations dont le montant est compris entre 20 millions d'euros et 50 millions d'euros et qui n'ont pas de portée significative, sont soumis pour information au Conseil.

Conformément à l'article 13 alinéa 4 des statuts, « les actes concernant la Société sont signés soit par le Directeur Général, soit par le Directeur Général Délégué, soit par tout fondé de pouvoir spécial ».

4.1.4 Politique de la Société en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, y compris au sein du Comex

Ces éléments figurent à la section Déclaration de performance extra-financière, « Ressources humaines », du rapport de gestion.

4.1.5 Informations relatives aux conditions de rémunération et de compensation du Président-Directeur Général

Ces éléments figurent à la section « Rémunération des organes de direction et d'administration » du rapport de gestion.

4.1.6 Informations relatives à l'actionnariat et aux accords d'actionnaires et participations

Ces éléments, ainsi que les éléments pouvant avoir une incidence en cas d'OPA, figurent à la section « Eramet et ses actionnaires » du rapport de gestion.

4.1.7 Dispositions diverses

4.1.7.1 Description des conventions réglementées - procédure interne d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales

La description des conventions réglementées figure dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes, à la section Comptes sociaux. Pour ce qui concerne les conventions courantes conclues à des conditions normales, une procédure interne d'évaluation a été mise en place : celle-ci prévoit une typologie des conventions s'appuyant sur le guide CNCC de 2014, une mise en œuvre par les services internes de la Société et une revue régulière annuelle par le Comité d'Audit du type de conventions conclues durant l'exercice et des conditions qui y sont attachées. Les conclusions du Comité d'Audit sont soumises à la revue annuelle du Conseil.

4.1.7.2 Délégations de l'Assemblée Générale au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital et état de leur utilisation

Le tableau récapitulatif des délégations accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration figure à la section « Eramet et ses actionnaires » du rapport de gestion.

4.1.7.3 Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont précisées aux articles 8, 20, 21 et 22 des statuts.

4.2 LISTE ET FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

Bories Christel

Administrateur ⁽⁵⁾
Président-Directeur Général



Date de naissance : Née le 20 mai 1964 (55 ans) **Nationalité :** Française

Adresse professionnelle : 10, boulevard de Grenelle 75015 Paris, France

100 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Administrateur et Président Directeur Général : Assemblée Générale et Conseil du 23 mai 2017

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2020

Autres fonctions exercées

Au sein de sociétés du Groupe

- Administrateur de Comilog S.A.
- Administrateur de la Société Le Nickel-SLN

Au sein de sociétés hors du Groupe

- Administrateur de Legrand (société cotée)
- Administrateur de l'association France Industrie

Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

Au sein de sociétés hors du Groupe

- Administrateur de Smurfit Kappa (société cotée) (jusqu'en décembre 2019)
- Directeur Général Délégué d'Ipsen (société cotée) (jusqu'en 2016)

Au sein de sociétés du Groupe

- Président d'Aubert&Duval (de décembre 2017 à février 2018), d'Ecotitanium (de décembre 2017 à mars 2018)

(5)Comité Stratégique et de la RSE.

Antsélévé Michel

Administrateur



Date de naissance : Né le 19 février 1965 (54 ans) **Nationalité :** gabonaise

Adresse professionnelle : BP 12905 Libreville Gabon

M. Antsélévé est haut fonctionnaire de l'État gabonais, Directeur Général de l'industrie et de la compétitivité, au Ministère du Commerce et de l'Industrie.

100 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Assemblée Générale du 15 mai 2013

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

Renouvellement :

Assemblée Générale du 23 mai 2017 pour une durée de quatre ans

Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2020

Autres fonctions exercées

Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

Au sein de sociétés hors du Groupe

- Vice-Président du Conseil d'Administration de Total Gabon depuis mars 2017 (société cotée)

Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Administrateur représentant la République Gabonaise au Conseil d'Administration de la Compagnie de Navigation Intérieure (Gabon) (jusqu'en 2013)
- Administrateur représentant la Présidence de la République Gabonaise aux Conseils d'Administration de la Société de Développement des Ports (Gabon) (jusqu'en 2016)
- Administrateur représentant la Présidence de la République Gabonaise aux Conseils d'Administration de la Compagnie Minière de Belinga (Gabon) et la Société Nationale de Gestion et de Construction du Logement Social (Gabon) (jusqu'au début 2017)

Burin des Roziers Emeric

Administrateur



Date de naissance : Né le 8 septembre 1980 (39 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : 10, boulevard de Grenelle 75015 Paris

M. Burin des Roziers est Directeur Général d'Endel (filiale d'Engie).

1 067 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Assemblée Générale du 23 mai 2019

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2022

Autres fonctions exercées

Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

Au sein de sociétés hors du Groupe (sociétés non cotées)

- Président d'Endel SAS et de Technical Engineering Support SAS (filiale d'Endel)

Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Gulf Chemical and Metallurgical Corporation (jusqu'en 2016) (filiale américaine d'Eramet)

Coignard Christine

Administrateur ⁽¹⁾ ⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾



Date de naissance : Née le 5 février 1964 (55 ans)

Nationalité : française et canadienne

Adresse professionnelle : 10, boulevard de Grenelle 75015 Paris

Madame Coignard est gérant associé de Coignard & Haas GmbH, société de conseil en stratégie et développement.
100 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Assemblée Générale du 23 mai 2017

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ **Date d'échéance :**

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2020

Autres fonctions exercées

○ **Au sein de sociétés du Groupe**

- Néant

○ **Au sein de sociétés hors du Groupe**

- Administrateur de Polymetal International plc (société cotée - Royaume Uni)

- Gérant associé de Coignard & Haas GmbH (Allemagne)

○ **Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années**

- *Managing Director* de Hatch International Advisers Ltd (Royaume-Uni)
- Administrateur de Tenetopera Ltd (Royaume-Uni)

Corbin François

Administrateur ⁽¹⁾ ⁽⁴⁾



Date de naissance : Né le 14 septembre 1957 (62 ans)

Nationalité : française

Adresse professionnelle : 10, boulevard de Grenelle 75015 Paris

M. Corbin est Délégué Général auprès du Président du groupe Michelin pour les affaires internationales et Vice-Président de Medef International en charge de la coordination sur l'ASEAN.

1 action Eramet détenue

Date de première nomination

Assemblée Générale et Conseil du 23 mai 2017

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ **Date d'échéance :**

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2022

Autres fonctions exercées

○ **Au sein de sociétés du Groupe**

- Néant

○ **Au sein de sociétés hors du Groupe (sociétés non cotées)**

- Administrateur Medef International (France)
- Administrateur Medef International (Etats-Unis)
- Administrateur Comité France / Chine

○ **Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années**

- Président de Michelin Ventures SASU (jusqu'en 2019)
- Administrateur Fondation Michelin (jusqu'en 2019)

(1) Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique.

(4) Administrateur indépendant.

(5) Comité Stratégique et de la RSE.

Duval Jérôme

Administrateur ⁽⁵⁾



Date de naissance : Né le 30 décembre 1972 (47 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : 10, boulevard de Grenelle 75015 Paris

Cousin de Cyrille Duval et Nathalie de La Fournière.
 M. Duval est Directeur des Financements Maritimes Amériques chez Crédit Agricole CIB.
 600 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Assemblée Générale du 23 mai 2019

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2022

Autres fonctions exercées

○ Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

○ Au sein de sociétés hors du Groupe (sociétés non cotées)

- Néant

○ Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Néant

Sorame

Administrateur ^{(1) (2) (3) (5)} représenté par Duval Cyrille



Date de naissance : Né le 18 juillet 1948 (71 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : 10, boulevard de Grenelle 75015 Paris

Oncle de Nathalie de La Fournière, cousin de Jérôme Duval
 M. Duval est Directeur Général de Sorame et Président de CEIR.
 6 041 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Assemblée Générale du 11 mai 2011

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ Renouvellement :

Assemblées Générales du 29 mai 2015 et du 23 mai 2019 pour une durée de quatre ans

○ Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2022

Autres fonctions exercées

○ Au sein de sociétés du Groupe

- Administrateur de Comilog S.A. et de Metal Securities

○ Au sein de sociétés hors du Groupe (sociétés non cotées)

- Président de CEIR

- Directeur Général de Sorame

○ Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années (sociétés du Groupe)

- Gérant de la SCI Grande Plaine (jusqu'en 2016)

- Président de Forges de Montplaisir (jusqu'en 2016)

- Président de Brown Europe (jusqu'en février 2017)

- Directeur Général Délégué d'Eramet Holding Alliages (jusqu'en octobre 2017)

○ (société hors du Groupe)

- Administrateur de Nexans (jusqu'en mai 2019)

(1) Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique.

(2) Comité des Rémunérations et de la Gouvernance.

(3) Comité des Nominations.

(5) Comité Stratégique et de la RSE.

CEIR

Administrateur ⁽⁵⁾ représenté par de La Fourrière Nathalie



Date de naissance : Né le 1^{er} octobre 1967 (52 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : 10, boulevard de Grenelle 75015 Paris

Nièce de Cyrille Duval, cousine de Jérôme Duval

Mme de La Fourrière est Directrice Administration et Finances de l'Agence d'Urbanisme et d'Aménagement Toulouse Aire Métropolitaine.

100 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Assemblée Générale du 11 mai 2011

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ Renouvellement :

Assemblées Générales du 29 mai 2015 et du 23 mai 2019 pour une durée de quatre ans

○ Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2022

Autres fonctions exercées

○ Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

○ Au sein de sociétés hors du Groupe

- Néant

○ Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Néant

Gaidou Frédéric

Administrateur représentant les salariés⁽²⁾



Date de naissance : Né le 11 décembre 1974 (45 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : 10, boulevard de Grenelle 75015 Paris

M. Gaidou est coordinateur responsabilités produits au sein de la Direction Communication et Développement Durable.

21 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Désigné par le Comité d'Entreprise Européen du 24 avril 2018 conformément à l'article 10.9 des statuts

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ Date d'échéance :

11 novembre 2022

Autres fonctions exercées

○ Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

○ Au sein de sociétés hors du Groupe

- Néant

○ Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Néant

(2)Comité des Rémunérations et de la Gouvernance.

(5)Comité Stratégique et de la RSE.

Gilet Jean Yves

Administrateur ⁽⁵⁾



Date de naissance : Né le 9 mars 1956 (63 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : 82 rue de l'Université 75007 Paris

M. Gilet est Président de Gilet Trust Invest SAS, société de conseil en stratégie et conseil de direction.

100 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Coopté par le Conseil du
23 septembre 2016

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ Renouvellement :

Assemblée Générale du 23 mai 2019
pour une durée de quatre ans

○ Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes 2022

Autres fonctions exercées

○ Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

○ Au sein de sociétés hors du Groupe

- Président de Gilet Trust Invest SAS

○ Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Directeur Exécutif de Bpifrance (2013-2016)
- Administrateur de CGG Veritas (2014-2015)
- Administrateur d'Eiffage (jusqu'en mai 2017)
- Administrateur d'Orange (jusqu'en janvier 2017)

Gomès Philippe

Administrateur ⁽²⁾



Date de naissance : Né le 27 octobre 1958 (61 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : Assemblée Nationale, 126 rue de l'Université 75355 Paris 07 SP

M. Gomès est député de la 2^e circonscription de la Nouvelle-Calédonie.

101 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Coopté par le Conseil du
10 décembre 2014

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ Renouvellement :

Assemblée Générale du 23 mai 2017
pour une durée de quatre ans

○ Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes 2020

Autres fonctions exercées

○ Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

○ Au sein de sociétés hors du Groupe

- Néant

○ Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Président Délégué de la STCPI (de 2004 à 2009)
- Président de l'Agence pour la Desserte Aérienne de la Nouvelle-Calédonie (ADANC) (de 2009 à 2011)
- Président de la Société Immobilière Calédonienne (SIC) (de 2004 à 2009)
- Président de la Société de Participation Minière du Sud Calédonien (SPMSC) (de 2005 à 2009 et en 2014)
- Président du Conseil d'administration d'ENERCAL (jusqu'en juillet 2017)
- Président de la société « Nouvelle-Calédonie Énergie » (jusqu'en décembre 2018)
- Président Délégué de la STCPI (jusqu'en 2019)

(2)Comité des Rémunérations et de la Gouvernance.

(5)Comité Stratégique et de la RSE.

Lepoutre Manoelle

Administrateur ⁽³⁾ ⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾



Date de naissance : Née le 8 mai 1959 (60 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : TOTAL, 2 place Jean-Millier
La Défense 6, 92078 Paris La Défense Cedex.

Mme LEPOUTRE est Directeur Engagement Société Civile au sein du groupe TOTAL.
100 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Assemblée Générale du 11 mai 2011

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ **Renouvellement :**

Assemblées Générales des 29 mai 2015 et 23 mai 2019 pour une durée de quatre ans

○ **Date d'échéance :**

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2022

Autres fonctions exercées

○ **Au sein de sociétés du Groupe**

- Néant

○ **Au sein de sociétés hors du Groupe (sociétés non cotées)**

- Administrateur de la Fondation Villette-Entreprises

○ **Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années**

- Néant

Letellier Jean-Philippe

Administrateur ⁽⁵⁾



Date de naissance : Né le 19 janvier 1963 (56 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : 10, boulevard de Grenelle 75015 Paris.

M. Letellier est Coordinateur Maîtrise de l'énergie à la Direction Énergie Climat.
21 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Désigné par le Comité d'Entreprise à compter du 23 juin 2018 conformément à l'article 10.9 des statuts

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ **Date d'échéance :**

22 juin 2022

Autres fonctions exercées

○ **Au sein de sociétés du Groupe**

- Néant

○ **Au sein de sociétés hors du Groupe**

- Néant

○ **Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années**

- Néant

(3)Comité des Nominations.

(4)Administrateur indépendant.

(5)Comité Stratégique et de la RSE.

Maes Miriam

Administrateur⁽¹⁾ (2) (4)



Date de naissance : Née le 8 mai 1956 (63 ans)

Nationalité : néerlandaise

Adresse professionnelle : 80 St Pancras Way, Camden Courtyards, flat 25, Londres, NW1 9DN.

Mme Maes a exercé des fonctions de Direction générale dans différentes multinationales.

100 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Nommée par l'AGO du 27 mai 2016

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2019

Autres fonctions exercées

○ Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

○ Au sein de sociétés hors du Groupe

- Administrateur d'Assystem S.A. (France) (société cotée) et de Vilmorin & Cie (France) (société cotée)
- Présidente du Conseil de Surveillance du Port de Rotterdam (Pays-Bas)
- Administrateur d'Urenco (Angleterre) et Ultra Centrifuge Netherlands (Pays-Bas)
- Présidente de Foresee (Royaume-Uni)

○ Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Naturex (France) (société cotée) (jusqu'en septembre 2018)
- Présidente du Conseil d'administration d'Elia Asset BV et Elia System Operator BV (Belgique) (société cotée) (jusqu'en mai 2017)
- Présidente de Sabien Technology Group Ltd (Royaume-Uni) (jusqu'en 2015)
- Administrateur de Kiwi Power Ltd (Royaume-Uni) (jusqu'en 2014)

(1) Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique.

(2) Comité des Rémunérations et de la Gouvernance.

(4) Administrateur indépendant.

Mapou Louis

Administrateur



Date de naissance : Né le 14 novembre 1958 (61 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : 10 boulevard de Grenelle 75015 Paris

M. Mapou est membre de l'Assemblée de la Province Sud et du Congrès de Nouvelle-Calédonie.
99 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Nommé par l'AGO du 24 mai 2018

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2021

Autres fonctions exercées

○ Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

○ Au sein de sociétés hors du Groupe

- Président de la STCPI depuis 2018
- Administrateur de Promo Sud (société de financement et de développement de la Province Sud de Nouvelle-Calédonie)
- Membre du conseil de surveillance de l'IEOM

○ Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'Eramet de mars 2001 à juin 2014
- Directeur Général de Sofinor (Société de Financement et d'Investissement de la Province Nord) jusqu'en août 2014
- Président de STCPI (Société Territoriale Calédonienne de Participation) jusqu'en novembre 2014
- Directeur Exécutif du Conseil de direction de KNS (Koniambo Nickel SAS) jusqu'en août 2014

Ronge Catherine

Administrateur ⁽²⁾ ⁽⁴⁾



Date de naissance : Née le 13 avril 1961 (58 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : INNEVA, 3 rue de Chaillot 75116 Paris

Mme Ronge est Présidente de Weave Air, société de conseil en stratégie.
100 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Cooptée par le Conseil du 17 février 2016

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

○ Renouvellement :

Assemblée Générale du 23 mai 2017 pour une durée de quatre ans

○ Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2020

Autres fonctions exercées

○ Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

○ Au sein de sociétés hors du Groupe

- Administrateur du groupe Colas (société cotée)
- Administrateur de la société Paprec Holding
- Présidente de la société Inneva
- Présidente de la société Weave Air
- Vice-Présidente de l'association Armines

○ Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Innoveox (jusqu'en 2016)

(2)Comité des Rémunérations et de la Gouvernance.

(4)Administrateur indépendant.

Sikorav Sonia

Administrateur ⁽¹⁾ ⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾



Date de naissance : Née le 8 mai 1957 (62 ans)

Nationalité : française

Adresse professionnelle : 10 boulevard de Grenelle 75015 Paris

Mme Sikorav est administrateur indépendant et a exercé des fonctions de direction générale, de direction de la stratégie et de direction des achats dans différents groupes industriels.

100 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Nommée par l'AGO du 27 mai 2016

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

o **Date d'échéance :**

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2019

Autres fonctions exercées

o **Au sein de sociétés du Groupe**

- Néant

o **Au sein de sociétés hors du Groupe**

- Administrateur de NSC Groupe et PSB (sociétés cotées) (France)

o **Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années**

- Administrateur d'Eolane (France) - (2009-2017)
- Administrateur de l'ENSCP - École nationale de chimie de Paris (jusqu'en 2014)

(1) Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique.

(4) Administrateur indépendant.

(5) Comité Stratégique et de la RSE.

Tendil Claude

Administrateur ⁽²⁾ ⁽³⁾ ⁽⁴⁾



Date de naissance : Né le 25 juillet 1945 (74 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : GENERALI France, 2 rue Pillet-Will 75009 Paris

M. Tendil est Président du Conseil d'administration de GENERALI IARD.

100 actions Eramet détenues

Date de première nomination

Coopté par le Conseil du 25 mai 2012 (ratification par l'Assemblée Générale du 15 mai 2013)

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

Renouvellement :

Assemblées Générales des 29 mai 2015 et 23 mai 2019 pour une durée de quatre ans

Date d'échéance :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes 2022

Autres fonctions exercées

Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

Au sein de sociétés hors du Groupe

- Président du Conseil d'administration de GENERALI IARD
- Administrateur de GENERALI France
- Administrateur de GENERALI VIE
- Administrateur de Europ Assistance Holding
- Administrateur de SCOR SE
- Président de RVS (association)
- Membre du Comité Exécutif du Medef
- Président de l'Institut pour l'innovation économique et sociale (2IES)
- Président de la Fondation ARC contre le cancer

Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général de GENERALI France, GENERALI Vie, GENERALI Iard (jusqu'en octobre 2013)
- Président du Conseil d'administration de Europ Assistance Holding (jusqu'en juin 2015) et Europ Assistance Italie (jusqu'en avril 2015)
- Administrateur de Assicurazioni Generali SpA
- Membre du Conseil de Surveillance de Generali Investments SpA
- Représentant permanent de Europ Assistance Holding au Conseil de Europ Assistance Espagne (jusqu'en 2014)
- Président du Conseil d'Administration de GENERALI France, GENERALI France Assurances et GENERALI Vie (jusqu'en 2016)

(2)Comité des Rémunérations et de la Gouvernance.

(3)Comité des Nominations.

(4)Administrateur indépendant.

Vincent Bruno

Administrateur ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽³⁾ ⁽⁵⁾



Date de naissance : Né le 6 mars 1982 (37 ans) **Nationalité :** française

Adresse professionnelle : Agence des Participations de l'Etat

139 rue de Bercy

Teledoc 229

75012 Paris

M. Vincent est Directeur de Participations Énergie à l'Agence des participations de l'État.

Nombre d'actions Eramet détenues : non applicable

Date de première nomination

Désigné en qualité de représentant de l'État le 23 mai 2019 conformément à l'ordonnance du 20 août 2014

Date du dernier renouvellement, et date d'échéance du mandat

Non applicable

Autres fonctions exercées

○ Au sein de sociétés du Groupe

- Néant

○ Au sein de sociétés hors du Groupe

- Administrateur de ORANO S.A. et d'AREVA S.A

○ Mandats exercés et terminés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Monnaie de Paris (de 2013 à 2014), Imprimerie nationale (de 2013 à 2014), du Grand Port Maritime de La Rochelle (de 2013 à 2014), du Grand Port Maritime de Marseille (de 2014 à 2017), de SNCF Réseau (de 2015 à 2017), des sociétés Aéroports de Lyon (de 2015 à 2016) et Aéroports de la Côte d'Azur (de 2014 à 2016)

Ainsi que le paragraphe 12.1 des annexes 1 et 2 du règlement délégué UE n° 2019/980 le prévoit, la Société vous informe qu'à la connaissance de la Société et à la date d'établissement du présent rapport :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou de la Direction Générale ;
- aucun des membres du Conseil d'administration ni de la Direction Générale n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en tant que membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général ;
- aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou de la Direction Générale par des

autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et

- aucun administrateur ni membre de la Direction Générale n'a été déchu par un tribunal au cours des cinq dernières années du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Aucun administrateur n'est en conflit d'intérêts au sens du paragraphe 12.2 des annexes 1 et 2 du règlement délégué UE 2019/980 et n'a conclu un contrat de service avec Eramet.

(1) Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique.

(2) Comité des Rémunérations et de la Gouvernance.

(3) Comité des Nominations.

(5) Comité Stratégique et de la RSE.

4.2.1 Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Recommandation Code Afep-Medef	Gouvernance Eramet
Recommandation 16.1 - Composition du comité en charge des nominations : « il doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. »	Le Comité des Nominations comprend deux administrateurs indépendants sur quatre membres, dont le Président du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance, également Président du Comité des Nominations. Cette situation tient au fait de la situation de contrôle de la société par un groupe d'actionnaires détenant 62,51% du capital et 74% des droits de vote.
Recommandation 16.2.1 - Attributions du comité en charge des nominations : « s'agissant de la sélection des nouveaux administrateurs » « ce comité a la charge de faire des propositions au Conseil après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil : représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers. »	Aux termes du Pacte d'actionnaires organisant les relations entre les principaux actionnaires de la Société, le pouvoir de proposition de nouveaux administrateurs appartient aux principaux actionnaires. Dans ce contexte, les attributions du Comité des Nominations consistent à s'assurer que les propositions faites par les principaux actionnaires ne sont pas en contradictions avec les règles légales ou statutaires, ainsi que de vérifier l'absence de conflits d'intérêt et, s'agissant des administrateurs indépendants, de prendre position sur les critères d'indépendance de ces administrateurs.
Recommandation 25.1 - Information permanente des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux « Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtées. »	Pas de communication après le Conseil révisant éventuellement les rémunérations. Les éléments sont communiqués dans le Document d'enregistrement universel.

4.2.2 Changements intervenus dans la composition du Conseil et des Comités durant l'exercice 2019 et jusqu'à la date de dépôt du présent document

Conseil	
Cooptations	Néant
Nominations de nouveaux représentants permanents d'administrateurs personnes morales	Néant
Nominations par l'Assemblée Générale	Le 23 mai 2019, l'Assemblée Générale a nommé en qualité d'administrateur M. François Corbin, M. Jérôme Duval et M. Emeric Burin des Roziers.
Démissions	Néant.
Expiration des mandats des administrateurs	Lors de l'AG du 23 mai 2019, les mandats d'administrateurs de Messieurs Antoine Treuille, Édouard Duval et Georges Duval et de la société FSI Equation n'ont pas été renouvelés.
Représentant de l'État en application des articles 4 et 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014	Un représentant de l'État (M. Bruno Vincent) a été désigné par arrêté du 23 mai 2019.
Comités	
Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique	À compter du 23 mai 2019, M. Antoine Treuille a cessé d'être membre du Comité et M. Corbin et M. Cyrille Duval sont devenus membres du Comité.
Comité des Rémunérations et de la Gouvernance	À compter du 23 mai 2019, Mme Lepoutre et M. Treuille ont cessé d'être membres du Comité et M. Cyrille Duval, M. Gomès, Mme Ronge et M. Frédéric Gaidou sont devenus membres du Comité.
Comité Stratégique et de la RSE	À compter du 23 mai 2019, Messieurs Georges et Édouard Duval ont cessé d'être membres du Comité et M. Jérôme Duval, Mme de La Fournière et M. Letellier sont devenus membres du Comité. Mme Lepoutre est devenue Président du Comité.
Comité des Nominations	À compter du 23 mai 2019, M. Édouard Duval a cessé d'être membre du Comité et Mme Lepoutre est devenue membre du Comité.





5

Gestion des risques

- 5.1** Principes de la Gestion des risques au sein d'Eramet **242**
- 5.2** Une approche intégrée de la Gestion des risques au sein d'Eramet **243**
- 5.3** Les principaux facteurs de risque auxquels le Groupe est exposé **246**

5 Gestion des risques

Principes de la Gestion des risques au sein d'Eramet

Ce chapitre présente le dispositif de Gestion des risques dont la mise en œuvre est assurée par la Direction Générale et l'ensemble des équipes d'Eramet, afin de prévenir et de maîtriser les risques significatifs du Groupe auxquels Eramet estime pouvoir être confronté.

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en constante évolution, ce qui crée des risques dont beaucoup échappent à son contrôle. Les risques et incertitudes décrits ci-dessous ne sont pas les seuls risques auxquels le Groupe

est exposé ou sera exposé à l'avenir. D'autres risques ou incertitudes que le Groupe ne connaît pas à ce jour ou qu'il considère comme peu importants à la date du présent document peuvent avoir un effet négatif sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Eramet ne peut fournir, cependant, une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs de Gestion des risques, ni sur l'élimination totale de ces risques.

5.1 PRINCIPES DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN D'ERAMET

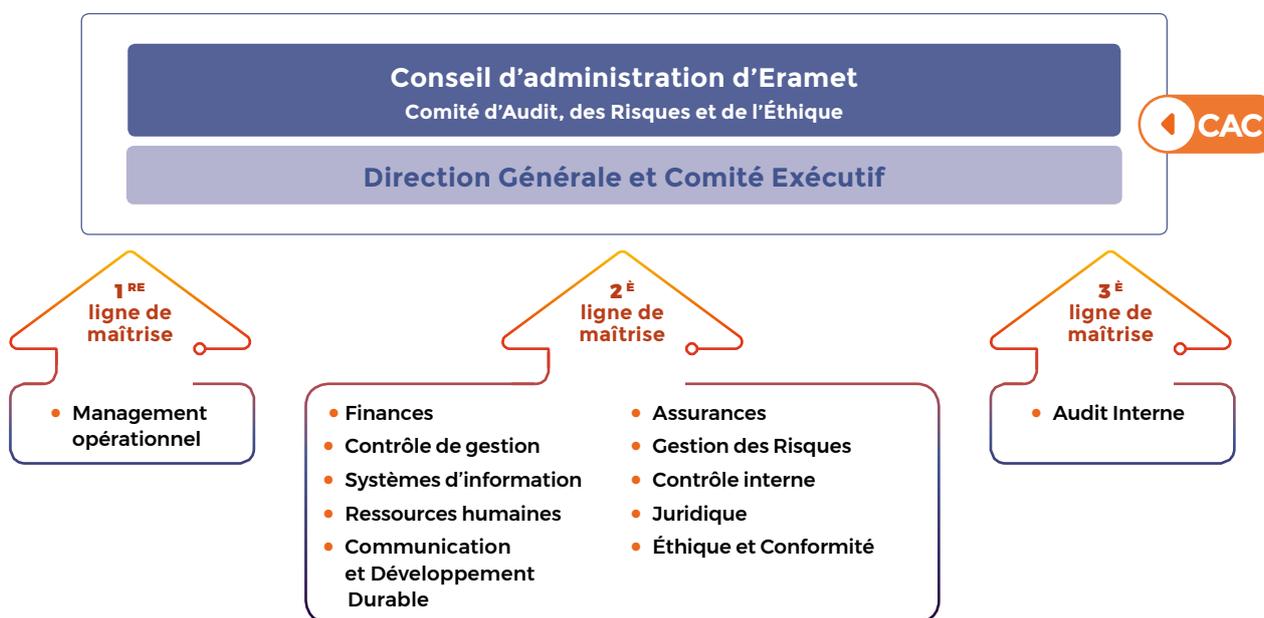
Conscient que la prise de risques est vitale et inhérente au développement de ses activités, le groupe Eramet est engagé dans une démarche de Gestion des risques permettant une meilleure connaissance de ses risques, et

une prise de risque étudiée afin d'accroître sa performance et lui permettre de mieux tirer parti des opportunités.

À cet égard, la Gestion des risques est considérée par le Comité Exécutif d'Eramet comme une composante clé du système de gouvernance du Groupe.

Le groupe Eramet a engagé une démarche de management des risques intégrée et alignée sur les objectifs de l'organisation et sur la stratégie du Groupe, conformément aux recommandations de l'AMF de 2010, en créant une fonction de Gestion des risques et en coordonnant les trois lignes de maîtrise des risques comme présentées ci-dessous :

Organigramme 3 lignes de maîtrise ERAMET



La première ligne de maîtrise correspond aux contrôles pilotés par le management opérationnel.

La deuxième ligne de maîtrise est assurée par différentes fonctions instituées par le management pour assurer le suivi du contrôle des risques et de la conformité.

La troisième ligne de maîtrise est portée par l'assurance indépendante fournie par l'Audit interne.

La coordination des trois lignes de maîtrise constituant le dispositif de Gestion des risques est notamment assurée par un Comité du Management des Risques composé

de 10 membres permanents que sont le *Risk Manager* Groupe, le Directeur de la Gestion des risques, du Contrôle et de l'Audit internes, le Directeur de l'Environnement, Risques Industriels et Produits, le Coordinateur des Risques Industriels, le Directeur de la Sûreté, le Directeur de la Sécurité, le Responsable des Assurances du Groupe, le Directeur de l'Éthique et de la Conformité, le Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information, le Directeur des Affaires Publiques. Ce Comité constitue une instance opérationnelle de partage entre métiers contribuant aux démarches de maîtrise des risques. Il est un vecteur de la culture de la gestion de risques dans le Groupe et ses objectifs sont :

- d'informer ses différents membres de leurs travaux

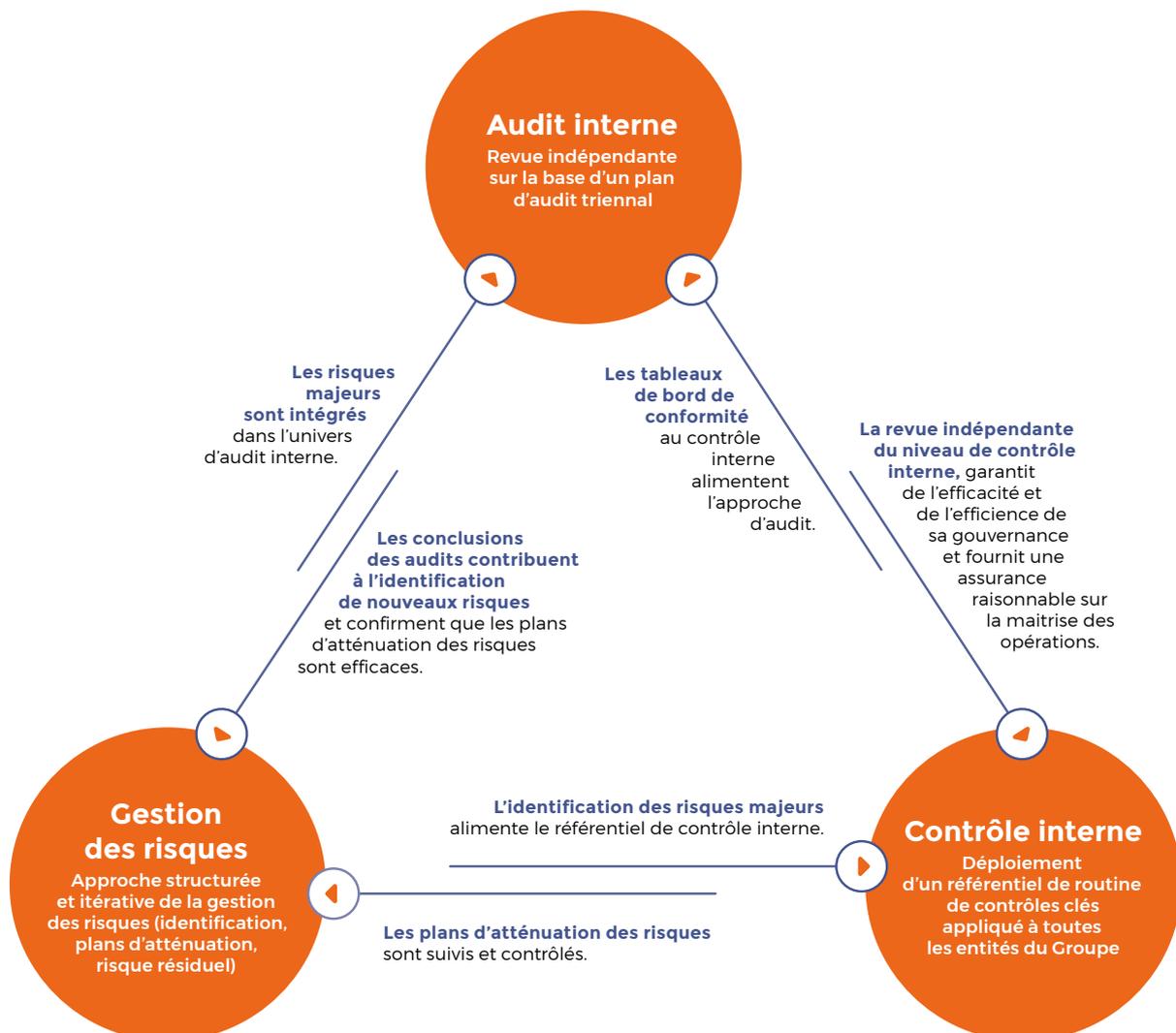
respectifs, contribuant ainsi à l'amélioration de la maîtrise des risques ;

- de communiquer une vision globale des risques et de leurs enjeux leur permettant ainsi de situer les risques relevant de leur domaine d'expertise par rapport aux autres risques ;
- d'assurer la prise en compte des risques émergents ou en forte évolution identifiés.

Le dispositif de Gestion des risques intègre également un dispositif de gestion de crise ainsi qu'un Comité Risque Pays et un Comité Conformité d'Éthique.

5.2 UNE APPROCHE INTÉGRÉE DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN D'ERAMET

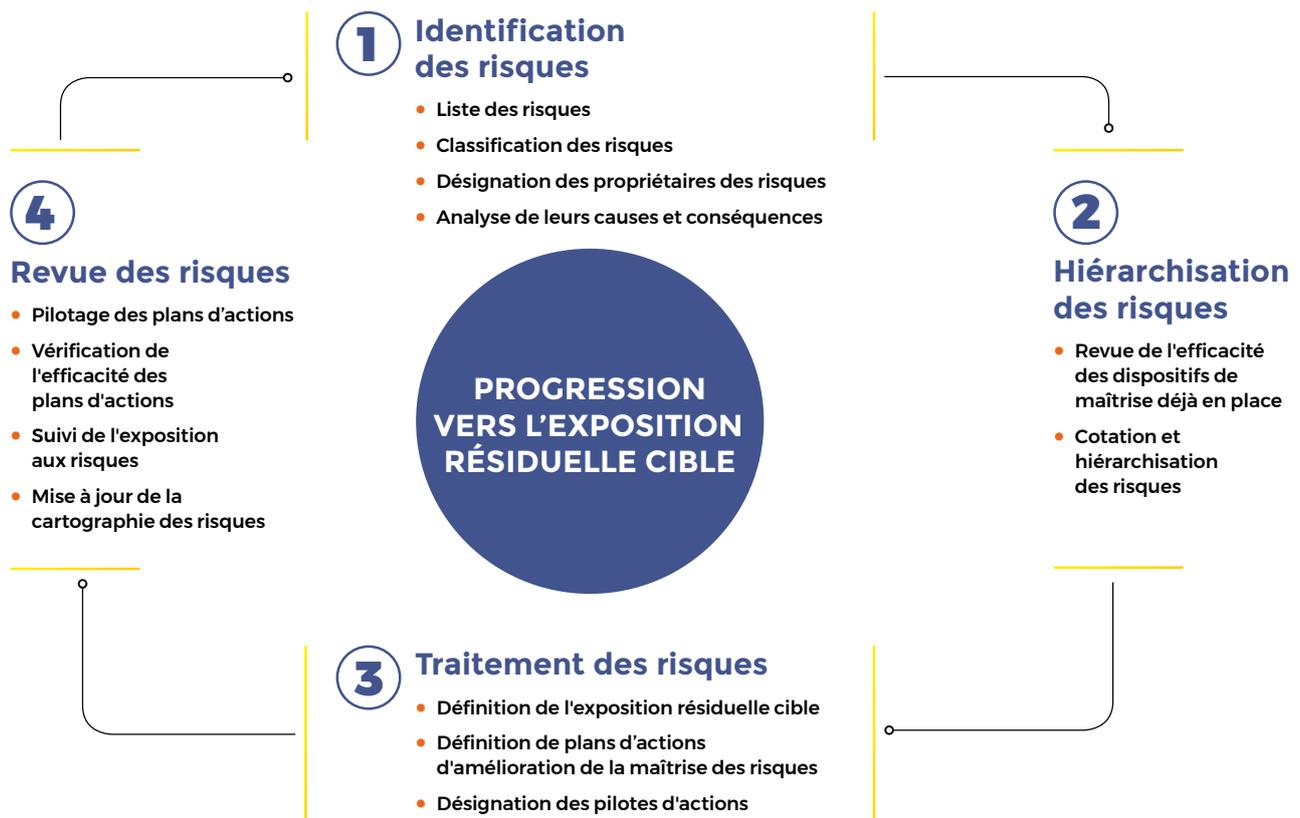
En 2019, le Groupe a réuni au sein d'un même département, la Gestion des risques, le Contrôle Interne et l'Audit Interne afin de renforcer la maîtrise des risques pour le Groupe en s'appuyant sur l'expertise de chacune des trois fonctions :



Le dispositif de Gestion des risques fournit une approche structurée pour identifier, hiérarchiser, traiter et contrôler des risques de toute nature auxquels le Groupe est confronté. Il contribue au succès d'Eramet en anticipant les risques : en minimisant la probabilité et/ou l'impact de ces risques. Il vise à identifier les risques stratégiques, opérationnels, financiers et réglementaires pouvant survenir à un horizon de trois à cinq ans, à les adresser en définissant les plans

d'actions pour atténuer la probabilité et l'impact des risques, à mettre en place ou optimiser les processus de contrôle interne nécessaires à la maîtrise des activités et opérations du Groupe, et à surveiller l'exposition à son univers de risques spécifique à son modèle économique. Il repose sur une démarche itérative permettant une veille permanente des risques.

Gestion des risques, un processus itératif



La mise en œuvre de ce processus a donné lieu à la cartographie 2019 des risques majeurs du Groupe, qui a été présentée au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique du Conseil d'administration d'Eramet en décembre 2019. Les principaux risques identifiés, et décrits ci-dessous, donnent lieu à la définition d'axes de maîtrise qui sont ensuite déployés en plans d'actions opérationnels visant à renforcer les dispositifs de maîtrise déjà en place.

Le suivi de l'évolution des risques identifiés et de la mise en œuvre des dispositifs de maîtrise sont assurés, pour les risques opérationnels, par les managers des Divisions en coordination avec :

- la Direction de la Communication et du Développement Durable du Groupe pour les risques industriels et les risques liés à l'environnement et à la RSE ;
- la Direction des Ressources Humaines, Santé et Sécurité du Groupe pour les risques liés à la santé, et sécurité ;
- la Direction de la Sécurité et Prévention du Groupe pour les risques liés à la sécurité au travail ;

- la Direction Éthique et Conformité pour les risques de non-conformité ;
- le *Risk Manager* du Groupe, les *Risk Managers* des Divisions et les Animateurs de Gestion des risques pour les autres risques au sein des différentes entités du Groupe.

Le suivi de l'évolution des risques financiers du Groupe et la mise en œuvre des dispositifs de maîtrise de ces risques sont assurés par la Direction du Financement et de la Trésorerie pour l'ensemble du Groupe, en liaison avec les managers des filiales du Groupe.

Le Comité Exécutif est en charge du pilotage et du traitement des risques stratégiques et/ou majeurs et éthiques du Groupe, avec l'assistance de la Direction de la Gestion des risques, du Contrôle et de l'Audit Internes.

Enfin, le Département Assurances Groupe définit et met en œuvre la politique de transfert assurantiel des risques résiduels du Groupe, après validation par le Comité Exécutif.

Le dispositif de contrôle interne contribue à la maîtrise des activités du Groupe et à l'efficacité des opérations. Il intègre les procédures et contrôles permettant de fournir une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques liés aux activités du Groupe, et est mis en œuvre par le management opérationnel du Groupe. Son efficacité est vérifiée par la fonction Contrôle interne. La propriété et la gestion du risque sont attribuées au niveau le plus approprié (principe de subsidiarité). Chaque manager opérationnel est dès lors directement impliqué dans la mise en œuvre du contrôle interne et est responsable de l'évaluation et de la diminution des risques portant sur les processus et activités dont il a la charge.

En conformité avec le Cadre de référence de l'AMF mis à jour en juillet 2010, les procédures de contrôle interne en vigueur chez Eramet ont pour objet :

- de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels respectent les politiques définies par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;
- de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la Société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société ;
- de s'assurer de la mise en place de procédures et/ou programmes d'assurances permettant la protection des actifs contre les différents risques de pertes résultant du vol, de l'incendie, d'activités irrégulières ou illégales et de risques naturels ;
- de prévenir et maîtriser les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptables et financiers.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

En 2019, le Groupe s'est doté d'une fonction identifiée de Contrôle interne. Le Contrôle interne s'appuie désormais sur un réseau de Contrôleurs internes au niveau Groupe, Division et entités avec pour responsabilité la mise en place effective de routines de contrôle assurant la réalité de l'application des procédures.

L'Audit interne est la troisième ligne de maîtrise qui permet d'évaluer la manière selon laquelle le Groupe identifie et maîtrise ses risques. C'est une activité indépendante et objective qui apporte au Groupe une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour les améliorer. Il aide le Groupe à atteindre ses objectifs, en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. Il s'assure du respect des procédures dans les domaines audités.

La Direction du Groupe a la responsabilité de mettre en place un management des risques approprié et de maintenir un niveau de contrôle interne adéquat. Le périmètre d'intervention de l'Audit interne est d'évaluer si les organisations auditées et les processus sont adaptés afin de permettre au Groupe d'atteindre ses objectifs. L'Audit interne identifie les opportunités d'amélioration du contrôle interne et s'assure que la qualité, le progrès continu et la création de valeur sont encouragés dans les processus de contrôle du Groupe.

Le résultat de la cartographie des risques est intégré au plan d'Audit interne du Groupe afin de s'assurer du bon fonctionnement des processus de maîtrise existants et de la bonne mise en œuvre des plans d'actions définis. Les travaux et les conclusions de l'Audit interne, ainsi que le degré d'avancement des plans d'actions dans les entités auditées, sont présentés régulièrement au Comité Exécutif du Groupe et au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique. Au titre de 2019, 31 missions d'Audit interne ont été réalisées. La mise en place effective des recommandations d'audit interne par les entités du Groupe fait l'objet d'un reporting au Comité Exécutif du Groupe et aux Comités de Direction des Divisions.

Depuis 2018, l'Audit interne Eramet fait l'objet d'une certification IFACI selon le référentiel professionnel de l'audit interne attestant de la conformité de sa pratique aux meilleurs standards internationaux et a mis en place un plan d'amélioration continue.

5.3 LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE AUXQUELS LE GROUPE EST EXPOSÉ

Les principaux facteurs de risque décrits ci-dessous, auxquels le Groupe est exposé en raison de son modèle économique et des activités opérées, ont été identifiés dans la cartographie 2019 des risques du Groupe et présentés au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique en décembre 2019. Le niveau d'importance résiduelle, c'est-à-dire après mise en œuvre des mesures de Gestion des risques détaillées ci-après, ressort de l'évaluation par le Groupe de la probabilité d'occurrence des risques et de leur impact potentiel.

Le premier trimestre 2020 est marqué par la pandémie de coronavirus. En conséquence, les principaux facteurs de risques ont été revus. A ce stade, il ne semble pas que leur niveau d'importance net se soit fondamentalement accru ou modifié par rapport à la situation antérieure, compte tenu des actions de réduction de risques mises en place par le Groupe.

Cependant, des incertitudes existent quant à l'impact de cette pandémie sur les activités et la situation financière du Groupe. Elles sont présentées ci-après dans le chapitre 5.3.2. Risques opérationnels.

	Catégorie	Facteurs de risque	Niveau d'importance net
STRATÉGIQUE		Risques géopolitiques	Élevé
		Risques de non redressement des actifs du portefeuille du Groupe pour lesquels la rentabilité est insuffisante ou incapacité à repositionner en termes de coûts compétitifs certaines entités du Groupe	Moyen
		Risque d'acceptabilité sociétale et environnementale	Moyen
		Risques liés à la non-exécution de la stratégie choisie de croissance rentable avec un portefeuille d'activités diversifiées	Moyen
OPÉRATIONNELLE		Risques liés à la <i>Supply Chain</i> - minerais de Manganèse	Élevé
		Risques de rupture de livraison d'un client stratégique Aubert & Duval	Élevé
		Risques inhérents à la fiabilité de la production et au développement de nouveaux produits métallurgiques	Moyen
		Risques de défaillance des systèmes d'information, de protection des informations et de cyberattaque	Moyen
		Risques liés à la sûreté	Faible
		Risques liés à la sécurité industrielle et environnementale	Faible
JURIDIQUE		Risques de santé et de sécurité du personnel	Faible
		Risque d'évolution législative et réglementaire	Moyen
		Risque de non-conformité aux réglementations et à l'éthique	Faible

5.3.1 Risques Stratégiques

5.3.1.1 Risques géopolitiques

Le Groupe a des activités au Gabon, en Nouvelle-Calédonie, au Sénégal, en Indonésie et en Argentine. Le risque politique du Groupe est intrinsèquement lié aux activités d'extraction, d'élaboration et/ou de commercialisation des produits du Groupe dans des pays hors de la zone OCDE, ou dans lesquels la situation politique et l'environnement des affaires n'est pas stable. Une évolution défavorable du contexte politique, socio-économique et réglementaire des pays dans lesquels les actifs sont implantés peut affecter la situation financière, la rentabilité du Groupe et ses perspectives. Il en est de même en cas d'activités terroristes, de guerre, de crise sanitaire ou de blocage des services publics, des accès aux gisements, des moyens de logistique ou de transport.

Les tensions entre les États-Unis et la Chine impactent le commerce mondial, générant notamment un ralentissement de la croissance alors que la Chine reste le premier marché pour le Groupe. Cela induit un contexte général de baisse des prix, et un risque de protectionnisme se traduisant par un renchérissement des droits de douanes, pénalisant notamment la vente d'aciers rapides aux États-Unis.

La rentabilité et la durabilité du Groupe peuvent également être impactées par les fiscalités spécifiques (redevances, taxes ou impôts) auxquelles l'activité est soumise localement.

Gestion des risques

Afin de soutenir ses différentes activités et projets, la politique du Groupe est de développer et maintenir des partenariats solides, durables et complémentaires avec des partenaires nationaux ou des acteurs régionaux. Ces partenariats peuvent notamment prendre la forme de détention d'une partie du capital des filiales du Groupe et être assortis d'un certain nombre d'engagements particuliers en fonction de l'équilibre actionnarial existant. Le Groupe est également soucieux de développer et maintenir des relations de travail et de concertation avec les pouvoirs publics et l'ensemble des parties prenantes concernant les incidences des évolutions de l'environnement des affaires sur les opérations locales et la performance du Groupe.

Les actions de diminution des risques sont orientées suivants plusieurs axes :

(a) Des partenariats solides et durables

Relation avec la STCPI et la Nouvelle-Calédonie - Pacte d'actionnaires de la Société Le Nickel-SLN

La Société Le Nickel-SLN, filiale à 56 % d'Eramet et dont Nisshin Steel détient 10 %, a comme actionnaire à hauteur de 34 % : la Société Territoriale Calédonienne de Participation Industrielle - STCPI qui détient également une participation d'environ 4 % au capital d'Eramet. La STCPI représente les trois Provinces de Nouvelle-Calédonie que sont la Province Sud d'un côté et les Provinces Nord et des Îles de l'autre.

Le Pacte d'actionnaires de la Société Le Nickel-SLN comprend notamment une répartition des postes d'administrateurs à raison de huit postes réservés à Eramet (dont le poste du représentant de Nisshin Steel) et quatre postes réservés à STCPI, à laquelle revient également le droit de proposer un censeur.

Relation avec Pt Antam et l'Indonésie (Weda Bay)

À l'issue de la mise en œuvre de l'accord-cadre signé en 2018 avec le groupe sidérurgique chinois Tsingshan, le groupe Tsingshan, *via* sa filiale Newstride, détient 57 % du capital de Strand Minerals (Indonesia) Pte Ltd et Eramet 43 %.

La société indonésienne Pt Weda Bay Nickel, société de projet et d'exploration créée pour le développement du gisement de nickel de Weda Bay, situé sur l'île de Halmahera en Indonésie, est détenue à 90 % par Strand Minerals (Indonesia) Pte Ltd et à 10 % par la société publique à responsabilité limitée indonésienne, productrice de nickel, Pt Antam Tbk (Antam), société spécialisée dans l'exploration, l'exploitation minière, le raffinage et la distribution de produits miniers.

Relation avec l'État gabonais

La Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog), filiale à 63,71 % d'Eramet, a comme actionnaire à hauteur de 28,94 % la Société Équatoriale des Mines (société d'État entièrement contrôlée par l'État) et la Caisse des dépôts gabonaise.

Quatre administrateurs gabonais siègent au Conseil d'administration de Comilog.

Relations avec la République du Sénégal

La République du Sénégal est actionnaire à hauteur de 10 % de la Société Grande Côte Opérations, filiale à 90 % d'Eramet, qui exploite le gisement de sables minéralisés de Grande Côte au Sénégal. La République du Sénégal est représentée par deux administrateurs (sur un total de huit) au Conseil d'administration de Grande Côte.

D'une façon générale, le Comité Risque Pays est chargé de suivre l'évolution des risques géopolitiques dans les zones d'implantation du Groupe. En particulier, il veille à la mise en place d'actions en ligne avec les principes Équateur et conformément à la Feuille de route RSE du Groupe.

(b) Suivi des évolutions réglementaires spécifiques dans les zones sensibles

L'exploitation minière est soumise à des réglementations spécifiques suivant les activités et les sites d'extraction. Ces réglementations concernent principalement :

- les régimes des permis de recherche et des concessions minières ;
- les obligations spécifiques propres à l'exploitation minière ;
- les limitations et contrôles relatifs à la protection de l'environnement et à la biodiversité ;
- la remise en état après mine.

Ces réglementations sont susceptibles d'évoluer, ce qui peut entraîner une incidence sur l'exploitation et les résultats.

Indépendamment de l'exploitation minière, l'exploitation industrielle est également soumise à des réglementations spécifiques suivant les sites industriels. Ces réglementations concernent principalement :

- les autorisations d'exploiter les installations (études techniques à réaliser préalablement à l'autorisation, procédure applicable, etc.) ;
- la limitation des impacts des installations sur l'environnement, la santé et le voisinage (rejets dans le milieu naturel, risques industriels, élimination des déchets, etc.) ;
- la cessation d'activité et la réhabilitation des sites en fin d'exploitation (risques liés aux sites et sols pollués etc.).

Ces réglementations sont susceptibles d'évoluer et d'impacter l'exploitation industrielle, notamment par la nécessité d'engager des investissements environnementaux supplémentaires à la suite d'un changement de réglementation.

Le Groupe a par ailleurs déployé sur l'ensemble de son périmètre une politique de prévention et de gestion de crise, incluant les crises sanitaires, par le biais de procédures s'articulant autour de trois situations :

- la prévention des situations de crise : référentiels applicables, identification et prise en compte opérationnelle des signaux faibles, exercices de simulation de crise afin que chacun connaisse son rôle et pour améliorer en continu les plans d'urgences (en liaison avec le référentiel risques industriels qui a été revu en 2016) ;
- la gestion des incidents sérieux : définition d'un incident sérieux, reporting Groupe, retour d'expérience ;
- la gestion de crise : les sites ayant déjà leur plan d'urgence (POI, PIU ou autre...), le dispositif central de gestion de crise du Groupe a été revu en 2016. Il intègre la remontée de l'alerte, l'évaluation de la gravité, l'organisation en cellule de crise et le retour d'expérience ainsi que les interfaces de coordination de gestion de crise avec les plans d'urgence des sites. En cas de crise sanitaire, le Médecin Conseil du Groupe est systématiquement impliqué dans la cellule de crise. Il est chargé de suivre l'évolution de la situation d'un point de vue médical et coordonne l'ensemble des mesures relatives à la santé prises dans ce cadre.

5 Gestion des risques

Les principaux facteurs de risque auxquels le Groupe est exposé

5.3.1.2 Risques de non-redressement des actifs du portefeuille du Groupe pour lesquels la rentabilité est insuffisante ou incapacité à repositionner en termes de coûts compétitifs certaines entités du Groupe

Le Groupe est exposé aux cycles de l'économie chinoise, au cycle du marché aéronautique, et à la volatilité du marché des matières premières et du taux de change Euro/US Dollar dont l'impact sur les résultats du Groupe est mesurable ainsi :

- nickel métal : 110 millions d'euros ⁽¹⁾ pour une variation de prix du nickel au LME de 1 USD/lb ;
- minerai de nickel : 20 millions d'euros ⁽¹⁾ pour une variation du prix du minerai de 10 USD/tonne humide métrique ;
- minerai de manganèse : 150 millions d'euros ⁽¹⁾ pour une variation d'1 USD/dmtu ;
- alliages de manganèse : 70 millions d'euros ⁽¹⁾ pour une variation moyenne de prix des alliages de manganèse de 100 USD/t ;
- pétrole : écart de 20 millions d'euros pour une variation de 10 USD /bbl ;
- USD : +/- 135 millions pour un écart de +/- 10 centimes d'euros/USD.

Le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe sont donc directement tributaires de ces paramètres exogènes et fortement volatils. Le Groupe doit veiller à améliorer constamment la performance de ses actifs afin de résister aux bas des cycles. En particulier, c'est le cas pour la Société Le Nickel (SLN) dont le *cash-cost* doit être repositionné par rapport à celui des concurrents grâce à l'exécution réussie des plans de retour à la compétitivité et de réduction de coûts. Un retard dans ces différents plans de progrès aurait des impacts sur sa rentabilité.

Le risque de compétitivité des actifs est également dépendant de l'accès à l'énergie électrique, notamment de la construction et de la mise en service de la nouvelle centrale de production d'électricité en Nouvelle-Calédonie qui doit prendre le relais de la centrale actuelle en fin de vie, et de l'optimisation des modalités de distribution de cette énergie.

La compétitivité de certains actifs du Groupe est également dépendante de l'évaluation des ressources et réserves minérales dont l'évolution dans le temps est directement liée aux hypothèses techniques et économiques retenues pour leur exploitation et leur traitement (données géologiques, techniques et coûts d'exploitation, facteurs de conversion, choix du procédé, réglementations environnementales, juridiques et fiscales).

Gestion des risques

Afin d'adresser ce risque, plusieurs plans de gains de productivité et de performance opérationnels ont été lancés. Leur déploiement accéléré dans les entités de chacune des Divisions du Groupe ainsi qu'à la Holding s'est poursuivi en 2019 et leurs objectifs ont été réajustés afin d'en optimiser les résultats.

En particulier, le Groupe a lancé un plan de sauvetage de SLN fondé sur une augmentation du temps de travail sur mine et à l'usine et sur une organisation plus productive, sur l'exportation de minerai à basse teneur permettant une meilleure absorption des coûts fixes et a obtenu une renégociation des coûts de l'électricité.

Le Groupe poursuit le chantier de transformation transverse lancé en 2017 se fondant notamment sur un premier volet managérial visant à déployer l'excellence managériale et opérationnelle à tous les niveaux de l'organisation, afin d'améliorer la performance et rendre possibles les ambitions stratégiques du Groupe.

5.3.1.3 Risques liés à la non-exécution de la stratégie choisie de croissance rentable avec un portefeuille d'activités diversifiées

Le *business model* d'Eramet est fondé sur l'extraction et le raffinage de minerais (manganèse, nickel, sables minéralisés) et la production et l'élaboration de pièces et de produits finis d'alliages à forte valeur ajoutée (aciers de haute performance, superalliages à base d'aluminium et de titane). Son environnement est caractérisé par un marché cyclique et par un haut niveau d'intensité capitalistique. L'accès à une ressource minérale de classe mondiale limitée et le développement de projets permettant son exploitation nécessitent des investissements à long terme.

Compte-tenu de l'intensité capitalistique qu'elle implique, la décision de lancer de nouvelles opérations minières est dépendante des résultats des études de faisabilité techniques et de financement, directement impactée par l'évolution du cours des matières premières, des taux de change, des coûts et de la méthode de financement. En période de bas de cycle des marchés, certaines de ses décisions peuvent être reportées ou des projets abandonnés ce qui peut avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe.

Le Groupe est aujourd'hui engagé dans une nouvelle stratégie équilibrée de croissance rentable grâce à une allocation sélective des ressources combinant la rémunération du capital et la croissance long terme. Un retard dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie pourrait affecter la situation financière du Groupe et dégrader son positionnement compétitif, impactant la capacité de son *business model* à créer de la valeur sur le long terme.

(1) Sur la base d'un taux de change EUR/USD de 1,13.

Gestion des risques

Dans le cadre de la transformation de la stratégie en cours de déploiement, afin de consolider l'examen et l'exécution des mouvements stratégiques, une nouvelle structure M&A a été mise en place en 2017. Il s'agit de renforcer le portefeuille d'Eramet en le développant sur des marchés attractifs sur lesquels le Groupe a un *leadership* industriel ou commercial existant ou des atouts forts, afin de permettre un redéploiement permettant au Groupe de diversifier sa base d'actifs à la fois géographique et financière.

Le Groupe prend en compte dans les calculs de rentabilité de ses projets d'investissement l'émergence potentielle d'une taxe carbone généralisée.

La transformation numérique est un axe majeur de création de valeur pour Eramet et de transformation du *business model* comme exposé dans les orientations stratégiques présentées au chapitre 1 « Présentation du Groupe ». Cette démarche de transformation numérique s'appuie sur deux piliers transverses du Management du Groupe que sont la Direction des Systèmes d'Information et la Direction des Ressources Humaines, Santé et Sécurité. 2019 a vu la réalisation de nombreux projets de transformation numériques portant sur la modélisation des gisements miniers, sur la diminution de la consommation d'énergie, sur l'amélioration de la productivité des mines et des usines du Groupe ou sur la sécurité des employés. Ces réalisations et l'organisation mise en place ont d'ailleurs été saluées par l'octroi du Prix de l'Accélération Digitale BFM Business en octobre 2019 et par le *BFM Awards* du Manager Digital en novembre 2019.

5.3.2 Risques Opérationnels

5.3.2.1 Risques liés à la Supply Chain - minerais de manganèse

La rentabilité des activités minières et la compétitivité des actifs miniers du Groupe, dépendent des conditions d'acheminement des minerais aux zones portuaires des pays dans lesquels il opère et du recours à la voie maritime pour l'acheminement des produits, d'abord, aux différents stades, sur les sites de production, ensuite pour leur livraison aux clients, en raison de l'éloignement d'une part entre les mines d'extraction de la matière première et les sites de traitement, d'autre part entre lesdits sites et les marchés. Une interruption des transports maritimes ou ferroviaires, ou une forte hausse des prix de transport, auraient une incidence négative sur les résultats et sur la rentabilité des actifs.

Dans un contexte de hausse du trafic, l'augmentation de la capacité de la voie de chemin de fer du Gabon (Transgabonais) qui permet l'évacuation de la totalité du minerai de manganèse est un facteur clé pour accompagner la croissance de la production minière.

Gestion des risques

Le Groupe s'efforce de conclure des contrats à long terme à des conditions prédéfinies, et de procéder à des réservations à long terme de certains navires pour se protéger contre d'éventuelles hausses brutales de prix du fret maritime.

5.3.1.4 Risques liés à l'acceptabilité sociale et environnementale

Le Groupe est exposé aux risques d'une évolution de la perception de ses activités minières et industrielles par le marché et par la société civile pouvant impacter la réputation du Groupe et générer des difficultés ou des blocages pour opérer et commercialiser ses produits. Ces risques se sont matérialisés avec le blocage d'une mine de SLN par des individus opposés à l'activité minière entre août et octobre 2019. L'évaluation des réserves minières suppose un accès sans entrave aux gisements. Des blocages administratifs ou du fait de mouvements sociaux ou communautaires seraient de nature à réduire le volume exploitable et de ce fait à modifier la qualité de ces réserves.

Gestion des risques

Au-delà des démarches menées par les sites miniers et industriels dans leurs zones d'implantation, la Direction de la Communication et du Développement Durable (DC2D) coordonne les démarches visant à réduire et maîtriser les risques liés à l'acceptabilité sociale et environnementale.

En particulier, une méthodologie et des fondamentaux de la relation communautaire conformes aux principes de la Banque Mondiale ont été mis en place en 2019 et sont actuellement en phase de déploiement notamment dans le cadre de la Feuille de route RSE 2018-2023 du Groupe. La qualité des actions conduites a été saluée par l'attribution par l'agence de notation extra-financière Vigeo Eiris de la troisième place à Eramet parmi les 45 sociétés du panel Mines et Métaux Europe en juillet 2019.

5.3.2.2 Risques de rupture de livraison d'un client stratégique Aubert & Duval

La découverte de non-conformités dans le système de management de la qualité d'Aubert & Duval a renchéri le niveau de risque de rupture de livraison de certains clients, notamment dans l'aéronautique.

Gestion des risques

Aubert & Duval a déployé une méthodologie de plan de continuation d'activité avec en particulier la mise en place de matrices d'impact de criticité de ses produits vis-à-vis des clients. Il s'agit d'une analyse croisée de la criticité pour le client des produits demandés, avec les risques d'arrêt portant sur les outils et process de fabrication d'Aubert & Duval. Cette analyse permet d'évaluer la criticité du risque de défaillance d'Aubert & Duval de manière à mettre en place, en anticipation, des moyens de mitigation en vue de favoriser la continuité de l'activité et de l'approvisionnement.

Par ailleurs, un plan d'actions spécifique a été adopté qui comprend :

- des opérations plus robustes de gestion documentaire associée à la production, de manière à fluidifier le flux de fabrication et l'expédition des produits ;
- un renforcement de la performance industrielle pour améliorer la fiabilité de la production avec l'évolution des processus, notamment par le déploiement de la méthode QRQC - *Quick Response Quality Control*, et de standards de conception des gammes de fabrication, issus des méthodes APQP - *Advanced Product Quality Planning*.

Aubert & Duval multiplie également les actions en coopération étroite avec ses principaux clients pour traiter le plus efficacement possible tout risque de rupture de chaîne et identifier les voies de progrès à plus long terme qui permettront de les minimiser.

5.3.2.3 Risques inhérents à la fiabilité de la production et au développement de nouveaux produits métallurgiques

Aubert & Duval, filiale de la division Alliages Haute Performance du Groupe, produit des pièces par forgeage ou matricage à forte puissance, ainsi que des aciers à hautes caractéristiques et superalliages notamment pour les marchés aéronautique et énergie. Toute défaillance dans le processus de conception ou fabrication ou dans la chaîne des contrôles entraînerait pour Aubert & Duval des conséquences juridiques et financières liées au ralentissement ou blocage du cycle de production ou d'exploitation du client et à une éventuelle campagne de rappel. De plus, elle exposerait non seulement Aubert & Duval mais également Eramet aux risques de réputation, de pertes de confiance impactant la pérennité de sa filiale, et aux risques financiers des contreparties engagées par la holding Eramet S.A.

Gestion des risques

Aubert & Duval déploie une organisation globale de son processus qualité de manière à améliorer la fiabilité de la production par la mise en place des moyens de maîtrise suivants :

- un travail en profondeur pour renforcer la capabilité des gammes critiques existantes et en développement ;
- l'identification et le suivi des paramètres clés pour détecter les dérives et signaux faibles ;
- une organisation en production renforçant l'autocontrôle et la détection des anomalies ;
- un renforcement de l'audit et des contrôles des produits par les équipes qualité ;
- une politique de prévention des falsifications (sensibilisation, audits) ;
- des processus de qualification des produits en lien étroit avec ses clients et avec les organismes de certification extérieurs.

Au cours de l'année 2018, dans le cadre d'une revue interne de ses processus qualité réalisée sous l'impulsion du nouveau management mis en place, la division Alliages Haute Performance a constaté l'existence de non-conformités dans son système de management de la qualité. Dès leur découverte, ces pratiques non conformes

ont été immédiatement arrêtées et ont fait l'objet d'une annonce aux marchés le 8 décembre 2018. Cette découverte a conduit à la mise en place d'un plan d'actions correctives, en ligne avec les meilleurs standards internationaux, ainsi qu'à la conduite de procédures de vérification et d'analyses des produits en usages en étroite collaboration avec les clients concernés.

L'Autorité de Sûreté Nucléaire (ASN) a confirmé par communiqué en date du 20 août 2019 qu'elle n'avait pas identifié à ce stade de risque en termes de sécurité nucléaire. L'ASN a publié la synthèse de ses conclusions suite à une mission d'inspection menée sur le terrain chez Aubert & Duval, les 9 au 11 octobre 2019. Ces conclusions relèvent que les méthodes d'investigation mises en œuvre par Aubert & Duval et ses clients sont complémentaires et approfondies et que le plan d'actions mis en œuvre par Aubert & Duval pour le traitement de ces irrégularités est conséquent et en rapport aux enjeux.

Ce plan d'actions correctives s'organise autour de trois axes :

- un axe « humain » qui vise à renforcer la connaissance et le respect des règles d'éthique et de conformité qui s'imposent à l'entreprise dans le cadre de ses activités, ainsi que les risques associés au non-respect de ces règles, en termes de sécurité et de sûreté de produits en usage ainsi qu'en termes de responsabilité juridique, tant pour l'entreprise que pour ses salariés à titre individuel. Il repose principalement sur un important dispositif de formation ;
- un axe organisationnel qui vise à renforcer les moyens de contrôle des produits et des processus qualité de la Division ainsi qu'à garantir la totale indépendance des fonctions chargées de mener à bien ces contrôles ;
- un axe technique qui vise à améliorer la performance opérationnelle et la fiabilité des développements par la mise en place d'un nouveau processus de développement de produits (APQP - *Advanced Product Quality Planning*) et le déploiement du standard QRQC (*Quick Response Quality Control*) qui consiste à éliminer les problèmes qualité dès qu'ils se posent, en les traitant au plus près du terrain.

Le déploiement de ce plan est suivi de manière très régulière tant en interne par le Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique du Groupe, qu'en externe par les clients, les autorités et les organismes de certification. Sa bonne mise en œuvre a permis à Aubert & Duval de retrouver au cours de l'année 2019, les certifications ISO 9001 et EN 9100 (aéronautique) qui avaient été suspendues suite à l'annonce des non-conformités.

5.3.2.4 Risques de défaillance des systèmes d'information, de protection des informations et de cyber-attaque

Le Groupe dépend d'infrastructures et d'applications informatiques, notamment pour l'approvisionnement, la production, la distribution et les opérations de facturation, de reporting et de consolidation, ainsi que la conception et le développement des nouveaux produits.

Les risques pesant sur le Groupe peuvent être un dysfonctionnement des systèmes d'information (perte de disponibilité, vol de données, destruction ou perte d'intégrité des données) lié à des menaces externes (dénis de services, tentative d'intrusion, *malware*) ou internes (malveillance, atteinte à la confidentialité des données).

D'autres types de menaces indirectes sont aussi à prévenir telles que celles de type ingénierie sociale (« fraude au Président ou au trésorier », chantage, *ransomware*, etc.). Le groupe Eramet faisant partie de la chaîne d'approvisionnement de grands donneurs d'ordre, il est particulièrement ciblé par des menaces dont l'objectif est la perturbation de l'ensemble de cette chaîne.

L'ensemble de ces risques et menaces pourrait avoir un impact sur les opérations et la rentabilité du Groupe.

Gestion des risques

Afin d'appréhender ces risques et ces menaces, la sécurité des systèmes d'information ou « cybersécurité », a été renforcée par le recrutement fin 2017 d'un Responsable de la Sécurité de l'Information du Groupe, rattaché à la Direction des Systèmes d'Information, qui a constitué une équipe pour couvrir l'ensemble des entités du Groupe ayant pour mission de :

- prévenir le risque par la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs, en mettant l'accent sur les bonnes pratiques à suivre ;
- poursuivre le programme de protection du Système d'Information, et renforcer le contrôle des accès des personnes et des matériels, ainsi que la détection des vulnérabilités potentielles par l'audit des éléments critiques ;
- améliorer la prévention et la détection des incidents de sécurité et le modèle de réponse en fonction des différents risques et menaces.

5.3.2.5 Risques liés à la sûreté

Le risque d'attaque intentionnelle touche toutes les organisations. Eramet est d'autant plus exposé qu'il est présent dans 21 pays dont certains sont plus exposés à la menace terroriste ou dans des pays considérés comme politiquement et économiquement instables pouvant être le théâtre de violences sociales. Le Groupe est dès lors exposé à des risques d'atteinte à la sûreté des personnes et des biens dans les pays où il opère et/ou sur ses sites industriels, se traduisant par des pertes humaines et financières.

Gestion des risques

La politique de sûreté du Groupe s'organise autour de la protection des personnes, la protection des installations et la protection des informations, qui accompagnent le développement et l'efficacité économique du Groupe. Trois objectifs sont poursuivis :

- un objectif stratégique qui évalue la nature des menaces et mesure les risques pesant sur les personnes et le patrimoine du Groupe ;
- un objectif opérationnel qui met en place les ressources et les moyens nécessaires pour prévenir et protéger ;
- un objectif pédagogique qui informe et sensibilise les collaborateurs du groupe Eramet sur la réalité des risques, les moyens mis en œuvre pour y faire face, et les comportements à adopter.

Les mesures de protection mises en place par la Direction de la Sûreté sont le résultat de l'analyse, du suivi de la situation sécuritaire et de l'évaluation de la menace. Elles dépendent aussi de la nature des activités exercées par les unités du Groupe dans la région considérée ainsi que de l'efficacité des institutions publiques des pays concernés.

Le Groupe a par ailleurs déployé sur l'ensemble de son périmètre une politique de prévention et de Gestion de Crise par le biais de procédures s'articulant autour de trois situations :

- la prévention des situations de crise : référentiels applicables, identification et prise en compte opérationnelle des signaux faibles, exercices de simulation de crise afin que chacun connaisse son rôle et pour améliorer en continu les plans d'urgences (en liaison avec le référentiel risques industriels qui a été revu en 2016) ;
- la gestion des incidents sérieux : définition d'un incident sérieux, reporting Groupe, retour d'expérience ;
- la gestion de crise : les sites ayant déjà leur plan d'urgence (POI, PIU ou autre...), le dispositif central de gestion de crise du Groupe a été revu en 2016. Il intègre la remontée de l'alerte, l'évaluation de la gravité, l'organisation en cellule de crise et le retour d'expérience ainsi que les interfaces de coordination de gestion de crise avec les plans d'urgence des sites.

Les procédures sont mises en œuvre sur l'ensemble des sites.

5 Gestion des risques

Les principaux facteurs de risque auxquels le Groupe est exposé

5.3.2.6 Risques liés à la sécurité industrielle et environnementale

Le groupe Eramet est exposé aux risques d'accident ou de sinistre industriel et/ou environnemental majeur pouvant affecter l'un de ses sites au sein du périmètre du Groupe qui pourraient porter atteinte à la sécurité ou à la santé des personnes sur site et/ou du voisinage, et/ou impacter significativement l'environnement. Un tel événement pourrait entraîner une interruption d'activité mettant en péril la pérennité d'un actif stratégique du Groupe, ainsi que des surcoûts liés à la mise en cause de la responsabilité juridique d'Eramet et à l'atteinte de sa réputation.

Gestion des risques

La Direction Environnement, Risques Industriels, Responsabilité Produits coordonne les démarches visant à réduire, maîtriser et contrôler les risques industriels et environnementaux. Les détails sur l'organisation, les moyens et les méthodes pour maîtriser ces risques sont précisés au chapitre 6, partie 6.2.1 « Enjeux, objectifs, organisation et moyens pour la prévention des risques environnementaux et industriels ».

Dans le cadre des projets et investissements majeurs du Groupe, la prise en compte des diverses dimensions hygiène, sécurité, environnementales et sociétales du développement durable fait partie des critères intégrés à la procédure investissement du Groupe et les fonctions Environnement, Risques Industriels, Responsabilité produits et RSE sont systématiquement représentées dans les comités de pilotage des projets.

5.3.2.7 Risque de santé et de sécurité des personnes

Le Groupe met en œuvre des procédés et des équipements industriels présentant des dangers pour les intervenants. Métal en fusion, machines industrielles, engins lourds, produits chimiques, bruits et vibrations... sont autant d'exemples de dangers intrinsèques aux activités du Groupe. Ces dangers génèrent des risques d'accidents potentiellement graves et d'atteinte à la santé pour les employés d'Eramet, les intervenants extérieurs, et parfois des riverains.

Par ailleurs, la filiale Comilog du Groupe est exposée au risque de crise sanitaire aigüe dans le cadre de l'hôpital Marcel-Abéké qu'elle dirige. D'une manière générale, une maîtrise insuffisante des règles de sécurité et des comportements des personnels pourrait entraîner une atteinte à l'intégrité des intervenants (salariés, personnels intérimaires et sous-traitants) sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

Gestion du risque

Au sein de la Direction des Ressources Humaines, Santé et Sécurité du Groupe, le Médecin-Conseil et le Directeur Sécurité et Prévention coordonnent les démarches visant à réduire et maîtriser les risques pour la santé et la sécurité des personnes. Les détails sur l'organisation, les moyens et les méthodes pour maîtriser ces risques sont précisés dans la partie Sécurité, Hygiène et Santé au chapitre 6.

5.3.2.8 Risques liés à l'impact de la pandémie de coronavirus (Covid-19)

Le premier trimestre 2020 est marqué par la pandémie de coronavirus. Des incertitudes existent quant à ses impacts sur les activités et la situation financière du Groupe. Bien que les risques soient complexes à identifier de manière exhaustive, les principaux semblent être :

Les risques liés aux mesures de restriction d'activités imposées par les Autorités publiques pour limiter la rapidité de diffusion de la pandémie. Ces mesures sont particulièrement délicates à mettre en place, notamment pour les activités industrielles de process. Elles peuvent d'une part amener à une baisse significative de la demande sur les marchés où le Groupe opère, et, d'autre part, provoquer la rupture de fournitures critiques liées aux perturbations de flux commerciaux et de la chaîne logistique. Une hausse des litiges commerciaux peut se produire en raison de l'incapacité à honorer les contrats conclus avant cette crise.

Les risques liés aux mesures de confinement dans les différents pays où le Groupe opère, parfois prises en décalage d'une géographie à l'autre, avec les effets induits liés au travail à distance, et des risques de comportements irrationnels provoqués par la peur de contracter le virus pouvant empêcher la continuité ou la reprise des activités.

Les risques de récession économique mondiale entraînant la chute des prix des produits vendus par le Groupe ou une baisse de commandes de clients importants eux-mêmes impactés par la crise économique, et réduisant de manière significative sa rentabilité et ses résultats.

Gestion du risque

Face à cette situation, le Groupe a mis en place des mesures visant :

- à informer, prévenir et ainsi protéger la santé des collaborateurs et de leurs familles,
- à participer à l'endiguement de l'épidémie, en mettant en place et en faisant respecter les mesures strictes décidées par les autorités publiques dans les pays concernés,
- à assurer la continuité des activités en organisant les plans de prévention, dans les sites de production en relation étroite avec les fournisseurs et les clients et les plans de continuité d'activités.

Plusieurs cellules de crises ont été organisées à différents niveaux (site, entités et Divisions), coordonnées par une cellule Groupe, garantissant une prise de décision rapide et adaptée. La cellule Groupe assure le suivi de l'évolution de la pandémie dans le monde et ainsi la mise en place des actions nécessaires pour garantir la protection des salariés et la continuité des activités du Groupe.

Des mesures de restrictions des flux de trésorerie sortants ont été également mises en place afin de réduire les coûts, préserver la liquidité à terme du Groupe et ses capacités de financement.

5.3.3 Risques juridiques

5.3.3.1 Risque d'évolution législative et réglementaire

L'exploitation minière est soumise à des réglementations spécifiques suivant les activités et les sites d'extraction.

Ces réglementations sont susceptibles d'évoluer ce qui peut entraîner une incidence sur l'exploitation et les résultats.

Les produits du Groupe sont obtenus par l'utilisation de métaux et la mise en œuvre de procédés. Des durcissements réglementaires ou la prévalence du principe de précaution pourraient exposer le Groupe à des menaces sur la durabilité des opérations ou des activités pour préserver la santé des salariés et/ou des riverains, à des adaptations coûteuses des procédés de production, à la mise aux normes ou à la remise en cause de la production de certaines opérations.

Gestion des risques

La Direction de la Communication et du Développement Durable (DC2D), en liaison avec la Direction Juridique Groupe, coordonne les démarches de maîtrise des risques d'évolution législative et réglementaire. Les détails sur l'organisation, les moyens et les méthodes pour maîtriser ces risques sont précisés dans le chapitre 6.

5.3.3.2 Risque de non-conformité aux réglementations et à l'éthique

Le groupe Eramet déploie sur l'ensemble de ses sites à travers le monde les réglementations qui lui sont applicables.

Comme toute organisation en France opérant à l'international, Eramet peut dès lors être exposé à des risques juridiques et/ou de réputation, aux impacts financiers éventuellement significatifs, en cas de manquement par l'un de ses collaborateurs aux nombreuses législations en vigueur.

Gestion des risques

La propriété et la Gestion du Risque étant attribués, par principe de subsidiarité, au niveau le plus approprié, chaque manager opérationnel est dès lors directement impliqué dans la maîtrise des risques portant sur les activités

dont il a la charge. La Direction Juridique du Groupe, centre de service, fournit à l'ensemble du Groupe une assistance juridique, dans tous les domaines relevant de ses compétences.

Sur les réglementations en matière d'éthique et de corruption, le Directeur de la Conformité et de l'Éthique en lien avec la Direction Juridique du Groupe et la Direction de la Communication et du Développement Durable, coordonne les démarches visant à réduire et maîtriser les risques de manquement à la Charte d'éthique ou de non-conformité aux réglementations en matière d'éthique. Les détails sur l'organisation, les moyens et les méthodes pour maîtriser ces risques sont précisées dans les parties « Gouvernance ».





6

Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

6.1	Enjeux et démarche RSE du groupe Eramet	256
6.2	Préservation de l'environnement	262
6.3	Engagements sociaux et sociétaux du Groupe	293
6.4	Éthique des affaires	321
6.5	Note méthodologique	334
6.6	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	338

6.1 ENJEUX ET DÉMARCHE RSE DU GROUPE ERAMET

6.1.1 Modèle d'affaires du Groupe

Eramet, groupe minier et métallurgique mondial, est un acteur clé de l'extraction et de la valorisation de métaux (manganèse, nickel, sables minéralisés) et de l'élaboration et la transformation d'alliages à forte valeur ajoutée (aciers rapides, aciers à hautes performances, superalliages, alliages d'aluminium ou de titane). Le Groupe accompagne la transition énergétique en développant des activités à fort potentiel de croissance, telles que l'extraction et le raffinage du lithium, et le recyclage. Eramet se positionne comme le partenaire privilégié de ses clients des secteurs de la sidérurgie, l'aciérie inox, l'aéronautique, l'industrie des pigments, l'énergie, et les nouvelles générations de batteries.

En s'appuyant sur l'excellence opérationnelle, la qualité de ses investissements et le savoir-faire de ses collaborateurs,

le Groupe déploie un modèle industriel, managérial et sociétal vertueux et créateur de valeur. Entreprise citoyenne et contributive, Eramet œuvre pour une industrie durable et responsable. Eramet compte près de 13 000 collaborateurs dans une vingtaine de pays et a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 3,7 milliards d'euros.

L'infographie présentant le modèle d'affaires du Groupe est disponible au chapitre 1 du document (partie 1.2). Cette représentation graphique indique les ressources du Groupe, ses activités, et la valeur créée pour ses différentes parties prenantes, ainsi que sa stratégie.

Le chapitre 2 développe les activités et les marchés sur lesquels le Groupe opère.

6.1.2 Évaluation des risques RSE

En complément de sa cartographie des risques intégrant les risques RSE (Gestion des Risques détaillée au chapitre 5), Eramet a développé, avec l'appui de ses parties prenantes internes, des cartographies spécifiques dans trois domaines particuliers : l'Environnement, les Droits humains et la lutte contre la Corruption. L'ensemble de ces travaux d'évaluation

des risques permet au Groupe d'avoir une vision précise des enjeux auxquels il doit faire face.

Le tableau présente en synthèse les principaux risques RSE remontés par les différents exercices de cartographies des risques ⁽¹⁾. L'ordre de présentation des risques est sans lien avec l'impact ou la survenance du risque mentionné.

SYNTHÈSE DES RISQUES RSE DU GROUPE ERAMET

Principaux risques RSE	Attentes des parties prenantes	Informations DPEF	
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX		PARTIE 6.2	
Émissions atmosphériques	OO	6.2.3.1	Rejets atmosphériques
Pollution historique des sols	O	6.2.3.3	Réhabilitation des sites industriels fermés
Production de déchets (dangereux et non dangereux)	OO	6.2.4.1	Optimisation de la consommation des matières premières primaires
		6.2.4.2	Prévention et valorisation des déchets
Consommations d'eau	OOO	6.2.4.3	Optimisation des consommations d'eau
		6.2.6.3	Gestion des eaux
Émissions dans l'eau	OOO	6.2.3.2 6.2.6.3	Rejets aqueux Gestion des eaux
Changement climatique – consommation d'énergie et émissions GES	OOO	6.2.5	Lutte contre le changement climatique
Production de stériles et de résidus miniers	OO	6.2.6.2	Gestion responsable de la ressource
		6.2.6.4	Gestion des stériles et résidus miniers
Érosion	OOO	6.2.6.3	Gestion des eaux
		6.2.6.5	Réhabilitation des sites miniers
Biodiversité	OOO	6.2.7	Préservation de la biodiversité
RISQUES SOCIAUX ET DROITS HUMAINS		PARTIE 6.3	
Sécurité, Santé et Sûreté des collaborateurs	OOO	6.3.2.1	Sécurité des collaborateurs
		6.3.2.2	Santé des collaborateurs
		6.3.2.3	Sûreté des collaborateurs
Attraction/Rétention talents	OO	6.3.2.4	Promotion et évolution des collaborateurs
Relations sociales	O	6.3.2.4.3	Un dialogue social proche des réalités du terrain
Discrimination/Harcèlement	OO	6.3.2.4.4	Égalité des chances, mesures en faveur de la non-discrimination et promotion de la diversité
Impacts droits humains des communautés	OO	6.3.3	Engagements envers les communautés
RISQUES ÉTHIQUES (DANS LES RELATIONS D'AFFAIRES)		PARTIE 6.4	
Risque de corruption dans les relations avec les clients et fournisseurs	O	6.4.1	Éthique, Conformité et lutte contre la corruption
Risque de conflit d'intérêt potentiel	O	6.4.1	Éthique, Conformité et lutte contre la corruption
Non-respect des conventions OIT dans la chaîne d'approvisionnement	OO	6.4.2	Chaîne de valeur responsable

Légende : OOO = enjeu perçu comme majeur par les parties prenantes ; OO = enjeu important pour les parties prenantes internes ou externes et O = enjeu perçu comme modéré.

(1) Les sujets portant sur les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable n'étant pas significatifs pour le Groupe, ils ne font pas l'objet d'un reporting particulier.

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Enjeux et démarche RSE du groupe Eramet

La mesure des attentes des parties prenantes reproduites ci-dessus est estimée à partir de l'analyse de matérialité réalisée par un tiers externe pour le Groupe en 2019. 27 enjeux, organisés autour de quatre catégories (Capital Humain, Produits et savoir-faire, Environnement et éthique, Gouvernance et Responsabilité Sociétale), ont ainsi été soumis à la consultation de parties prenantes.

Le panel retenu était constitué d'administrateurs du Groupe, de managers et de Directeurs de sites, de représentants du personnel pour l'interne ; et en externe de clients, de fournisseurs, d'administrations publiques, d'ONGS et d'associations de la société civile, d'associations professionnelles, de banques, investisseurs et actionnaires, ainsi que de chercheurs et universitaires. La consultation a été réalisée sur la base d'un questionnaire et complétée par des entretiens individuels, avec une consolidation anonyme et équi-pondérée.

6.1.3 Démarche RSE du Groupe

La responsabilité sociétale d'Eramet est portée par un socle de textes de référence, un plan de progrès et une organisation intégrée à la gouvernance du Groupe.

6.1.3.1 Politiques du Groupe

Par la nature de ses activités tant minières qu'industrielles, et conscient de sa forte interaction avec les territoires dans lesquels il opère, Eramet est résolument mobilisé sur l'ensemble des thématiques du développement durable (DD) et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Le Groupe est engagé dans une démarche responsable et d'amélioration continue. Son ambition : être une entreprise reconnue pour son modèle stratégique, son système de management et son engagement sociétal.

Deux engagements constituent les fondamentaux de l'approche Développement Durable – RSE d'Eramet : la politique Développement Durable et la Charte éthique.

Dans une logique d'amélioration continue créatrice de valeur partagée, le Conseil d'administration d'Eramet a adopté en 2010 une politique de Développement Durable.

Cette politique est structurée autour de quatre priorités :

- la protection et le développement des collaborateurs du Groupe ;
- la Gestion des Risques et des impacts sur la santé et l'environnement ;
- l'intégration du Développement Durable à la politique produits et innovation ;
- et enfin l'entretien d'une relation de confiance avec les parties prenantes.

Mise en œuvre depuis 2015, la Charte d'éthique du Groupe énonce les règles et les principes d'action et de comportement qui rassemblent les collaborateurs du Groupe et s'imposent à chacun. Relative aux engagements du Groupe et de ses collaborateurs dans de nombreux domaines, elle traite notamment mais pas uniquement des sujets suivants : développement, relations avec les parties prenantes, sécurité des salariés, protection de l'environnement, sûreté, engagement clients, dialogue social, lutte contre le harcèlement, transparence, prévention de la corruption, respect des règles de la concurrence, etc.

La restitution complète de l'analyse de matérialité est disponible à travers une matrice reproduite au chapitre 1. En plus du partage d'une vision Groupe des attentes des parties prenantes, cette démarche a de plus permis à Eramet de confirmer la pertinence de la Feuille de route RSE et des objectifs poursuivis par le Groupe.

Afin de faciliter la lecture de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) d'Eramet, une approche thématique a été adoptée : la préservation de l'environnement (6.2), les Engagements sociaux et sociétaux du Groupe (6.3), en particulier le respect des Droits humains et les conséquences sociales de ses activités et l'éthique dans les affaires (6.4), revenant sur la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale notamment.

Ces deux documents ont été traduits dans les 12 langues des pays d'implantation du Groupe et font l'objet d'*e-learning*s à destination des collaborateurs.

Enfin, des politiques dédiées permettent au Groupe de s'engager plus avant sur certaines thématiques, comme l'environnement, la sécurité, le changement climatique et les droits humains par exemple, et seront mentionnées dans les parties relatives à ces sujets.

L'ensemble de ces textes sont disponibles sur le site internet du Groupe (www.eramet.com).

6.1.3.2 Engagements du Groupe

Confronté à des enjeux globaux, le Groupe agit dans le cadre de démarches internationales partagées et reconnues pour un Développement Durable.

C'est notamment le cas du *Global Compact* des Nations Unies, initiative internationale d'engagement volontaire de référence en matière de responsabilité sociétale. Ouvert à tout type d'organisations, il promeut quatre domaines d'action : les droits de l'Homme, les normes de travail, l'Environnement et la lutte contre la corruption.

Eramet, en cohérence avec sa démarche RSE et ses actions quotidiennes, confirme son soutien aux valeurs fondamentales qu'il défend en adhérant au *Global Compact* depuis 2019. Dans un objectif d'amélioration continue de sa responsabilité sociétale, Eramet s'engage, par cette adhésion, à poursuivre l'intégration des principes du *Global Compact* dans sa stratégie, sa culture organisationnelle et ses opérations.

Dans le cadre des engagements pris par Eramet en tant que signataire du *Global Compact*, le Groupe publie chaque année sa Communication sur le progrès (COP). Eramet communique ainsi sur sa contribution aux quatre enjeux du *Global Compact*, à travers sa DPEF et son plan de vigilance. En effet, ces deux publications annuelles permettent à Eramet de rendre compte des politiques, actions et résultats que le Groupe met en place dans le cadre de sa démarche RSE. Un tableau de concordance est disponible à la fin du Document d'enregistrement universel.



Le Groupe s'engage également à contribuer aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, pour construire un monde plus durable et inclusif.

L'intégration des ODD tant sur la scène politique mondiale et nationale que dans les sphères économiques et financières progresse. Ils apparaissent ainsi comme un cadre d'actions pertinent, formant un agenda à 2030 dans lequel chaque acteur (public, privé, civil) peut s'inscrire pour un développement durable.

Quatre ODD se distinguent, auxquels Eramet contribue tout particulièrement à travers ses activités économiques et de production :



• **ODD 8 « Travail décent et croissance économique »**, pour la création et la fourniture d'emplois décents et la croissance économique réalisée directement par les entités du Groupe, mais également auprès des communautés locales (local content) ;



• **ODD 12 « Production et consommation responsable »**, en particulier à travers les cibles Gestion durable des ressources naturelles, Réduction des déchets et Responsabilité sociétale des entreprises ;



• **ODD 9 « Industrie, innovation et infrastructure »**, en œuvrant à la mise en place d'une industrie durable et moderne dans différents pays, et à travers ses produits au service du développement d'infrastructures requises, notamment en termes de construction et de mobilité ;

• **ODD 13 « Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques »**, avec ses actions sur son empreinte énergie et climat et son positionnement sur les métaux de la transition énergétique.

Cette contribution répond aux attentes qu'expriment les parties prenantes d'Eramet. En effet, une analyse réalisée à partir de la matrice de matérialité du Groupe a montré que les ODD auxquels la stratégie d'Eramet contribue spécifiquement étaient en adéquation avec les ODD considérés prioritaires par les parties prenantes sondées par le Groupe.

Ces grands objectifs mondiaux sont un cadre de référence externe, utilisés par les entreprises pour structurer leur stratégie RSE. C'est ainsi qu'Eramet s'y est référé lors de la conception de sa Feuille de route RSE. D'autres ODD sont impactés positivement par l'activité du Groupe, comme par exemple l'ODD 3 « Bonne santé et bien-être » et l'ODD 4 « Éducation de qualité ». Cette contribution, présentée dans le chapitre 1, qui reprend la stratégie RSE d'Eramet, est détaillée dans chaque partie de la DPEF.

Eramet est de plus engagé par d'autres initiatives sectorielles ou thématiques, comme l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) ou la *Responsible Minerals Initiative* (RMI), présentées tout au long de la DPEF.

6.1.4 Pilotage de la stratégie RSE

6.1.4.1 Feuille de route RSE 2018-2023



Le groupe Eramet s'est doté d'une Feuille de route RSE, afin de piloter de façon efficace sa performance RSE. Cette feuille de route, faisant le lien entre les priorités RSE et les piliers de la vision stratégique à cinq ans du Groupe, est établie sur la période 2018-2023. La feuille de route encadre également la contribution du Groupe aux ODD des Nations Unies.

Treize objectifs constituent la Feuille de route RSE, répartis en trois axes :

- Acteur engagé pour les femmes et les hommes ;
- Acteur économique responsable ;
- Acteur engagé pour la planète.

La Feuille de route RSE a été partagée et validée par le Comité Stratégique et de la RSE et le Conseil d'administration, auprès desquels des revues périodiques sont réalisées. Ce Comité, composé d'administrateurs aux compétences reconnues, a en effet pour mission d'assister le Conseil et tout particulièrement, d'apprécier la conformité entre la stratégie du Groupe et les principes

de RSE auxquels le Groupe adhère, de s'assurer que le management procède à une analyse des facteurs internes ou externes liés aux enjeux RSE (risques et opportunités) ayant une influence sur le Groupe, de s'assurer de la mise en œuvre du Plan de Vigilance suivant les prescriptions de la législation, de prendre connaissance des principaux constats et observations issus des travaux de l'organisme tiers indépendant dans le cadre de la réglementation RSE, de les apprécier et d'examiner les plans d'action du management, dont la Feuille de route fait partie.

Le Comité Exécutif (Comex) suit également de près l'avancée des engagements pris, lors de revues semestrielles, alimentées par un pilotage resserré en interne à travers une organisation *ad hoc* trimestrielle, le Comité de pilotage de la RSE. Ce dernier réunit les représentants des Directions en charge des objectifs de la Feuille de route RSE et des experts métier (Finances, Divisions opérationnelles). Il agit également en tant que force de propositions et d'initiatives pour le Groupe, visant l'amélioration continue de sa démarche RSE. Le suivi des actions relevant du Plan de Vigilance du Groupe, intégrées à la Feuille de route lors de sa conception, est également réalisé dans ce cadre.

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Enjeux et démarche RSE du groupe Eramet

Chacun des 13 objectifs fait l'objet d'un plan d'action dédié et d'objectifs annuels monitorés. Le tableau ci-dessous présente les 13 objectifs de la feuille de route, le KPI 2023, les résultats réalisés en 2019, ainsi que l'avancement vis-à-vis de la cible à 2023.

Axe	Objectif	KPI 2023	Résultats 2019	Performance annuelle
 <p>ACTEUR ENGAGÉ POUR LES FEMMES ET LES HOMMES</p>	1 - Assurer la Sécurité et la Santé des salariés et des sous-traitants	Zéro décès Taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt TF2 < 4	TF2 = 5,4 12 accidents graves (4 décès)	
	2 - Renforcer les compétences, promouvoir les talents et le développement de carrière	100 % des collaborateurs bénéficient au moins d'une formation dans l'année	84 % des collaborateurs	
	3 - Renforcer l'engagement des salariés	Taux d'engagement des salariés Groupe > 75 % (baromètre)	Pas d'enquête en 2020	
	4 - Intégrer et favoriser les richesses de la diversité	30 % des managers sont des femmes	23,8 %	
	5 - Être un partenaire apprécié et contributif de nos communautés hôtes	100 % des sites ont mis en place un mécanisme de dialogue avec leurs parties prenantes locales 100 % des sites mettent en œuvre un programme d'investissement contribuant au développement local, en privilégiant les actions en faveur de la jeunesse	État des lieux Groupe + Formalisation du programme Groupe « Relations communautaires » avec focus Mines	
 <p>ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE</p>	6 - Être un des leaders des métaux de la transition énergétique	Diversification engagée du portefeuille d'activité d'Eramet sur la chaîne d'approvisionnement des batteries de la mobilité électrique	IPV Lithium validé	
	7 - Agir activement au développement de l'économie circulaire	Quantités (t) de matériaux supplémentaires valorisés grâce au plan d'action économie circulaire 2 Mt de résidus et minerais faibles teneurs valorisés sur la période 2019-2023 10 kt de déchets valorisés sur la période 2019-2023	34 kt valorisés 1,7 kt valorisés	
	8 - Être une référence en matière de respect des Droits Humains dans notre sphère d'activité	Être reconnu pour notre application des principes directeurs des Nations Unies, mesuré par l'atteinte d'un niveau mature selon le <i>UNGP Reporting Framework</i> (Shift-Mazars)	Formalisation démarche Groupe et adoption politique	
	9 - Être un partenaire éthique de choix	100 % des équipes commerce, achats formés chaque année à l'anticorruption	100 % des Directeurs Achats et Commerce et les personnes qui leur sont directement rattachées formées	
	10 - Être une entreprise responsable de référence dans la filière de la mine et la métallurgie	100 % des fournisseurs et clients identifiés à risque du Groupe sont conformes aux engagements RSE/Éthique d'Eramet ⁽¹⁾	58 % des fournisseurs à risque et 99 % des clients évalués sont conformes	
 <p>ACTEUR ENGAGÉ POUR LA PLANÈTE</p>	11 - Réduire nos émissions atmosphériques	Tonnes de poussières canalisées émises par les installations industrielles : - 80 % en 2023 vs 2018	- 35 % par rapport à 2018	
	12 - Protéger les ressources en eau et accélérer la réhabilitation de nos sites miniers en favorisant la biodiversité	Ratio surfaces réhabilitées / surfaces défrichées ≥ 1 sur la période 2019-2023 ⁽²⁾	1,2	
	13 - Réduire notre empreinte énergie et climat	KPI : Réduction de tCO ₂ /t Produit sortant (réf 2018) - 26 % en 2023 vs 2018 ⁽³⁾	- 14 %	

Légende Performance :

- Performance sans progression et en dessous du jalon annuel fixé.
- Performance en progrès par rapport à l'année précédente mais inférieure au jalon annuel fixé.
- Performance en ligne avec le jalon annuel fixé.
- Performance supérieure au jalon annuel fixé.

(1) Par identifiés à risque, on entend évalués critiques et/ou sensibles (en termes d'importance Eramet ou risque RSE - selon l'activité ou le pays), qui doivent être conformes, vérifié à partir d'une évaluation RSE/Éthique. S'ils ne sont pas conformes suite à l'évaluation, le Groupe favorise le dialogue et le soutien, et conserve la possibilité de mettre fin à la relation d'affaires.

(2) Infrastructures de long terme exclues.

(3) Dont 16,5 % lié à l'effet mix activité lié au choix stratégique du Groupe de développer son activité minière, moins émissive que les activités de transformation du Groupe.

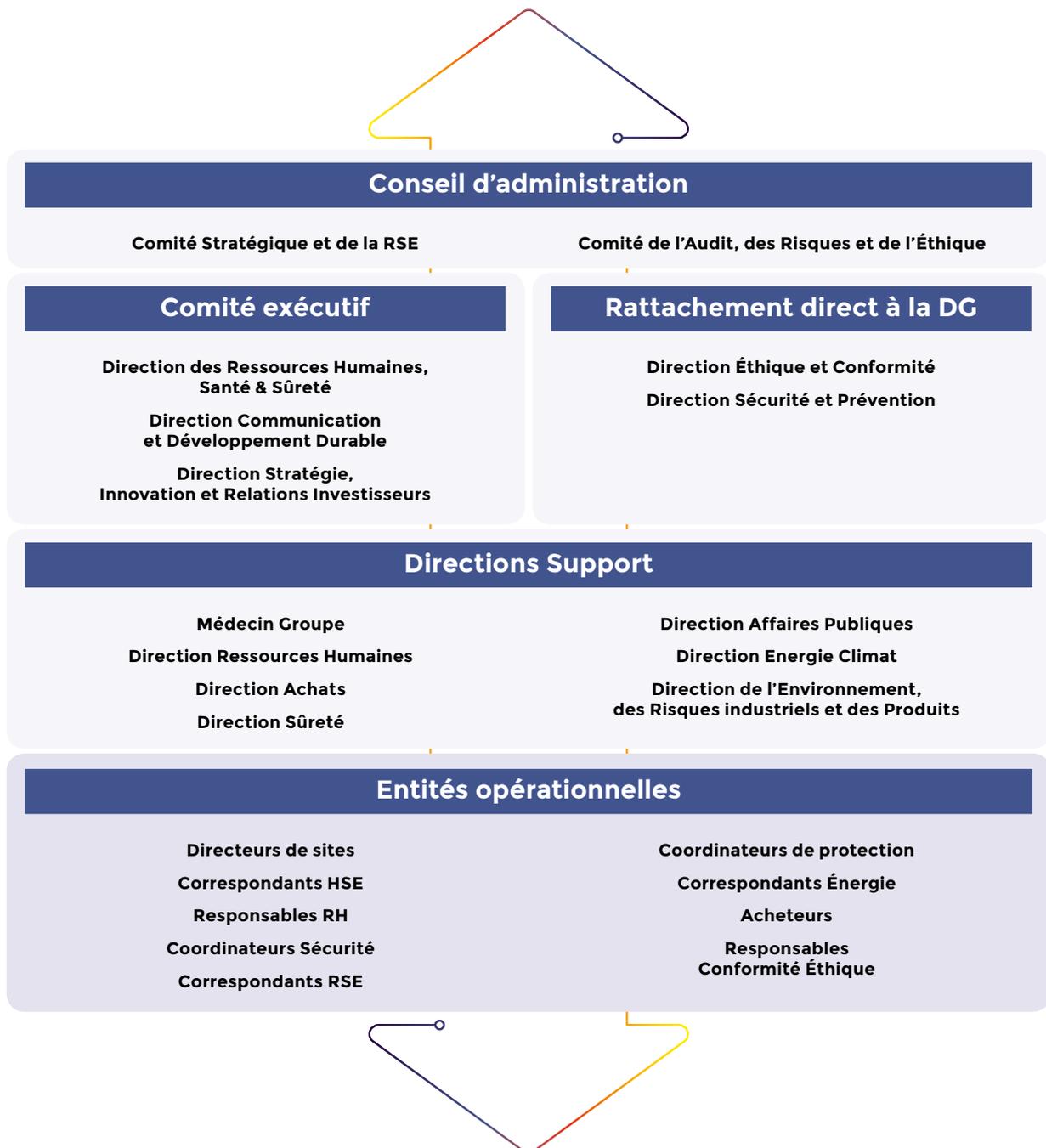
Afin d'évaluer la progression globale de sa Feuille de route, Eramet mesure son indice de performance RSE sur la base des réalisations de l'année ⁽¹⁾. Pour l'année 2019, cet indice atteint 112 (la valeur 100 indiquant la validation de l'ensemble des cibles). La majeure partie des objectifs fixés pour l'année ont été atteints. Plus de la moitié d'entre eux ont même dépassé les jalons fixés. C'est tout particulièrement

le cas pour trois des objectifs environnementaux, portant respectivement sur la réhabilitation des sites miniers, les émissions de poussières et la valorisation des déchets industriels. Enfin, bien que le jalon 2019 sur la valorisation des résidus et minerais faibles teneurs n'ait pas été complètement réalisé à date, cela n'empêche pas ce stade la validation de l'objectif à fin 2023.

6.1.4.2 Organisation en matière RSE

L'engagement d'Eramet se traduit par une implication au plus haut niveau de l'entreprise et une prise en charge à chaque niveau du management des sujets RSE prioritaires du Groupe.

Organisation du Groupe



(1) La méthodologie de calcul de cet indice est décrite dans la note méthodologique disponible en 6.5.

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Préservation de l'environnement

Les objectifs et plans d'actions de la Feuille de route RSE sont mis en œuvre avec l'ensemble des Divisions et entités opérationnelles du Groupe. Leur bonne exécution a été renforcée par la mise en place de groupes de travail et Comités thématiques transverses (RSE, Biodiversité, Environnement Minier, Achats Responsables, Ventas Responsables, Droits Humains, Éthique).

Par ailleurs, le Groupe prête une grande attention à l'intégration de critères sociaux, environnementaux, d'hygiène et de sécurité, culturels et sociétaux lors de la conception et du développement de ses projets. En se référant aux standards internationaux les plus exigeants, le Groupe a à cœur de bâtir des relations pérennes avec ses parties prenantes partout où il s'implante, dans le respect des règles et cultures spécifiques et des connaissances scientifiques actuelles. La Direction de la Communication et du Développement Durable est systématiquement représentée dans les Comités de pilotage des projets. Le sous-chapitre 6.4.4 détaille l'application de ces principes généraux pour les projets actuels du Groupe.

Eramet a mis en place des mesures et outils de suivi et de contrôle pour assurer la mise en œuvre concrète et la bonne réalisation des objectifs RSE sur l'ensemble de son périmètre. Parmi ces outils figurent les systèmes d'information dédiés qui permettent de collecter et consolider les données et indicateurs pour l'ensemble du périmètre. Les précisions sur les référentiels et outils utilisés pour produire ces informations sont données dans la note méthodologique au paragraphe 6.8.

Le Groupe s'appuie aussi sur un système d'audit interne de la performance de ses entités en matière d'Environnement, de Santé, de Sécurité, d'Énergie et d'Éthique, qui est détaillé au paragraphe 6.2.1.3. Les données issues de ces systèmes d'audit et de contrôle permettent d'alimenter la démarche d'amélioration continue du Groupe.

Le Plan de Vigilance du groupe Eramet et son compte rendu de mise à jour effective, renvoyant à la DPEF, sont disponibles en annexe du présent Document universel d'enregistrement.

6.2 PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT

6.2.1 Enjeux, objectifs, organisation et moyens pour la prévention des risques environnementaux et industriels

6.2.1.1 Enjeux et risques environnementaux pour les sites industriels d'Eramet

Les sites industriels et miniers du Groupe exercent des activités parfois très différentes les unes des autres dans des zones géographiques elles-mêmes diverses. Les enjeux et risques environnementaux varient donc fortement d'un site à l'autre. 40 sites sont suivis plus particulièrement car considérés comme à enjeux environnementaux significatifs (les sites de distribution ou à activité tertiaire uniquement ne rentrent pas dans cette catégorie).

Les enjeux et risques environnementaux propres aux implantations minières du Groupe sont décrits avec précision dans le paragraphe dédié à l'environnement minier (6.2.6).

Le tableau suivant vise à donner une vue d'ensemble des enjeux et risques environnementaux pour les grandes catégories de sites industriels présents dans le Groupe. Cette synthèse a pour objet d'aider le lecteur dans sa compréhension : elle est nécessairement macroscopique et schématique et ne saurait refléter complètement la diversité des enjeux et risques pour chaque site pris individuellement. Certains sites regroupent d'ailleurs des activités relevant de plusieurs des catégories présentées ici. Par ailleurs, la majorité des sites industriels situés en France relève du régime des ICPE (Installations classées pour la protection de l'environnement) et certains sont sous statut Seveso.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES ENJEUX ET RISQUES ENVIRONNEMENTAUX DES SITES INDUSTRIELS D'ERAMET

Enjeux/Risques	Sites pyrométallurgiques ⁽¹⁾	Sites hydrométallurgiques ⁽²⁾	Sites métallurgiques d'élaboration et de transformation ⁽³⁾ (laminoirs, forges, matriçage, traitement thermique...)	Commentaires
• Consommation d'eau	***	***	**	À l'exception des sites hydrométallurgiques, la très grande majorité des consommations d'eau dans le Groupe est liée aux boucles de refroidissements des équipements industriels. L'eau consommée dans ces processus ne subit pas de transformation. En outre, la très grande majorité des sites travaillent en boucle fermée, ce qui permet de réduire fortement le besoin. Dans les autres cas, l'eau prélevée est restituée au milieu naturel.
• Émissions dans l'eau	**	***	*	Les sites hydrométallurgiques sont ceux qui présentent relativement les risques les plus significatifs vis-à-vis de la pollution des eaux, en raison de l'usage de produits chimiques et d'un procédé aqueux. Toutes les eaux industrielles sont gérées conformément aux réglementations applicables.
• Émissions atmosphériques	****	*	**	Les sites qui possèdent des fours métallurgiques ou des centrales de production d'électricité sont ceux qui concentrent l'essentiel des émissions atmosphériques du Groupe (poussières, oxydes d'azote ou de soufre). Les sources principales d'émissions des installations sont dotées d'équipements de captation et de traitement, conformément aux réglementations applicables et meilleures technologies disponibles.
• Consommation d'énergie / émissions de Gaz à effet de serre	****	*	**	Les sites qui possèdent des fours métallurgiques et/ou des installations de production d'électricité sont ceux qui concentrent l'essentiel des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre.
• Production de déchets dangereux	***	***	**	L'activité pyrométallurgique produit des poussières, des boues et des laitiers, qui en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques et des lieux d'opération peuvent pour certains être considérés comme des déchets dangereux.
• Impact sur la biodiversité	*	*	*	Les sites industriels du Groupe sont pour l'essentiel localisés dans des zones industrielles et urbaines.
• Risque de pollution historique des sols	***	***	***	Les sites de production sont généralement conçus sur des dalles de protection des sols et les stockages de produits dangereux sont équipés de systèmes de rétention, ce qui réduit les risques de contamination des sols. Toutefois, les pratiques industrielles ayant évolué, les sites les plus anciens peuvent présenter des risques de pollutions historiques des sols.

Légende :

* Faibles. ** Modérées. *** Significatives. **** Fortes.

(1) Comilog Dunkerque (France), CIM et C2M (Gabon), Eramet Marietta (États-Unis), Eramet Norway (Kvinesdal, Sauda et Porsgrunn en Norvège), SLN Centrale B et Doniambo (Nouvelle-Calédonie), TTI (Norvège), Aubert & Duval Les Ancizes (France), Erasteel Commentry (France).

(2) Eramet Sandouville (France), C2M (Gabon).

(3) Brown Europe, EcoTitanium, Forges de Monplaisir, Interforge, UKAD (France), les sites d'Aubert & Duval à Firminy, Imphy, Issoire, Les Ancizes, Pamiers, TAF à Gennevilliers (France), Aubert & Duval à Irun (Espagne), Erasteel Champagnole, Erasteel Commentry (France), Erasteel Boonton (États-Unis), Erasteel Kloster (Langshyttan, Söderfors, Vikmanshyttan en Suède), Erasteel Stubs (Royaume Uni), EIML (Chine), SQUAD (Inde).

À noter que les nuisances sonores ou lumineuses ne représentent pas un impact environnemental significatif. Les divers sites concernés respectent les niveaux de bruit stipulés dans leur permis d'exploiter, et ce sujet n'apparaît pas comme important dans le bilan des contentieux réalisé par le Groupe.

6.2.1.2 Objectifs en matière d'environnement

Eramet poursuit quatre objectifs clés en matière environnementale :

1. le strict respect de la conformité aux lois et réglementations applicables à ses activités ;
2. la mise en œuvre de systèmes de management de l'environnement certifiés suivant la norme ISO 14001 pour tous les sites industriels et miniers à enjeux environnementaux significatifs. Les indicateurs et résultats relatifs à ces deux premiers objectifs sont détaillés à la section 6.2.2 ;
3. l'intégration au meilleur niveau possible des sujets environnementaux dans la conception des projets

4. et enfin, la réduction volontariste et continue de l'empreinte environnementale du Groupe. Quatre objectifs clés de réduction de l'empreinte environnementale correspondant aux enjeux majeurs du Groupe ont été définis pour la période 2018-2023 dans le cadre de la Feuille de route RSE, repris ci-dessous.



ÉCONOMIE CIRCULAIRE	7 - Agir activement au développement de l'économie circulaire	Indicateur : Quantités (t) de matériaux supplémentaires valorisés grâce au plan d'action économie circulaire Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • 2 Mt de résidus et minerais fatals faibles teneurs valorisés sur la période 2019-2023 • 10 kt de déchets valorisés sur la période 2019-2013
AIR	11 - Réduire nos émissions atmosphériques	Indicateur : Tonnes de poussières canalisées émises par les installations industrielles pyrométallurgiques Objectif : - 80 % en 2023 vs 2018
BIODIVERSITÉ/ RÉHABILITATION MINIÈRE	12 - Protéger les ressources en eau et accélérer la réhabilitation de nos sites miniers en favorisant la biodiversité	Indicateur : Ratio surfaces réhabilitées / surfaces défrichées Objectif : Ratio ≥ 1 sur la période 2019-2023 ⁽¹⁾
GAZ À EFFET DE SERRE	13- Réduire notre empreinte énergie et climat	Indicateur : tCO ₂ /t de produit sortant Objectif : - 26 % en 2023 vs 2018

(1) Infrastructures de long terme exclues.

Les résultats intermédiaires à fin 2019 pour ces cibles sont détaillés dans la suite de ce document.

La réduction de l'empreinte environnementale visée par le Groupe s'inscrit dans le développement d'une industrie aux pratiques responsables soutenu par l'ODD 9 relatif à l'« Industrie, innovation et infrastructure » et 12 à la « Consommation et production responsables ». Avec ses objectifs d'économie circulaire, de valorisation des déchets et de réduction des émissions, Eramet s'engage particulièrement sur les cibles 12.2 relatif à l'« Utilisation durable des ressources naturelles », 12.4 « Gestion des produits chimiques et des déchets » et 12.5 « Prévention, réduction, recyclage et réutilisation des déchets ».

Les démarches entreprises par Eramet pour limiter ses impacts sur la biodiversité, les écosystèmes et les ressources en eau autour de ses sites participent directement aux ODD 6 « Eau propre et assainissement » et 15 « Vie terrestre ».

Enfin, conscient de l'urgence des enjeux climatiques, Eramet contribue à l'ODD 13 relatif au climat et sa cible 13.1 « Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat », d'une part en réduisant son impact Énergie et Climat, et d'autre part, avec le développement de projets en faveur de la transition énergétique, comme le projet Lithium, métal critique pour la mobilité électrique.

6.2.1.3 Organisation et instruments pour la prévention des risques environnementaux

Pour mettre en œuvre ses objectifs, le Groupe s'appuie sur un réseau d'experts internes et sur une organisation structurée :

- la Direction de l'Environnement, des Risques Industriels et de la responsabilité Produits (DERIP) définit les référentiels Groupe, coordonne la dynamique générale d'amélioration continue, met en œuvre les mécanismes de contrôle des standards internes et fournit un appui technique expert aux sites et projets ;
- plus de 60 personnes composent le réseau des fonctions HSE dans les sites avec un rattachement hiérarchique à leur Direction Générale pour la grande majorité d'entre eux ;
- le Comité Métiers Hygiène, Santé et Sécurité (HS&S) et Environnement (E) analyse une fois par an les compétences disponibles dans le Groupe au regard des besoins et des enjeux. Cette démarche d'anticipation se déroule en coordination entre les Directions des Ressources Humaines des Divisions du Groupe et les Directions Prévention Sécurité et Environnement.

Les systèmes de suivi et de contrôle constituent un des points forts du management environnemental du Groupe.

Ainsi, un système d'information environnemental dédié (EraGreen), est déployé à l'ensemble des sites industriels et miniers, permettant la collecte et la consolidation des indicateurs de performance environnementale et énergie.

Le Groupe s'appuie aussi sur un système exigeant d'audit interne de la performance de ses entités en matière

d'Environnement, de Santé, de Sécurité et d'Énergie. Le référentiel d'audit commun est structuré suivant trois piliers : implication des hommes, maîtrise opérationnelle et prévention. Il prend en compte intégralement les exigences des normes ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO 50001. Des équipes mixtes d'auditeurs internes au Groupe (Corporate, Divisions et sites) conduisent ces audits qui durent plusieurs jours et permettent de situer dans le détail la performance environnementale des sites. Les sites peuvent faire également l'objet d'audits ciblés sur certaines thématiques (maîtrise des émissions atmosphériques, gestion des résidus miniers ou système de management environnemental en 2019 par exemple). Au cours de la période 2015-2019, 30 des 40 sites à enjeux environnementaux significatifs ont été audités suivant ces modalités.

Des plans d'actions correctifs sont définis à l'issue de chaque audit, et pour tous les risques considérés comme significatifs, un reporting trimestriel sur la mise en place des actions correctives est consolidé au niveau Groupe.

6.2.1.4 Organisation et instruments pour la prévention des risques industriels

Les principaux risques industriels auxquels les sites du Groupe peuvent être confrontés sont de type incendie, explosion (y compris, pour certains sites, liée au risque de contact entre l'eau et le métal en fusion), bris de machine sur équipement critique, géotechnique (verses à stériles ou digues à résidus miniers) et événement naturel (inondation, tempête/cyclone...).

Eramet apporte une attention particulière pour prévenir ces risques au plus tôt dans ses projets industriels ou miniers, en identifiant les scénarios d'accidents majeurs, leurs causes et leurs conséquences, pour mettre en place les barrières de prévention et/ou de protection (éléments importants pour la sécurité) qui réduisent la probabilité ou la gravité d'un événement. En 2019, cela a surtout concerné les projets Lithium (en Argentine), et d'extension de la mine de manganèse au Gabon.

Pour les sites en activité, le dispositif de contrôle des risques industriels repose avant tout sur le programme de visites d'ingénierie assurance (audits de prévention assurance) des sites industriels avec un cycle de deux ans, en collaboration étroite avec les assureurs, les courtiers et la Direction des Assurances Groupe.

Tout risque significatif détecté lors de ces audits donne lieu à un plan d'action correctif mis en œuvre par le site concerné. Le suivi des actions correctives décidées suite à ces visites donne lieu à un reporting synthétique semestriel

sur le respect des standards risques industriels d'Eramet (révisés en 2016) et sur l'avancement des recommandations émises par l'assureur au cours de ses visites de prévention.

Eramet effectue également, de manière régulière, des audits tierce partie de ses ouvrages miniers comme les verses à stériles ou les digues à résidus miniers afin de s'assurer de la maîtrise des risques géotechniques associés (cf. paragraphe 6.2.6.4 « Gestion des stériles et résidus miniers »).

En complément, Eramet mène des audits sur d'autres risques ciblés ou sur la maturité des systèmes de gestion de la sécurité industrielle : deux audits ont été réalisés en 2019 sur les sites français de Commentry et de Sandouville.

Enfin, le Groupe dispose de procédures de prévention et de gestion des crises. Ces procédures s'articulent autour de trois volets d'action :

- la prévention des situations de crise : identification et prise en compte opérationnelle des signaux faibles, exercices de simulation de crise afin que chacun connaisse son rôle et pour améliorer en continu les plans d'urgences (en liaison avec les standards risques industriels du Groupe) ;
- la gestion des incidents sérieux : définition d'un incident sérieux, reporting Groupe, retour d'expérience ;
- la gestion de crise : les sites définissent leur plan d'urgence (POI, PIU ou autre...) le dispositif de gestion de crise du Corporate intègre la remontée de l'alerte, l'évaluation de la gravité, l'organisation en cellule de crise si besoin et le retour d'expérience.

Ces procédures ont été déployées sur tous les sites. Comme en 2018, une attention particulière a été portée aux exercices de simulation de crise sur tous les sites : sur les 34 sites suivis, plus de 90 % ont réalisé un ou plusieurs exercices en 2019, parfois en collaboration avec les pompiers.

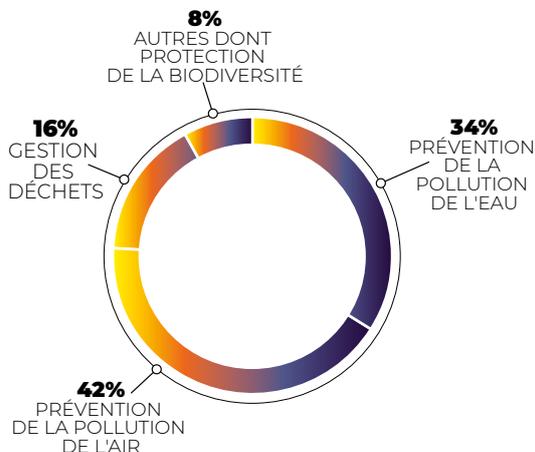
6.2.1.5 Moyens financiers consacrés à la préservation de l'environnement

Les dépenses en matière d'environnement sont estimées à près de 17,5 millions d'euros pour 2019, et à environ 65 millions d'euros pour les trois dernières années.

Les dépenses considérées ici ont un strict caractère de prévention et de protection de l'environnement. Elles intègrent par exemple l'installation de nouveaux équipements ou des travaux effectués afin de minimiser les impacts. Elles couvrent aussi certains investissements consentis pour de nouvelles activités avec une dimension à caractère exclusivement environnemental.

Le graphique ci-dessous donne la répartition par thème de ces moyens sur la période 2017-2019.

Dépenses en faveur de l'environnement 2017-2019



Les dépenses environnementales de 2019 ont trait pour 80 % à la prévention de la pollution de l'air, et de la pollution de l'eau, à part égale.

En matière de prévention de la pollution de l'air, les investissements les plus significatifs en 2019 concernent le site de l'usine SLN de Doniambo (Nouvelle-Calédonie), où plusieurs actions destinées à limiter la production de poussières diffuses ont été mises en œuvre, ainsi que le site de Kvinesdal (Norvège).

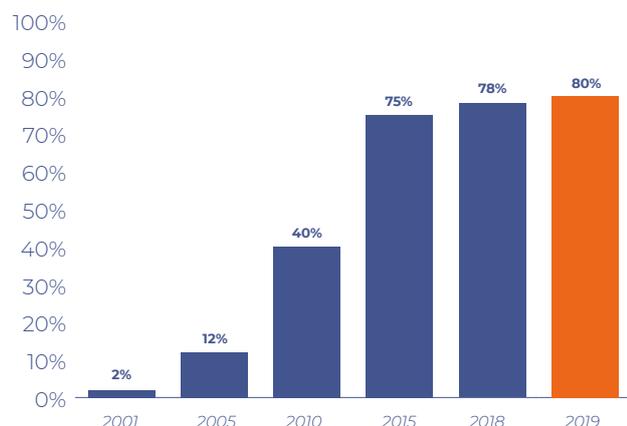
Dans le domaine de la prévention de la pollution de l'eau, les investissements les plus significatifs en 2019 sont relatifs aux actions de gestion des eaux et de prévention de l'érosion sur les sites miniers de SLN, ainsi qu'à la poursuite des opérations de réhabilitation du segment aval de la rivière Moulili à l'aval de la mine Comilog (Gabon).

6.2.2 Certifications ISO 14001 et indicateurs de conformité environnementale

Il est à noter que depuis 2013, le Groupe mesure l'avancement de son objectif de certification ISO 14001 pour les sites susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'environnement. Tous les sites industriels ou miniers en activité sont concernés.

À fin 2019, les sites ayant obtenu la certification ISO 14001 représentent désormais 80 % de l'objectif cible. En 2019, l'usine du Complexe métallurgique de Moanda a été intégrée au périmètre du système de management environnemental de Comilog (Gabon), et a reçu un avis favorable pour sa certification. Dans l'attente de la réception du certificat officiel, l'usine est comptabilisée dans les usines certifiées.

Proportion de sites certifiés ISO 14001



Objectif « Zéro contentieux » (conformité environnementale)

Le groupe Eramet promeut une politique de strict respect des réglementations, de transparence et de dialogue avec les autorités de tutelle dans toutes les situations et particulièrement en cas de difficultés temporaires ou de conditions spécifiques d'exploitation. L'objectif est de tendre vers l'absence de mises en demeure ou poursuites pénales, qui pourraient résulter de manquements du fait des sites du Groupe aux obligations réglementaires opposables.

Pour mesurer l'atteinte de cet objectif, le Groupe suit quatre indicateurs :

- **Type 1 – Signaux faibles** : Avertissement écrit de l'administration rappelant une prescription qui, si elle n'est pas mise en œuvre, peut conduire à une mise en demeure (États-Unis : *notice of violation*), grief d'un tiers auprès du site ou dans les médias ;
- **Type 2 – Constatation d'une non-conformité** et injonction par l'administration de faire quelque chose dans un délai contraint, sous peine de sanctions ; exemple en France métropolitaine, Nouvelle-Calédonie, Gabon : mise en demeure ; aux États-Unis : *notice of enforcement* ou « consent agreement » entre l'administration et l'opérateur, ou *administrative order* ;
- **Type 3 – Action en justice** : Poursuites engagées par le ministère public ou toute autre autorité publique habilitée à la suite d'un procès-verbal d'infraction, ou d'une plainte d'un tiers auprès d'un tribunal. Recours en responsabilité d'un salarié ou d'un tiers devant une juridiction tendant à la réparation d'un préjudice résultant de la violation d'une obligation ou d'une atteinte à l'environnement. Recours d'un tiers dirigé contre une autorisation administrative délivrée en application d'une législation relative à l'environnement ;
- **Type 4 – Sanction prononcée** : Sanction administrative (amende, suspension de permis), condamnation judiciaire ou condamnation pénale.

L'évolution de ces indicateurs au cours des dernières années est la suivante.

	2017	2018	2019
Type 2 – Constatations de non-conformité	4	1	6
Type 3 – Actions en justice	0	2	1
Type 4 – Sanctions prononcées	0	1	1

En 2019, une amende minime (1 700 euros) a été prononcée à l'endroit de la société Aubert & Duval, suite à une pollution de la rivière Allier par son site d'Issoire (France) en 2015.

La seule action en justice initiée sur des sujets environnementaux en 2019 à l'encontre de filiales du Groupe concerne SLN (Nouvelle-Calédonie) par une association de protection de l'environnement sur le sujet de la qualité de l'air.

Les événements de type 2 répertoriés en 2019 concernent les sites d'Eramet à Sandouville (France), de SLN à Poum (Nouvelle-Calédonie), de Comilog Dunkerque (France), d'Erasteel à Commentry (France) et de Mouyabi pour Setrag (Gabon). Des plans d'actions correctifs sont mis en œuvre systématiquement.

6.2.3 Réduction des émissions

6.2.3.1 Rejets atmosphériques

Rejets atmosphériques		2017	2018	2019
Oxydes de soufre (SOx)	tonnes	13 072	14 379	13 249
Oxyde d'azote (NOx)	tonnes	6 910	7 623	7 992
Poussières totales canalisées	tonnes	1 519	2 535	1 617
Nickel	tonnes	8,9	11,1	11,2
Manganèse	tonnes	276	529	506

Pour les rejets atmosphériques les contributeurs majoritaires sont les activités pyrométallurgiques avec leurs installations de fusion, les fours de traitement thermique et les centrales de production d'énergie. Les émissions de CO₂ sont évoquées dans le paragraphe 6.2.5.

Les émissions atmosphériques peuvent varier en fonction de la nature des matières premières et minerais utilisés, des technologies de transfert et de chargement en place, de la puissance installée des équipements et surtout du niveau d'activité des sites.

En pyrométallurgie, les émissions canalisées sont générées au niveau de la manutention des matériaux, des fours, des opérations de meulage et de broyage ainsi que de celles impliquant du métal liquide en fusion et des laitiers. En hydrométallurgie, des émissions canalisées de poussières interviennent le plus souvent lors d'opérations de manutention, de broyage, de séchage ou de transfert de matière.

Les dispositifs d'épuration des effluents atmosphériques généralement mis en œuvre dans les usines du Groupe sont des électrofiltres, des dépoussiéreurs à manches, des scrubbers ou encore des tours de lavage. Des systèmes de traitement spécifiques à certains polluants peuvent être également utilisés comme des filtres à charbon actif. Ces différents équipements sont mis en place en fonction des caractéristiques des effluents des process industriels,

des performances épuratoires visées et des contextes réglementaires.

Les émissions d'oxydes de soufre (SOx) sont essentiellement générées à SLN (centrale thermique et usine de Doniambo). La baisse des émissions en 2019 est liée principalement à la moindre production du site et donc à la moindre sollicitation de la centrale électrique au fuel.



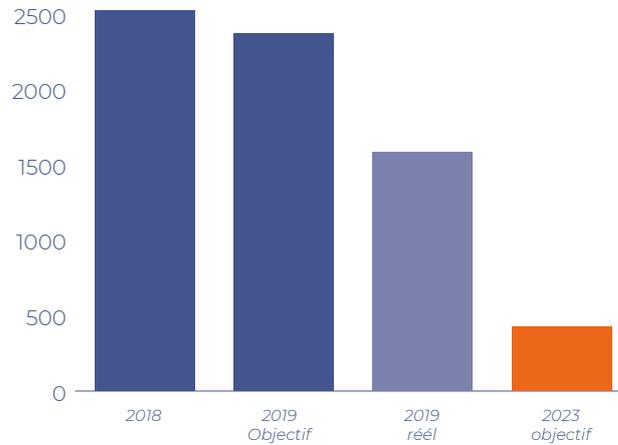
Dans le cadre de sa Feuille de route RSE, Eramet s'engage sur un indicateur de performance relatif aux rejets canalisés des poussières des sites pyrométallurgiques. Une réduction de 80 % est visée sur la période 2018-2023, et une première réduction de 6 % était ciblée pour 2019.

À fin 2019, l'objectif est largement dépassé avec une réduction supérieure à 35 %.

Cette amélioration est le résultat du plan d'actions mis en place sur la chaîne d'agglomération du Complexe industriel de Moanda (CIM) au Gabon, dont les premières actions correctives ont été mises en œuvre début 2019, puis complétées en juin lors de l'arrêt annuel de la ligne. Depuis lors, les niveaux d'émissions restent stables grâce aux mesures préventives qui pérennisent ce travail.

Il convient aussi de souligner qu'une plus faible production de certaines unités en 2019 a également contribué à cette baisse.

Émissions canalisées de poussières (en tonnes/an)



6.2.3.2 Rejets aqueux

Rejets aqueux		2017	2018	2019
Matières en suspension (MES)	tonnes	10 944	8 084	6 970
Demande chimique en oxygène (DCO)	tonnes	126	155	243
Nickel	tonnes	6,7	3,6	4,4
Manganèse	tonnes	37,5	29,9	34,7

Tout comme pour les émissions atmosphériques, Eramet est mobilisé pour réduire ses rejets aqueux. Les sites industriels travaillent à améliorer les procédés de traitement pour assurer une meilleure qualité de l'eau rejetée.

Outre les systèmes préventifs comme des rétentions ou des stockages à double parois, des dispositifs curatifs tels que des stations de traitement des effluents par des procédés physico-chimiques ou encore des séparateurs d'hydrocarbures (séparation par décantation) sont utilisés afin de permettre des rejets en conformité avec les valeurs limites réglementaires.

Les rejets de matières en suspension ont diminué de 14 % en lien avec des rejets moindres sur le site de Doniambo. La valeur rapportée pour les rejets de type DCO (demande chimique en oxygène) est en forte augmentation ; ceci est dû uniquement à un progrès du monitoring environnemental du site de Tyssedal (Norvège) qui inclut depuis 2019 un nouveau paramètre (carbone organique total, soit COT). Ce dernier permet par extrapolation d'évaluer la DCO dont la mesure n'est pas possible directement dans un contexte d'eaux marines. Le facteur sécuritaire utilisé pour cette approximation sera prochainement affiné.

Enfin, les sites du Groupe suivent avec attention la qualité des eaux souterraines et l'impact de l'activité sur les sols et les sous-sols. C'est ainsi plusieurs centaines de piézomètres répartis dans les différents sites du Groupe tant dans leur périmètre qu'en dehors de celui-ci, qui permettent d'accompagner les premières phases de tout nouveau

projet (caractérisation de l'état initial) et qui assurent également la surveillance de tout impact éventuel sur les eaux souterraines et de surface.

6.2.3.3 Réhabilitation des sites industriels fermés

Le Groupe fait preuve de la plus grande vigilance envers les impacts potentiels sur les sols et sous-sols du fait d'activités passées, en cours ou futures, tant dans le domaine de ses activités industrielles que minières.

Depuis plusieurs années, le Groupe a développé une expertise pour accompagner la cessation d'activité de certains sites industriels. Cette expertise concerne l'investigation, le suivi et la gestion des terrains potentiellement impactés au travers de projets tels que la réhabilitation de terrains industriels, la fin de vie de décharges internes, ou d'anciennes mines. Cette expertise est également sollicitée dans le cadre des audits internes ou en amont des opérations d'acquisitions et de cessions. Il est important de mentionner la mise en place d'une politique de caractérisation systématique de l'état des sols préalablement à tout nouveau projet. Enfin le Groupe mène des actions visant à renforcer sa connaissance de l'état des sols et sous-sols des différents sites en activité du Groupe.

Les avancées principales récentes en matière de gestion des sites industriels fermés concernent :

- Aubert & Duval Gennevilliers (France) : après l'achèvement de la réhabilitation de l'usine dite « B/C », le projet se poursuit sur l'usine dite « A » dont les travaux de réhabilitation seront préparés durant 2020 conformément aux prescriptions de l'administration ;
 - Valdi Feurs (France) : le site a notifié sa cessation d'activité auprès de l'administration en 2013. Sur le terrain appartenant au Groupe, les travaux de remédiation, commencés en 2015 se sont terminés en 2016. Le procès-verbal de récolement a été obtenu en 2017. Ce terrain a été cédé en 2019. La remise en état des bâtiments loués a débuté en 2019 et se poursuivra en 2020.
- La réhabilitation des sites miniers constitue un axe majeur de la politique environnementale, elle est développée dans la partie Environnement Minier (6.2.6) ainsi que dans la partie 6.2.7 consacré à la Biodiversité.

6.2.4 Économie circulaire

L'économie circulaire peut se définir comme un système d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources naturelles et des matières premières vierges et à diminuer l'impact des activités économiques sur l'environnement.

Eramet est engagé de longue date en faveur d'un tel modèle. Ce modèle s'applique pour toutes les ressources utilisées : eau, énergie, matières premières. Compte tenu de son métier, Eramet est tout particulièrement mobilisé pour optimiser le recours aux ressources métalliques primaires. En effet, les métaux, par leur caractère infiniment recyclable, se prêtent particulièrement au développement de l'économie circulaire.

La contribution à l'économie circulaire prend quatre formes principales chez Eramet :

<p>1. LE DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS NOUVELLES DÉDIÉES AU RECYCLAGE</p>	<p>Deux activités de recyclage ont été développées par le Groupe depuis 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la transformation de l'aciérie d'EraSteel Commentry (France), avec une nouvelle filière de recyclage par voie pyrométallurgique qui permet de valoriser des déchets industriels (catalyseurs pétroliers, battitures et autres déchets métallifères) en récupérant plusieurs métaux stratégiques tels que le cobalt, le molybdène ou le nickel ; • en Auvergne, l'usine « EcoTitanium » a démarré en 2017. Première filière européenne de recyclage d'alliages de titane de qualité aéronautique, EcoTitanium produit des alliages à partir de chutes massives et copeaux de titane collectés chez les grands constructeurs aéronautiques et leurs sous-traitants. <p>En outre, en 2019, le projet de recyclage des batteries lithium-ion, appelé ReLieVe, mené par Eramet en collaboration avec BASF et SUEZ, a été sélectionné par l'Union européenne. L'objectif du projet est de développer un procédé innovant, dit en boucle fermée, de recyclage des batteries lithium-ion utilisées dans les véhicules électriques.</p>
<p>2. LA PARTICIPATION À DES DÉMARCHES D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE</p>	<p>Partout où c'est possible, les sites industriels d'Eramet s'inscrivent dans les démarches d'écologie industrielle territoriale en mettant à disposition de la chaleur, de l'énergie ou des fluides produits par leurs activités, ou à l'inverse en consommant des fluides venant d'usines voisines. Pour citer quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'usine de Porsgrunn (Norvège) fournit chaque année l'équivalent de 200 GWh d'énergie thermique sous forme de monoxyde de carbone (rejet gazeux) à l'usine chimique voisine qui produit des engrais ; • les excédents de vapeur produits par le site d'Eramet Norway de Kvinesdal (Norvège) permettent de chauffer de nombreuses infrastructures voisines, et les eaux usées chaudes du site sont réutilisées par plusieurs clients extérieurs dont une ferme piscicole ; • une partie de l'énergie consommée par l'usine de Sandouville (France) provient d'une usine voisine d'incinération de déchets.
<p>3. POUR LES ACTIVITÉS MINIÈRES DU GROUPE : LA GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES MINIÈRES</p>	<p>En valorisant au maximum les minerais dits fatals de plus faibles teneurs pour optimiser la valorisation des gisements, et en valorisant autant que possible les résidus miniers issus des procédés de concentration des minerais. Ceci permet de valoriser plus de ressources à empreinte environnementale quasi constante (les opérations d'extraction ayant déjà été faites). Les filiales minières d'Eramet sont historiquement engagées dans ces démarches également. Les actions engagées sur ce volet sont décrites au paragraphe 6.2.6.2 « Gestion responsable de la ressource ».</p>
<p>4. POUR LES SITES INDUSTRIELS DU GROUPE : LA MAXIMISATION DES FLUX RECYCLÉS</p>	<p>En incorporant une part la plus importante possible de matières premières secondaires dans les intrants, ou en valorisant (en interne ou en externe) au maximum les déchets générés par les activités.</p>

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Préservation de l'environnement



Au travers de sa Feuille de route RSE, le Groupe a décidé de renforcer encore son engagement pour l'économie circulaire. C'est la raison pour laquelle deux nouveaux objectifs, correspondant aux deux derniers axes du tableau précédent, ont été fixés.

L'esprit général est de favoriser les actions qui permettent de valoriser des flux matières qui jusqu'à présent ne l'étaient pas.

Pour la période 2019-2023, les cibles sont :

- **2 Mt** de résidus et minerais faibles teneurs valorisés

L'objectif est de pouvoir valoriser des matières sans supplément significatif d'empreinte environnementale pour la phase extraction, en d'autres termes de valoriser des matières déjà manipulées pour lesquelles l'impact environnemental de la phase d'extraction a déjà eu lieu pour l'essentiel.

- **10 kt** de déchets valorisés sur la période

Les actions éligibles sont des actions qui permettent de faire progresser des flux de déchets dans la hiérarchie de gestion des déchets : réemploi > valorisation matière

(recyclage) en interne ou externe > valorisation énergétique. La valorisation recherchée est avant tout une valorisation matière, par réemploi, recyclage en interne, ou valorisation matière en externe.

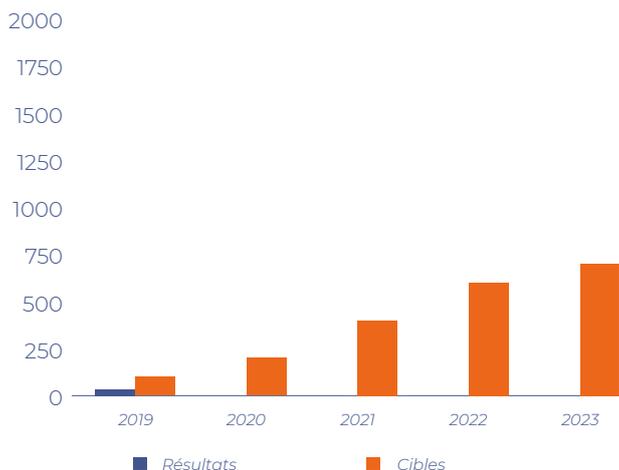
Un Comité dédié à l'économie circulaire a été mis sur pied. Son rôle est d'identifier et de valider les actions et projets qui s'inscrivent dans les définitions précisées ci-dessus.

À fin 2019, dix actions ont ainsi pu être labellisées par le Comité. La plupart sont des projets innovants de R/D qui ne produiront des résultats que dans un ou deux ans. Quatre projets sont toutefois d'ores et déjà productifs et contribuent dès 2019 aux indicateurs avec les résultats suivants à fin 2019 :

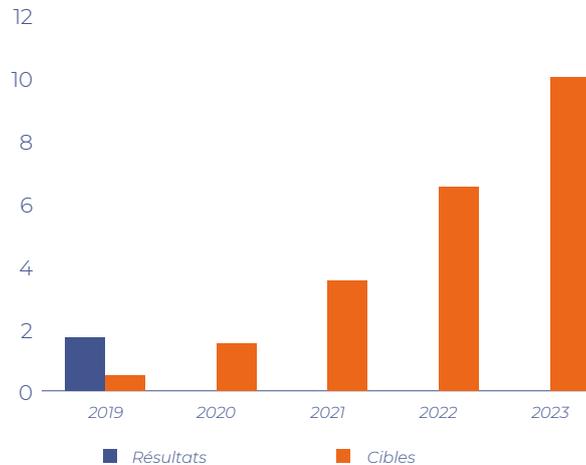
- 34 kt de résidus miniers valorisés ;
- 1 700 tonnes de déchets valorisés.

Les résultats à fin 2019 sont illustrés par les graphiques suivants qui montrent également l'avancement par rapport à la cible intermédiaire fixée à fin 2019, en retard pour le premier objectif (sans que cela n'empêche à ce stade la réalisation de l'objectif à fin 2023), et en avance pour le second.

Minerais / résidus miniers supplémentaires valorisés (kt cumul)



Déchets supplémentaires valorisés (kt - cumul)



6.2.4.1 Optimisation de la consommation des matières premières primaires

Environ 9 millions de tonnes de matières premières sont consommées par les usines du Groupe, dont 75 % de minerai (produit très majoritairement par les mines du Groupe) et 7 % de réducteurs (charbon et coke). Le reste des consommations se composent essentiellement des métaux utilisés dans les usines d'alliages, et d'adjuvants divers.

Eramet est mobilisé pour optimiser autant que possible ses différentes consommations d'intrants. En outre, partout où c'est possible, le Groupe privilégie l'utilisation de matières premières secondaires aux matières premières vierges.

En ce sens, les aciéries de la division Alliages Haute performance (Les Ancizes, Commentry et Söderfors) sont de véritables champions de l'économie circulaire : leur taux d'utilisation de matières premières secondaires varie entre 85 et 95 %, en additionnant les flux de recyclage internes et le recours à des matières premières secondaires achetées à l'extérieur (*scraps...*).

6.2.4.2 Prévention et valorisation des déchets

Eramet s'attache à respecter la hiérarchie de gestion des déchets suivante : en priorité, prévenir la production de

déchets // les réemployer // les recycler et les valoriser au maximum, ou à défaut et en dernier recours les éliminer de manière sûre et dans des conditions respectueuses de l'environnement.

Ainsi, historiquement, des efforts particuliers ont été faits sur tous les sites pour valoriser les déchets quand leurs propriétés physico-chimiques le permettent ; c'est ainsi que par exemple les scories de SLN (Nouvelle-Calédonie) et le laitier pauvre de Comilog Dunkerque sont homologués et intégrés pour des applications en techniques routières.



Comme expliqué au paragraphe 6.2.4, Eramet s'est engagé au travers de sa Feuille de route RSE 2018-2023 pour progresser encore en matière de valorisation de déchets (dangereux comme non dangereux). À fin 2019, 1 700 tonnes ont d'ores et déjà pu être valorisées grâce aux nouveaux projets et actions suivantes :

- le réemploi de palettes bois pour l'usine de Pamiers (France) ;
- le recyclage dans le process de poussières filtrées à l'usine de Dunkerque (France) ;
- la valorisation de laitiers de l'usine de SLN à Nouméa (Nouvelle-Calédonie) sur des marchés nouveaux à l'extérieur du territoire calédonien.

Production de déchets		2017	2018	2019
Quantité de déchets non dangereux	milliers de tonnes	4 509	4 676	4266
Quantité de déchets dangereux	milliers de tonnes	64	64	65

La notion de déchets dangereux et non dangereux est définie en accord avec les réglementations des pays d'implantation. En effet, à ce jour les statuts de déchets sont très disparates d'un pays à l'autre.

Déchets non dangereux

Les activités minières et leurs opérations industrielles associées sont les sources principales de déchets non

dangereux. Un important tonnage de ceux-ci est stocké dans des bassins industriels au Gabon. Il s'agit des fractions fines de minerai de manganèse recueillies après l'étape de lavage qui sert à isoler la fraction grenue destinée au

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Préservation de l'environnement

marché. Du côté de l'activité nickel, un autre important tonnage de déchets non dangereux correspond aux scories de fusion générées par l'activité pyrométallurgique de l'usine de Doniambo. Les trois contributeurs majeurs que sont l'usine de SLN (Nouvelle-Calédonie), les mines et la mine de Moanda et le Complexe industriel de Moanda (CIM) (Gabon), représentent 99 % de la quantité totale calculée pour 2018.

À des tonnages bien inférieurs, les activités industrielles d'aciérie et de fusion-réduction, ou de production de ferro-alliages sont génératrices de sous-produits ou de déchets non dangereux du Groupe. Ils se présentent sous forme de laitiers ou de scories inertes principalement stockés en décharge interne ou faisant l'objet pour une partie d'entre eux de valorisation externe.

Enfin, même si les quantités sont encore bien moindres, des initiatives locales voient également le jour sur de nombreux sites en vue de réduire le gaspillage alimentaire : prévisions au plus juste des personnes présentes sur site chaque jour (absences, congés, visiteurs...) afin d'informer le service de restauration collective ou encore mise en compost des déchets alimentaires végétaux ou redistribution aux animaux des fermes avoisinantes.

6.2.4.3 Optimisation des consommations d'eau

Consommation		2017	2018	2019
Consommation totale en eau	millions de m ³	44,5	42,4	43,2

Avant tout commentaire sur les consommations d'eau des sites du groupe Eramet, il est important de souligner qu'aucun des sites industriels du Groupe n'est implanté dans un pays confronté au « stress hydrique » suivant la définition retenue par l'ONU, c'est-à-dire dont la ressource en eau par habitant, tous usages confondus est généralement inférieure à 1 700 m³ par personne et par an. Bien que cette ressource en eau soit le plus souvent substantielle ou

Déchets dangereux

Les activités génératrices de déchets dangereux sont principalement issues des procédés pyrométallurgiques de la division Mines et Métaux du Groupe. Les sites importants en termes de taille de la division Alliages Haute Performance tels que les usines françaises de Pamiers et des Ancizes sont également à l'origine de quantités significatives de déchets dangereux.

Ces activités produisent des poussières récupérées par les dispositifs de filtration, des boues et des scories calcosodiques, qui en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques et des lieux d'opérations peuvent pour certaines être considérées comme des déchets dangereux.

Ces déchets dangereux sont traités dans des filières spécifiques et autorisées. Des contrôles sont mis en place afin de s'assurer de la bonne gestion de ces déchets et cela tout au long du processus (transport des déchets, réception dans un centre agréé et traitement final).

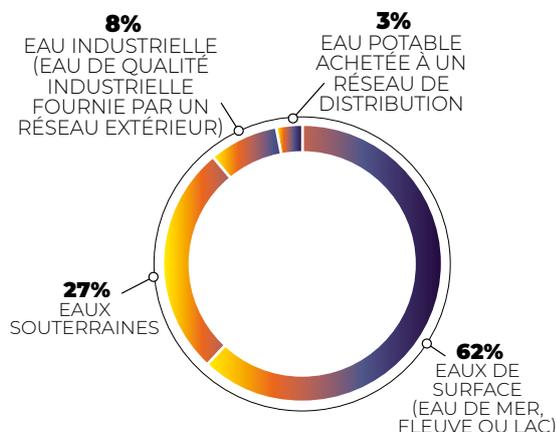
La quantité de déchets dangereux est restée stable sur ces trois dernières années.

abondante sur ses sites, le Groupe attache une importance réelle à sa préservation. De multiples actions sont mises en œuvre afin de n'utiliser que la quantité requise.

En Norvège, les contrôles effectués en 2019 sur le reporting ont fait apparaître que les quantités d'eau issues du fjord n'étaient historiquement pas correctement comptabilisées pour le site de TTI. Cette erreur a été corrigée, y compris pour les valeurs de 2018 et 2017 par souci de cohérence.

La consommation totale en eau se décompose en 2019 de la façon suivante :

Répartition de la provenance de l'eau consommée en 2019



Les métiers de la mine, de la métallurgie et de l'hydrométallurgie sont consommateurs d'eau à plusieurs titres :

- procédés de refroidissement de fours et autres installations métallurgiques ;
- lavage des minerais, matières premières et sous-produits ;
- procédés d'hydrométallurgie : solubilisation et milieux réactionnels.

La ressource en eau est essentielle pour le pilotage de certains des procédés utilisés dans le Groupe. Le processus de refroidissement des fours électriques, par exemple, se doit d'être parfaitement géré et optimisé. Un manque d'alimentation en eau peut dans certains cas entraîner des situations à risque au cours desquelles la sécurité doit être assurée avant toute autre considération.

Dès lors que cela est techniquement possible, les sites :

- favorisent le recyclage en interne de l'eau consommée. Le refroidissement des fours et autres installations métallurgiques ainsi que les autres utilisations très consommatrices se font principalement en circuit fermé. C'est le cas par exemple du lavage des minerais au Gabon, ou des installations minières du Sénégal. Les consommations d'eau sont alors essentiellement des

appoints afin de compenser l'évaporation ou les pertes dans le système ;

- privilégient l'eau en provenance d'un site industriel voisin comme à Porsgrunn en Norvège.

La gestion des eaux sur les sites miniers est détaillée à la section 6.2.6.3.

Au regard du total des consommations d'eau de 2019, la consommation est relativement stable sur les trois dernières années.

6.2.5 Lutte contre le changement climatique

Eramet, considérant les rapides évolutions du climat et reconnaissant leur cause anthropique, est conscient de ses devoirs de prévention, d'adaptation et de transparence vis-à-vis de ses salariés, de ses partenaires et de l'ensemble de ses concitoyens au sens large.

Eramet s'est donc engagé dans une démarche visant à intégrer de manière croissante la prise en compte des enjeux du climat dans ses décisions stratégiques comme au travers de son reporting. Eramet s'appuie pour ce dernier point sur les préconisations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) qui constitue une des meilleures pratiques internationales en la matière.

6.2.5.1 Eramet prend en compte l'enjeu climatique

La transition vers une économie bas carbone est un enjeu d'ampleur systémique et Eramet a choisi d'approfondir les perspectives des effets du changement climatique, au-delà de la question de l'empreinte carbone directe de ses activités, en évaluant les impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur où elle opère. En effet, la demande globale de réduction des émissions chez les clients d'Eramet (du fait de réglementations ou de la conséquence d'une valorisation

du carbone par exemple) est source de risques, tout comme d'opportunités pour l'activité du Groupe.

Au-delà de la contribution essentielle apportée par le Groupe à la transition énergétique et climatique, Eramet intègre de manière croissante dans sa stratégie les impacts physiques et non physiques du changement climatique sur les actifs du Groupe, la productivité et les marchés sur lesquels sont vendus ses produits.

6.2.5.1.1 Analyse des risques climatiques

Les efforts croissants d'Eramet pour l'optimiser sa performance globale se traduisent notamment par le déploiement d'outils d'amélioration continue. La méthodologie de mise en œuvre de ces outils embarque l'analyse des risques et opportunités du Groupe, dont les enjeux climatiques font partie, même s'ils ne sont pas toujours explicitement adressés en tant que tels.

Les risques et les opportunités d'Eramet face aux évolutions du Climat sont classés en fonction de leur horizon de temps, qui compte tenu des activités du Groupe (valorisation des minerais et transformation métallurgique) sont les suivants :

- court terme (CT) : moins de deux ans ;
- moyen terme (MT) : entre deux et huit ans ;
- long terme (LT) : au-delà de huit ans.

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Préservation de l'environnement

Risques	Libellé	CT	MT	LT	Actions mises en œuvre
PHYSIQUES	Inondation, cyclone, stress hydrique, incendie	X			Méthodologie en cours de mise à jour
ÉCONOMIQUES	Évolution du marché vers des besoins en métaux différents de ceux produits par Eramet, en qualité ou quantité			X	Analyse par scénario d'évolution du Climat + 2 °C Montage de projets stratégiques (dont R&I) pour adresser ces besoins
	Demande croissante des Clients pour des produits étiquetés bas carbone		X		Intégration des analyses de cycles de vie dans les processus de revue de projet de développement, en particulier via l'empreinte carbone des produits
RÉGLEMENTAIRES	Évolution réglementaire vers une taxation Carbone plus contraignante	X			Établissement d'un prix interne du carbone pour les investissements et l'analyse des projets de développement
TECHNOLOGIQUES	Nécessité croissante d'investir dans des technologies moins émissives		X		Investissement dans la transformation numérique du Groupe Mise en place de programmes d'amélioration de l'efficacité énergétique Financement externe et en propre de R&I
RÉPUTATION	Association des activités énergie-intensives d'Eramet à de fortes émissions de CO ₂	X			Benchmark sur le contenu de Carbone de nos produits
FLUX AMONT ET AVAL	Non-maîtrise des émissions de CO ₂ associées à ces flux		X		Développement d'outils d'évaluation du scope 3 CO ₂

RISQUES IMPACTS PHYSIQUES	<p>Les risques liés aux impacts physiques du changement climatique comprennent ceux liés aux phénomènes météorologiques extrêmes et aux changements à long terme des régimes climatiques (élévation du niveau de la mer, stress hydrique, incendies...).</p> <p>Eramet est conscient de l'horizon particulièrement proche de ces phénomènes, qui pour certains se constatent déjà. Le Groupe a décidé d'adapter en conséquence son analyse de risque pour y intégrer de manière explicite les impacts directs des modifications du climat sur son activité dès 2020.</p> <p>Des questions spécifiques sont adressées aux sites au travers de l'outil de reporting environnemental EraGreen sur leur évaluation des risques et les mesures d'adaptation envisagées. En 2019, un peu plus d'un site sur deux a indiqué pouvoir être affecté par les conséquences du changement climatique à très long terme. La majorité de ceux-ci ont d'ores et déjà entamé des réflexions afin d'en limiter les effets sur leur activité.</p>
RISQUES ÉCONOMIQUES	<p>Au niveau Groupe, le changement climatique pourra entraîner une hausse de la fiscalité sur l'énergie, et une plus grande difficulté d'accès aux financements pour certains investissements. Il est difficile à ce jour d'évaluer plus précisément ces conséquences.</p> <p>Du fait des procédés mis en œuvre, la facture énergétique représente une part significative des coûts de production du Groupe dans l'exploitation de ses mines et de ses sites industriels. La compétitivité du Groupe est donc sensible au prix des énergies et à la maîtrise de leur utilisation.</p>
RISQUES RÉGLEMENTAIRES	<p>Les usines européennes et norvégiennes, représentant environ 25 % des émissions scopes 1 et 2 du Groupe, sont soumises au système européen de quotas EU ETS, ce qui induit un risque financier accru, du fait des incertitudes inhérentes au marché des quotas à long terme, tout comme aux incertitudes liées aux mécanismes juridiques qui pourraient évoluer et être retenus dans le futur. En effet, il n'existe pas aujourd'hui de marché du carbone applicable à l'échelle mondiale, mais uniquement des systèmes régionaux fragmentés et non coordonnés. Le Groupe se prépare à l'émergence potentielle d'un tel marché en expérimentant un prix interne pour ses projets d'investissement ainsi que pour l'évaluation de ses options stratégiques, sur la base d'un prix interne de 30 euros la tonne de CO₂. Cette disposition est également applicable aux projets d'investissements développés dans les zones géographiques qui ne sont pas incitées par un système de quotas carbone. Ce choix a pour conséquence de privilégier des solutions technologiques moins émettrices de carbone et contribue à améliorer la prise de conscience de l'enjeu climatique chez tous les collaborateurs d'Eramet.</p>

6.2.5.1.2 Étude des opportunités liées au changement climatique

Opportunités	Libellé	CT	MT	LT	Actions mises en œuvre
FLUX AMONT ET AVAL	Disponibilité des matières premières critiques de la transition énergétique		X		Conforter les actifs Li et Ni
COMMERCIALES	Forte croissance sur les marchés de la transition énergétique et de la transformation numérique nécessitant des métaux produits par Eramet		X		Projets de développement des produits concernés (lithium, nickel)
PHYSIQUES	Pas d'opportunité identifiée à date, poursuite de la veille	X			N/A
RÉGLEMENTAIRES	Aides fiscales aux acteurs électro-intensifs européens	X			Coordination des actions de demandes d'aides
TECHNOLOGIQUES	Gains de productivité associés au déploiement de technologies moins émissives (plus efficaces)	X			Déploiement d'un plan d'actions d'efficacité énergétique
RÉPUTATION	Image positive associée à la contribution à la transition énergétique	X			Communications régulières sur les applications des produits Eramet dans les secteurs de la transition énergétique
	Image positive associée à des produits bas carbone	X			Communication sur les bonnes performances des produits concernés

OPPORTUNITÉS FLUX AMONT ET AVAL	<p>En complément de sa position historique sur le minerai de manganèse et de nickel, la stratégie d'Eramet est clairement positionnée sur les métaux critiques de la transition énergétique et numérique : lithium, sels de nickel et de cobalt. Ces marchés sont en pleine mutation du fait de la demande de métaux pour les batteries, et notamment pour le véhicule électrique, les panneaux solaires, l'électronique.</p> <p>Le développement des batteries va conduire à une très forte croissance de la demande de certains métaux critiques : la demande de lithium devrait en effet être multipliée par 3 d'ici 2025, celle des sels de nickel par 2 et celle du cobalt par 2. Il est évident que la sécurisation de l'accès aux ressources en métaux critiques constitue un avantage concurrentiel structurel dans la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Eramet est le seul acteur européen à avoir sécurisé des ressources importantes en métaux critiques sur ce marché en forte croissance. Les actifs miniers actuels du Groupe offrent des avantages clés : des ressources géologiques très riches permettant une exploitation sur le long terme.</p>
OPPORTUNITÉS COMMERCIALES	<p>Ces développements stratégiques sont menés en conformité avec les standards de sécurité, santé et environnement occidentaux les plus élevés, ainsi que dans le respect des normes de responsabilité sociétale et d'éthique des entreprises les plus exigeantes : rendements élevés de récupération des métaux, empreinte environnementale, relations harmonieuses et respectueuses avec les parties prenantes et les communautés locales. Il est primordial d'assurer une traçabilité complète des produits afin de garantir une stricte conformité aux normes de responsabilité sociétale des entreprises occidentales et aux exigences des clients.</p> <p>Eramet se positionne ainsi comme le fournisseur des métaux critiques de la transition énergétique, qui sont produits dans des plus hauts standards de responsabilité sociétale et environnementale.</p> <p>Cela devrait permettre au Groupe de diversifier sa base d'actifs à la fois financièrement et géographiquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le lithium notamment via notamment le gisement d'Eramet en Argentine ; • l'accroissement de notre exposition aux sels de nickel et de cobalt ; • le développement du recyclage en boucle courte, dans une optique d'économie circulaire optimisée.
OPPORTUNITÉS RÉPUTATION	<p>L'activité manganèse d'Eramet au travers des usines norvégiennes, française et gabonaise (C2M) a un facteur d'émission qui se situe parmi les plus bas de toute l'industrie du manganèse, autour de 1,04 tCO₂/t, lorsque la moyenne du secteur se situe au-delà de 4,80 tCO₂/t selon l'IMnI (Institut du manganèse).</p> <p>Ces performances sont notamment atteintes grâce au mix énergétique des installations hydrométallurgiques concernées (hydro-électricité en Norvège et au Gabon).</p>

6.2.5.1.3 Une analyse par scénarios 2 °C

En tant qu'industrie émissive d'une part mais d'autre part contributrice au développement de technologies bas-carbone, l'alignement d'Eramet avec la transition vers une économie décarbonée est vecteur de risques comme d'opportunités pour son activité.

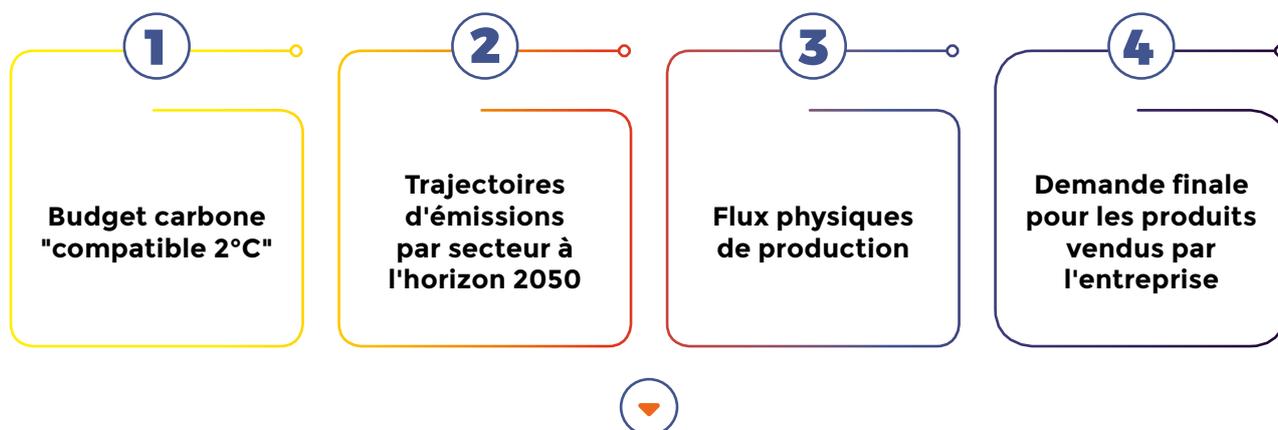
L'analyse par scénarios est un outil puissant pour conduire ce volet de la réflexion stratégique. Elle consiste en un travail prospectif, projetant l'activité actuelle d'Eramet dans des mondes différents pour en évaluer les conséquences sur le business. Cette approche est efficace pour modéliser de

façon exhaustive des évolutions complexes en interaction les unes avec les autres, ce qui permet de définir les mutations induites par le changement climatique.

Le Groupe a conduit cette analyse en 2018 en collaboration avec un cabinet de conseil expert du domaine. L'approche retenue (« par flux physiques ») est fondée, pour chaque scénario, sur la réalité physique de l'activité, dont on s'assure qu'elle est compatible avec la limite maximale de 2 °C ⁽¹⁾ d'élévation de température.

(1) C'est-à-dire un monde où les futures émissions de gaz à effet de serre cumulées ne dépassent pas le budget carbone maximal qui permet de maintenir la hausse de la température moyenne mondiale en deçà de 2 °C par rapport à l'ère préindustrielle, à savoir ~800 GtCO₂ eq. (vs ~ 2 000 GtCO₂ eq. émis par l'humanité depuis la révolution industrielle).

Principes de l'approche par flux physique



L'identification et la quantification des impacts de scénarios de transition sur la demande permet d'aboutir à des premières recommandations stratégiques majeures pour Eramet.

Cette approche permet, en quatre étapes, d'identifier les risques et opportunités sur l'activité de l'entreprise plus finement qu'une approche purement économique et financière, qui « déformerait » simplement des chiffres économiques (prix, coût de production...), au travers de l'introduction d'un prix du carbone, par exemple, pour quantifier l'impact sur la demande sans évaluer ni traduire avec précision les conséquences micro-économiques au niveau de l'entreprise du scénario de transition retenu.

La transition vers une économie bas carbone identifie clairement son point d'arrivée ultime, à savoir atteindre la neutralité carbone au niveau mondial entre 2050 et 2100. Le scénario retenu pour conduire cette analyse est le scénario 2 °C de l'Agence internationale de l'énergie (AIE) avec capture/stockage du CO₂, intitulé 2DS. Il est issu des travaux prospectifs *Energy Technology Perspectives* et publiquement accessible. Il est nommé ici « 2 °C avec CCS ».

Le résultat principal pour le scénario « 2 °C avec CCS » est que les métaux d'Eramet, en particulier le nickel, le lithium et les alliages, sont des métaux indispensables pour le développement des technologies de la transition énergétique et indispensables à la conduite du changement climatique. Ceci se matérialise à l'horizon 2030 par des perspectives favorables d'évolution de la demande.

Pour le nickel la demande est attendue en croissance de 3 % par an d'ici 2030 dans un scénario 2 °C de l'AIE.

Cette croissance est particulièrement tirée par les batteries lithium-ion (qui utilisent du nickel) pour le stockage d'électricité. En effet, la quantité de nickel appelée en 2030 pour la transition énergétique représente 25 % de la production de nickel primaire de 2017, illustrant l'important relai de croissance de la demande que sont les batteries.

Le manganèse est un métal utilisé à plus de 90 % dans l'acier et voit selon cette analyse une augmentation de sa demande globale (primaire et recyclé) de 5 à 10 % entre aujourd'hui et 2030.

Le lithium est un métal indispensable pour la production des batteries lithium-ion utilisées, entre-autres, pour électrifier la mobilité et devrait voir sa demande multipliée par 4 d'ici 2030.

Ces résultats soulignent la résilience de la demande de ces métaux dans le scénario de transition « 2 °C avec CCS » de l'AIE et la pertinence du portefeuille de métaux actuels et futurs du Groupe pour servir les besoins de la transition énergétique et bas carbone.

Perspectives

En conclusion, l'activité d'Eramet est nécessaire au développement de technologies bas-carbone et indispensable au développement et à la création de filières responsables des métaux impliquant toutes les parties prenantes critiques de la transition énergétique.

Les perspectives de demande pour les métaux produits par Eramet sont favorables d'ici 2030 dans le scénario 2 °C de l'AIE.

6.2.5.2 Gouvernance énergie et climat

6.2.5.2.1 Des politiques réaffirmées

Eramet poursuit la mise en œuvre de ses politiques Changement climatique, Énergie, tant dans la conduite de ses opérations que dans le développement de sa stratégie.

Dans le cadre de l'édition 2019 du *French Business Climate Pledge*, le Groupe a réaffirmé ses engagements en faveur du climat et fait partie des 99 entreprises ayant répondu à l'appel lancé par le Medef pour confirmer et amplifier leur dynamique d'engagement à investir dans les solutions et technologies bas carbone.

6.2.5.2.2 Une gouvernance pour agir face aux défis du climat

Le groupe Eramet porte l'enjeu climatique au plus haut niveau de ses instances de direction. La gouvernance s'articule sur trois niveaux :

- le Conseil d'administration qui s'appuie sur les préconisations de son Comité Stratégie et RSE. Celui-ci analyse notamment les progrès du Groupe en matière de réduction des émissions de CO₂ comme en matière de résilience et de développement de modèle d'affaire durable. Ces travaux sur les sujets climatiques sont conduits conformément aux recommandations formulées par l'Institut français des administrateurs ;
- le Comité Exécutif qui s'appuie sur la Direction Énergie et Climat créée en 2018 et rattachée au Directeur de la Stratégie, de l'Innovation et des Relations Investisseurs, membre du Comex du Groupe. Celui-ci se réunit mensuellement. Par ailleurs, les sujets Énergie & Climat sont revus périodiquement lors des *Business Review* du Comex ;
- la Direction Énergie & Climat qui s'appuie auprès des opérations sur un réseau de référents énergie et climat et sur les Directions des Divisions et des *Business Units*, et rend compte de l'avancement des plans d'action à l'échelle du Groupe.

De façon plus générale, la Direction Énergie & Climat contribue à la performance du Groupe et assure la cohérence entre les trois domaines :

- économique en maîtrisant les achats d'énergie ;
- énergétique en maîtrisant et réduisant les consommations d'énergie ;
- climatique en maîtrisant et réduisant les émissions de CO₂.

6.2.5.2.3 Un réseau de référents énergie site en appui

Afin de renforcer et fiabiliser le déploiement opérationnel de la stratégie Énergie et Climat, le Groupe a décidé de mettre en place un mode de fonctionnement efficace entre les sites et les fonctions Corporate. Trois types d'interlocuteurs ont été définis :

- la Direction Énergie & Climat garante de l'animation de la démarche, assurant l'apport méthodologique (le

réfèrent Groupe est auditeur ISO 50001 certifié Afnor, membre du comité d'expert ISO 50001), l'expertise sur plusieurs métiers du Groupe et une veille réglementaire et technologique ;

- la Direction des sites, dont le rôle principal est de piloter un système de management des énergies en s'appuyant sur les principes de la norme ISO 50001 et d'allouer les moyens adaptés aux enjeux de chaque site. Les Directions des Divisions sont également impliquées en appui ;
- le réseau de correspondants énergie des sites, animant localement la démarche l'amélioration continue des performances énergétiques et climatiques.

6.2.5.3 Une stratégie pour faire face aux défis du climat

Ainsi, la réponse d'Eramet au changement climatique repose sur les axes suivants :

- la réduction des émissions de CO₂ sur les scopes 1 et 2 ;
- un accompagnement des clients (émissions sur le scope 3) dans la réduction de leurs émissions de GES, en offrant des produits et des solutions qui contribuent au premier ordre à la réduction de l'empreinte carbone. Ceci est traduit dans l'un des trois piliers de la stratégie du Groupe, « élargir le portefeuille d'activités vers les métaux de la transition énergétique ».

6.2.5.3.1 Réduire les émissions de CO₂ sur les scopes 1 et 2

En 2018, le Groupe a mené une réflexion pour définir un objectif de réduction des émissions de CO₂ des scopes 1 et 2 en s'appuyant notamment sur des leviers techniques et organisationnels. Ceux-ci intègrent entre autres la conversion de la centrale électrique fioul de SLN Doniambo en Nouvelle-Calédonie au LNG (gaz naturel liquéfié), tout comme l'investissement dans des panneaux solaires dans certains sites. Au-delà de ces opérations d'envergure, de nombreux leviers opérationnels ont été identifiés, contribuant sur chaque site à la réduction des émissions de GES. À titre l'exemple, on peut citer des technologies innovantes de pilotage des fours de chauffages de la division Alliages Haute Performance alimentés au gaz naturel, des systèmes innovants de gestion de la variation de vitesse des moteurs électriques...

L'ensemble de ces travaux a conduit le Groupe à intégrer à sa Feuille de route RSE 2018-2023 un objectif carbone avec une cible de réduction significative des tonnes de CO₂ par tonne produites, c'est-à-dire en intensité carbone de la production du Groupe :

Objectif Groupe 2023 vs 2018	- 26 %	
Impact des leviers efficacité énergétique et décarbonation de l'énergie consommée	- 9,5 % ⁽¹⁾	tCO ₂ /t produite sortante ⁽²⁾
Impact de l'effet mix activité lié au choix stratégique du Groupe de développer son activité minière qui est moins émissive que les activités de transformation ⁽³⁾ du Groupe	- 16,5 %	

(1) Avec le niveau d'activité minière et de transformation de l'année de référence 2018.

(2) Tonne de produit sortant des sites : lingots, poudre, minerais, etc.

(3) L'activité minière est environ 80 fois moins émissive par tonne de produit sortant que les autres activités du Groupe.

Un des leviers majeurs identifié est le passage au LNG (gaz naturel liquéfié) de la centrale électrique au fioul de SLN. Un retard dans l'implémentation de ce levier conduirait à une réduction de 20 % des tonnes de CO₂/tonne produite sortante au lieu des 26 % visés.

Eramet poursuit sa réflexion pour définir une ambition plus long terme *Science Based Target*, ce qui implique

des ruptures dans les procédés qui doivent nécessairement s'appuyer sur de nouveaux leviers R&D et Innovation.

Afin de structurer l'ensemble de ces démarches de progrès, Eramet s'est donné comme objectif de déployer d'ici fin 2020, un système de management de l'énergie ISO 50001 sur l'ensemble des sites consommant plus de 200 GWh (~90 % des consommations totales d'énergie du Groupe).



6.2.5.3.2 Un accompagnement des clients dans le changement climatique

Le groupe Eramet contribue de façon significative à la stratégie d'évitement d'émissions de CO₂ de ses clients en leur proposant des solutions innovantes qui réduisent les émissions associées à l'utilisation de ses produits (périmètre de scope 3).

Cela va bien au-delà de la production des métaux critiques pour la transition énergétique et numérique et concerne particulièrement la division Alliages Haute Performance.

Par exemple, en produisant des pièces matricées pour l'aéronautique en alliage aluminium-lithium et des pièces matricées en titane, le Groupe contribue de façon significative à l'allègement des avions, ce qui a pour conséquence directe la réduction des consommations de carburant et des émissions associées. Un second exemple est l'alliage ML 340, sélectionné par les clients pour l'arbre de turbine des moteurs d'avion de la famille « Leap », et équipant toutes les nouvelles générations des avions monocouloir. Cet alliage induit une réduction significative de la consommation de carburant par rapport à la génération actuelle. Ce résultat est lié, entre autres, à un accroissement de la température de combustion permis par cet alliage innovant.

Les émissions évitées de ces différentes activités ne sont pas précisément quantifiées, mais il s'agit d'un ordre de grandeur de plusieurs centaines de ktCO₂ par an.

Eramet développe progressivement les outils d'évaluation des émissions de CO₂ du scope 3 afin d'être en mesure de piloter plus efficacement les actions permettant d'agir favorablement sur ce périmètre.

6.2.5.3.3 L'économie circulaire au service de la réduction des émissions

Le groupe Eramet, *via* sa filiale EcoTitanium (France), s'insère dans une logique d'économie circulaire et de gestion raisonnée de la ressource, en recyclant les chutes et copeaux de titane de qualité aéronautique générés tout au long du processus de fabrication des pièces requises par les grands donneurs d'ordre de l'industrie aéronautique. EcoTitanium est la première filière européenne de recyclage d'alliages de titane de qualité aéronautique ; elle a été inaugurée en 2017. Une étude menée par un tiers expert indépendant a démontré qu'EcoTitanium® permet d'éviter 26,4 tCO₂ par tonne de titane produit par recyclage en comparaison de la voie classique. Le volume d'émissions évitées est amené à croître dans le futur, à mesure qu'EcoTitanium® atteindra son rythme nominal de production.

Un autre site de la division Alliages, Erasteel Commentry (France), réalise, pour une partie de son activité, le recyclage de déchets métallifères et de matières secondaires. Il s'agit essentiellement du traitement de catalyseurs usagés. Les métaux ainsi recyclés sont essentiellement du fer, molybdène, nickel, et cobalt. La contribution de ces opérations de recyclage se mesure aux moindres quantités de GES émises par kg de métal recyclé en comparaison à la filière de production primaire. Une étude menée par un tiers expert a permis de montrer que qu'environ 2,8 kilotonnes de CO₂ ont ainsi été évitées en 2018.

6.2.5.4 Performance

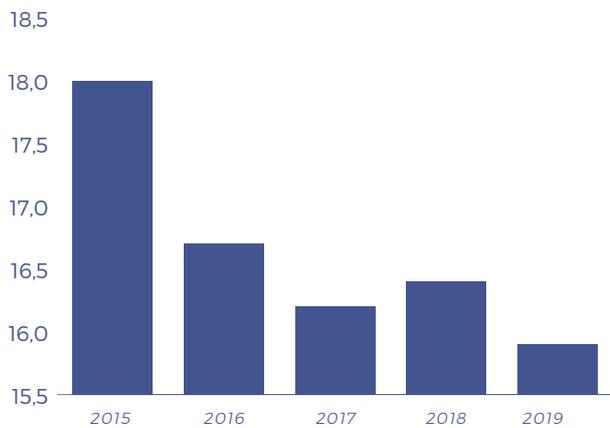
6.2.5.4.1 Consommation d'énergie

Les consommations d'énergie comme les émissions de CO₂ liées aux activités du Groupe sont réparties par catégories de métiers.

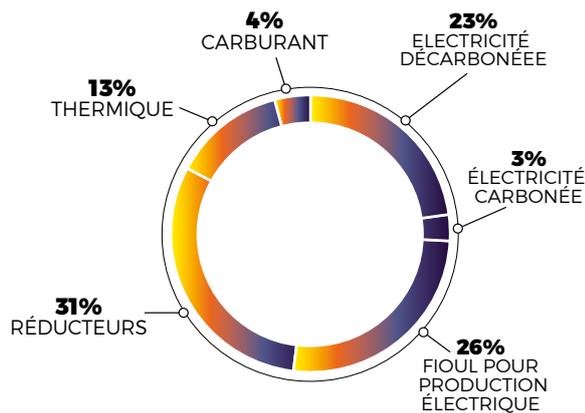
MINE	Les consommations d'énergie y sont principalement du carburant pour les engins miniers et de l'électricité pour les installations fixes. Les évolutions de consommation sont notamment dépendantes de la configuration du gisement, de sa topologie, de l'activité (volumes de minerais produits) et surtout des ratios de découverte et de travaux préparatoires (volumes totaux manipulés).
PYROMÉTALLURGIE	Les installations industrielles font partie de la métallurgie « Métallurgie extractive » consistant à transformer, par des réactions de réduction, les oxydes métalliques contenus dans les minerais, en alliages de métaux qu'il commercialise. Ces procédés nécessitent un apport d'énergie pour atteindre les températures des réactions de réduction ou de fusion (de l'ordre de 1 500 °C), sous la forme d'énergie électrique ainsi que des réducteurs contenant également de l'énergie carbonée. Ces consommations dépendent directement de l'activité. La bonne maîtrise des procédés nécessite également en amont de contrôler la teneur en eau des minerais. La consommation des énergies pour ces usages est donc également fortement dépendante des conditions climatiques et varie selon les saisons.
HYDROMÉTALLURGIE	Cette industrie consiste à produire des sels métalliques, faisant également partie de la métallurgie extractive. Les énergies consommées sont essentiellement de l'électricité, de la vapeur et du gaz naturel. Les consommations sont principalement dépendantes de l'activité et du type de process de fabrication.
LOGISTIQUE INTERNE	Elle correspond essentiellement aux transports ferroviaires réalisés en interne par le Groupe entre les mines et les ports. Elle entre donc pour Eramet dans le scope 1 et se distingue totalement d'activités logistiques définies classiquement dans le scope 3. La consommation d'énergie est essentiellement liée à l'activité des locomotives diesel opérées dans les territoires miniers.
MÉTALLURGIE DES ALLIAGES	Le but de cette industrie est la production d'alliages à hautes caractéristiques mécaniques, leur transformation à chaud ou à froid et les traitements thermiques associés. Ces procédés sont consommateurs d'énergie électrique et de gaz. La consommation est nettement dépendante des types de produits livrés aux clients et de la complexité des process.
RECYCLAGE	Cette activité consiste à recycler par des opérations de fusion des déchets métallifères en alliages directement utilisables par des clients ou en interne (concept de mine secondaire). Les énergies consommées sont de même nature que pour la métallurgie d'élaboration.
RECHERCHE & INNOVATION	Les équipes travaillent en amont pour tous les métiers du Groupe.

La consommation d'énergie en 2019 a été de 15,9 TWh en baisse de 3,3 % par rapport à 2018 et 3,5 % comparé à la moyenne des trois dernières années (2016 à 2018). 86 % des besoins en énergie sont liés aux 14 usines pyrométallurgiques du Groupe.

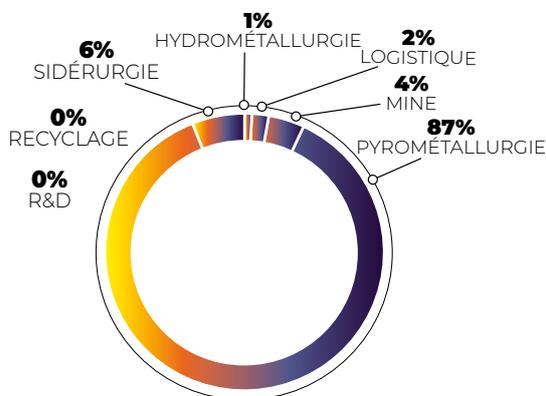
Consommations annuelles en TWh



Répartition des consommations par usage



Consommations par métiers



Les énergies achetées par le Groupe sont utilisées dans le cadre des usages suivants :

- Électricité (4,2 TWh) : regroupe tous les usages de l'électricité process four, la force motrice (moteurs et engins électriques), l'éclairage, le tertiaire. Autant que de possible, le Groupe approvisionne une électricité d'origine décarbonée (hydraulique, nucléaire) ;
- Production d'électricité (4,2 TWh) : usage de production d'électricité par des centrales thermiques « propriétaire » au fioul lourd ;
- Réducteurs (4,8 TWh) : énergies chimique et thermique apportées par les réducteurs dans les opérations de fusion réduction. Leur consommation, déterminée par le degré d'oxydation des minerais, doit donc être en permanence adaptée à celui-ci ;
- Thermique (2,0 TWh) : usages comprenant les opérations de séchage, de chauffage et de traitement thermique, nécessaires pour la qualité des produits livrés par la métallurgie des alliages et pour les intrants de la pyrometallurgie ;
- Carburants (0,7 TWh) : utilisation pour les engins à moteur thermique, principalement pour les opérations minières.

Des achats d'électricité très fortement décarbonée

87 % de l'électricité achetée par le Groupe est décarbonée (65 % hydraulique et 22 % nucléaire).

6.2.5.4.2 Déploiement de la démarche ISO 50001 et efficacité énergétique

À fin 2019, neuf sites ont déjà mis en place un système de management de l'énergie certifié ISO 50 001 : les trois sites Eramet Norway, Aubert & Duval Pamiers, Comilog Dunkerque auxquels viennent s'ajouter quatre sites certifiés en 2019 (deux des sites de Comilog au Gabon, les usines SLN Doniambo et l'usine Aubert & Duval des Ancizes).

La dynamique se poursuit et les sites de Eramet Marietta, TiZir Grande Côte Opérations et le Complexe industriel de Moanda se préparent pour une certification en 2020.

Eramet a par ailleurs participé aux travaux d'évolution de la norme ISO 50001 au sein des experts de l'Afnor et le Groupe est présent dans le comité de normalisation « ENERGEST » dont la vocation est de promouvoir et de normaliser les pratiques d'efficacité énergétique.

La démarche ISO 50001, comme toute démarche d'amélioration continue, nécessite la mise en œuvre de plans d'actions pertinents et efficaces. Cette année ce travail a notamment permis :

- le déploiement d'une solution digitale d'optimisation des performances énergétiques (« Brain Cube ») sur le site des Ancizes. À date, 80 % des installations potentiellement concernées sont à présent suivies. Progressivement le déploiement s'effectue sur les autres sites de la division Alliages Haute Performance ;
- le déploiement sur les mines du Gabon d'un outil « fleet anagement system » qui permet de suivre et de piloter en temps réel les consommations d'énergie et les émissions de CO₂ ;

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Préservation de l'environnement

- le déploiement d'un outil de *load management* à Marietta permettant une meilleure performance du réseau électrique national accompagné globalement d'un moindre recours aux énergies fossiles ;
- la validation « *Proof of Concept* » d'une solution d'intelligence artificielle pour l'optimisation du pilotage du mix électrique des fours de SLN ;
- la mise sous contrôle des consommations d'énergies ce qui permet dans de nombreux cas des gains très rapides (réseau d'air comprimé de SLN : 50 % de gain cette année, déploiement des LED sur division Alliage Haute Performance ou Comilog Dunkerque ...).

6.2.5.4.3 Décarbonation de l'énergie d'Eramet

La Direction Énergie & Climat et l'ensemble des acteurs d'Eramet impliqués dans les choix des sources d'énergie nécessaires à l'activité du Groupe veillent à toujours optimiser les décisions en fonction des intérêts économiques et climatiques.

Ainsi en 2019 le groupe Eramet a continué ses efforts de décarbonation du mix énergétique au travers :

- de la modulation de puissance de la centrale électrique au fioul de SLN afin d'absorber les pics de production d'électricité d'origine renouvelable de la Nouvelle-Calédonie ;
- de l'implantation de panneaux solaires sur le site des Ancizes contribuant au développement des énergies renouvelables.

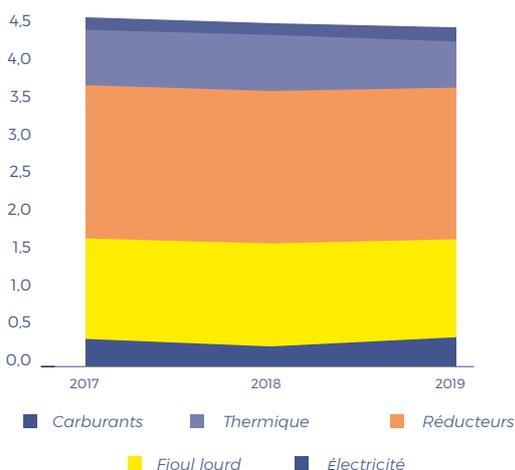
6.2.5.4.4 Gaz à effet de serre (GES)

Eramet déclare depuis 2018 ses émissions de GES dans le cadre du CDP.

Évolution des émissions associées aux activités d'Eramet - scopes 1 & 2

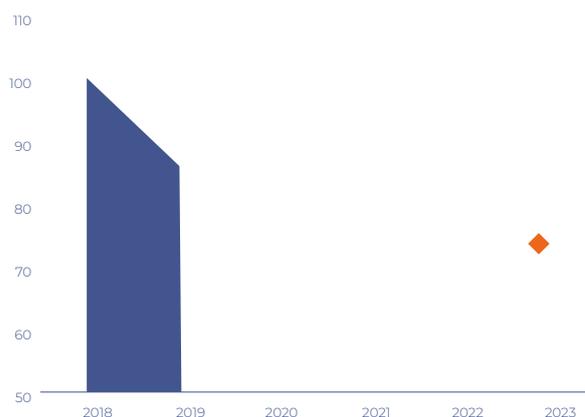
Évolution des émissions de CO₂ par nature

Millions de tonnes de CO₂



Évolution des émissions spécifiques du Groupe

(base 100 en 2018 - objectif - 26% en 2023)



En 2019, Eramet a émis 4,07 millions de tonnes de CO₂ (3,71 MtCO₂ de scope 1 et 0,36 de scope 2), bien que l'activité ait augmenté de plus de 1,3 million de tonnes de produit fini. Les effets de l'amélioration de l'efficacité énergétique sont légèrement supérieurs à ceux de l'augmentation d'activité.

Le gain des émissions spécifiques de CO₂ (exprimées en tCO₂/t produit) est ainsi de 14 % par rapport à la référence de 2018, et en avance d'environ un an par rapport à la courbe objectif. Ce résultat a été obtenu grâce à la mobilisation générale des équipes sur le sujet, dans un contexte d'augmentation des exportations du minerai de nickel.

Les émissions du scope 1 sont principalement dues :

- pour 32 % à la transformation des minerais par pyrométallurgie pour lesquels il n'existe à ce jour pas de solution technologique de substitution économiquement viable. Le principal axe de limitation des émissions consisterait à mettre au point un procédé de capture des gaz de procédé pour les stocker ou les vendre comme précurseur chimique. Le développement de telles technologies passerait par une phase longue de R&I et constituerait donc une solution de long terme, les technologies n'étant pas disponibles à date ;
- pour 27 % à la production d'électricité. Des études sont actuellement menées afin de favoriser la production d'électricité par des technologies moins émissives (centrales LNG et centrale solaire) ;
- pour 13 % aux différentes activités de chauffage.

Évolution des émissions associées aux activités périphériques au groupe Eramet – scope 3

Depuis 2017 Eramet met progressivement en place les outils nécessaires à l'évaluation de ce périmètre. Il s'agit d'un exercice impliquant la coopération à la fois des acteurs en amont et en aval des activités du Groupe :

- les compagnies de transport maritime que le Groupe affrète sont incitées à communiquer sur leurs émissions.

- Eramet Norway a reçu le soutien financier d'Enova pour la mise en place à horizon 2021 d'un système innovant de fourniture d'électricité décarbonée aux navires à quai. Par ailleurs Eramet Norway s'est associé avec son principal transporteur maritime Arriva pour la transition vers l'électrification des navires.

- les transports terrestres de la DAHP sont suivis par un nouveau logiciel de management des flux qui permet d'obtenir en temps réel l'estimation des émissions associées.

Les activités d'Eramet (extraction et premières transformations) positionnent le Groupe très en amont dans le cycle de vie des produits. À date les informations dont dispose Eramet ne sont pas suffisantes pour couvrir l'intégralité du scope 3 en aval. Cette partie du périmètre sera précisée dans les prochaines années au fur et à mesure que les clients du Groupe progresseront de leur côté dans cette démarche.

Le périmètre du scope 3 qui est évalué par Eramet depuis 2017 couvre :

- **pour l'amont** : les approvisionnements de matières premières, des combustibles et des réducteurs (carbone contenu pour l'extraction, la transformation et l'acheminement) ;
- **pour l'aval** : le transport jusqu'au pays d'achat des produits et les transports entre sites Eramet lorsqu'ils ne sont pas opérés avec des moyens propres.

Le scope 3 d'Eramet sur ce périmètre est évalué à 750 kilotonnes. Les émissions associées à l'extraction et la transformation des matières premières consommées par le Groupe représentent 475 kilotonnes et les émissions correspondant aux frets d'import ou d'export représentent 275 kilotonnes.

6.2.6 Environnement minier

Ce chapitre est consacré aux actions de protection de l'environnement déployées sur les sites miniers en production (à l'exception des mesures relatives à la biodiversité qui sont détaillées au chapitre 6.2.7). Les dispositions relatives aux projets miniers en développement figurent au chapitre 6.4.4 « Gouvernance des projets industriels et miniers ».

Les exploitations minières du Groupe ne comprennent pas de mines souterraines, et n'utilisent aucun produit chimique.

Au Gabon, la mine exploitée par Comilog sur le plateau de Bangombé est un des gisements de manganèse les plus riches au monde recouvert par une couche de 4 à 5 mètres de stériles⁽¹⁾. Les caractéristiques du gisement et du minerai font que cette exploitation produit peu de stériles miniers.

SLN exploite 15 mines de nickel en Nouvelle-Calédonie ; les sept dont la production est la plus importante sont exploitées directement par SLN et les autres sont sous-traitées à des opérateurs locaux. Les mines sont situées dans un relief accidenté à des altitudes comprises entre 250 et 1 000 mètres. Dans ce type de gisement, il est nécessaire de déplacer environ 7 à 9 tonnes de stériles pour produire 1 tonne de minerai exploitable par l'usine de Doniambo. Ces ratios évolueront favorablement dans les années à venir avec la mise en place du plan « 4 millions de tonnes export » qui s'accompagnera d'une meilleure efficacité

minière. Le stockage de ces stériles dans des conditions qui garantissent la sécurité et la protection de l'environnement constitue donc un enjeu clé.

Au Sénégal, la mine de sables minéralisés de Grande Côte Opérations (GCO) produit du zircon, de l'ilménite, du rutile et du leucoxène. Le gisement se situe dans les dunes de sable proches du littoral au nord-est de Dakar. Les opérations d'extraction se déroulent dans un bassin artificiel mobile de 12 hectares et d'environ 6 mètres de profondeur et suivent un tracé optimisé pour exploiter le gisement. Le processus minier fait appel à une drague d'une capacité de 7 000 tonnes par heure, reliée à une usine flottante de concentration, où les minéraux sont séparés du sable par un procédé granulométrique et gravimétrique. Après extraction des fractions valorisables (1,5 % environ du sable traité), le sable est directement remis en place à l'arrière des installations pour reformer la dune. Le concentré de minéraux lourds obtenu est transféré à des usines de séparation situées à terre, qui permettent d'obtenir les produits commerciaux par séparation. Les faibles volumes de produits extraits et non valorisés à cette étape sont réincorporés dans les dunes reconstituées. L'eau nécessaire au fonctionnement des opérations est pompée de l'aquifère profond (Maastrichtien) et recyclée au maximum.

(1) On appelle stériles les matériaux restants, après l'extraction des minerais des roches exploitées lors d'une exploitation minière, dont la teneur en métal recherché est nulle ou trop faible.

Le tableau suivant récapitule les principaux enjeux et risques environnementaux pour les implantations minières du Groupe.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES ENJEUX ET RISQUES ENVIRONNEMENTAUX DES SITES MINIERES D'ERAMET

	Mines SLN (Nouvelle-Calédonie)	Mine Comilog (Gabon)	Mine GCO (Sénégal)	Commentaires
Pression sur les ressources en eau (quantité)	*	*	*	Les hauts niveaux de pluviométrie des sites de Nouvelle-Calédonie et du Gabon rendent relativement peu sensible la question des consommations d'eau. À l'inverse, au Sénégal, les deux aquifères sollicités par la mine sont des réserves importantes pour les riverains et pour le pays. Des mesures sont prises pour limiter le prélèvement dans ces aquifères.
Érosion	****	**	**	La nature des sols et roches, la topographie des gisements et la présence de milieux récepteurs fragiles rendent très sensible le sujet de l'érosion en Nouvelle-Calédonie. Au Sénégal, la protection des dunes reconstituées après passage de la drague contre l'érosion éolienne et hydraulique constitue un enjeu, mais en dehors des zones fraîchement reconstituées ce sujet reste peu sensible. Au Gabon, l'extension récente du gisement dans une zone en déclivité a renforcé relativement l'acuité du sujet qui reste peu sensible pour le reste de la mine.
Drainage acide	○	*	*	D'une manière générale les sites miniers Eramet sont peu concernés par le risque de drainage acide minier. Au Gabon, seul un horizon de roche stérile situé dans l'extension en cours du gisement est susceptible de présenter ce risque de manière localisée. Au Sénégal, un horizon sableux contenant des lentilles intercalaires de tourbe peut être rencontré durant les opérations minières et potentiellement générer une faible acidification.
Production de stériles miniers	***	*	*	Les stériles de la mine de Moanda sont en grande partie replacés immédiatement dans la zone d'exploitation. Au Sénégal, le sable est directement retourné au milieu après extraction de la fraction valorisable qui ne représente que 2 %. En revanche, en Nouvelle-Calédonie, la production de stériles est beaucoup plus importante. Les méthodes d'exploitation de SLN (Nouvelle-Calédonie) vont de plus en plus du stockage en site naturel vers le comblement des fosses par les stériles.
Production de résidus	*	**	*	Seuls la mine de Comilog (Gabon) et les sites miniers de Tiébaghi et Népoui (Nouvelle-Calédonie) produisent des quantités significatives de résidus miniers issus d'étapes de concentration par des procédés mécaniques. Ces résidus sont stables chimiquement et ne constituent pas des déchets dangereux pour l'environnement. En Nouvelle-Calédonie, les résidus des usines de traitement sont, par ailleurs, valorisés commercialement comme des coproduits miniers. Les caractéristiques des faibles quantités de résidus produits au Sénégal autorisent leur retour au milieu naturel lors de la reconstitution de la dune.
Impacts sur la biodiversité	****	****	**	La biodiversité des sites calédoniens est reconnue comme remarquable en raison notamment de sa très grande endémicité. Les études les plus récentes menées au regard de standards internationaux au Gabon ont montré que la mine Comilog est également située dans un environnement caractérisé par une forte biodiversité. La mine de GCO (Sénégal) ne présente pas ce même niveau de sensibilité. Toutefois, il faut noter que la mine du Sénégal jouxte des zones de production maraîchères d'importance.

Légende :

- * Faibles.
- ** Modérées.
- *** Significatives.
- **** Fortes.
- Pas de drainage acide.

6.2.6.1 Structures de management de l'environnement minier

Des équipes dédiées à la prise en compte de l'environnement dans l'exploitation minière sont présentes sur les sites et dans les filiales concernées tant au Gabon, au Sénégal qu'en Nouvelle-Calédonie.

Au cours des dernières années, dans le cadre de sa politique de Développement Durable, Eramet a renforcé la structuration, la formalisation et la coordination internationale des outils de la gestion environnementale sur mine. Dans cette optique, les actions suivantes ont été réalisées :

- une communauté des experts de l'environnement minier a été mise en place et se réunit régulièrement. Son rôle est de formaliser des guides de bonnes pratiques applicables à l'échelle du Groupe et de favoriser l'échange d'expertise entre les sites ;
- des Systèmes de Management de l'Environnement compatibles avec les exigences de la norme ISO 14001 ont été déployés par les filiales minières. Depuis 2016, SLN est devenue la première entreprise minière et métallurgique à obtenir la certification ISO 14001 en Nouvelle-Calédonie. Le certificat couvre notamment les activités d'extraction des sept mines principales, qui sont opérées directement par SLN ;
- pour sa part, Comilog est certifiée ISO 14001 Version 2004 depuis décembre 2012 et a obtenu le renouvellement en avril 2016. Depuis décembre 2018, Comilog est certifiée ISO 14001 Version 2015. En 2019, le périmètre de certification a évolué en intégrant les activités du Complexe métallurgique de Moanda (C2M). Désormais, le domaine d'application couvre les opérations d'extraction, d'élaboration, de stockage, et d'embarquement de minerais de manganèse (rocheux, fines et agglomérés), de production de silicomanganèse, de manganèse métal et autres dérivés de minerais de manganèse, commercialisés dans les industries métallurgiques et chimiques ;
- au Sénégal, d'importantes améliorations sont en cours dans la mise en œuvre d'un système de management environnemental aligné sur les exigences ISO 14001 dans les différentes unités fonctionnelles de GCO en collaboration avec l'équipe Environnement du Groupe. Par ailleurs GCO a mis à jour, en 2017, ses Chartes environnement, biodiversité, sécurité, éthique, qualité et communautés, et s'est engagé sur un processus menant à terme à la certification ISO 14001. En 2019, la nouvelle politique Environnement a été mise à jour et communiquée à l'échelle des sites ;
- tous les sites miniers de SLN (Nouvelle-Calédonie) ont mis à jour au cours des dernières années leurs études d'impact sur l'environnement dans le cadre de la réforme du Code minier de Nouvelle-Calédonie. Ce travail considérable permet à chacun des sites de disposer d'études complètes sur l'environnement et les écosystèmes dans lesquels ils sont implantés, et de plans de gestion de l'environnement performants et adaptés à leurs caractéristiques spécifiques ;
- dans le même temps au Gabon, pour la mine de Comilog, de nombreuses études environnementales ont été réalisées permettant d'améliorer considérablement le niveau de connaissance des caractéristiques environnementales du site Parmi les plus récentes :
 - l'étude d'impact environnementale et sociale complète pour l'extension de l'exploitation de la mine du plateau Bangombé aux bordures du gisement (partie du gisement en déclivité située dans l'emprise de la concession Comilog). Cette étude a été validée par les autorités en 2018,
 - l'étude environnementale et sociale alignée sur les meilleurs standards internationaux réalisée pour le projet de mise en exploitation du gisement Okouma ainsi que la construction d'une nouvelle laverie. Cette étude a été validée par les autorités le 3 mai 2019,
 - au Sénégal, le site minier de Grande Côte, suite à l'audit et à l'actualisation de son plan de gestion environnemental et social (PGES) a reçu le 24 octobre 2016 de la part des autorités de tutelle son attestation de conformité environnementale, puis, en 2017, l'arrêté interministériel portant autorisation définitive de tous ses établissements classés. En 2019, le site a entamé un travail de certification ISO 14001 suite à son intégration à 100 % au groupe Eramet.

6.2.6.2 Gestion responsable de la ressource

La valorisation de la ressource minière est un des cœurs de métier du Groupe, et constitue une composante clé de la contribution du Groupe au développement de l'économie circulaire. En effet, la valorisation maximale du profil minéral, c'est-à-dire l'exploitation des minerais aux teneurs les plus faibles possibles, ou la valorisation de matériaux considérés jusqu'ici comme des stériles ou des résidus permet d'améliorer l'efficacité environnementale des opérations minières en augmentant la quantité de ressources métalliques produits pour une même empreinte environnementale.

Ainsi, en Nouvelle-Calédonie, SLN a mis au point des techniques permettant de valoriser des minerais considérés initialement comme marginaux, et ainsi de prolonger la durée de vie des gisements de manière significative tout en réduisant l'impact environnemental final. Ces résultats ont pu être obtenus avec la construction de laveries (usines de traitement des minerais) qui permettent de concentrer le minerai, sans ajout de produit chimique. SLN valorise depuis mi-2010 les coproduits de laverie mais aussi des produits sélectivement stockés (latérites et saprolites de basse teneur) en verses. Depuis 2010, ce sont ainsi 8,8 millions de tonnes de saprolites basses teneur et de coproduits de laveries qui ont pu être valorisés. Avec le projet « 4 Mth Export » SLN valorisera à terme d'anciennes verses, ainsi développera la récupération des très basses teneurs.

Autres exemples au Sénégal : depuis 2016, plus de 70 000 tonnes d'un sable contenant du zircon (*Medium Grade Zircon Sand*), initialement considéré comme un résidu, ont pu être valorisées par les équipes de GCO (Sénégal).

En 2018, le Groupe a choisi de renforcer cette dynamique de meilleure valorisation des ressources minières au travers de la formalisation d'un nouveau plan d'action économie circulaire. L'objectif visé est de valoriser au travers d'une batterie d'actions innovantes, sur la période 2019-2023, plus de 2 millions de tonnes de matériaux considérés jusqu'à présent comme des résidus ou des stériles. En 2019, cinq projets ont été lancés pour contribuer à cet objectif. L'un d'entre eux a déjà produit ses premiers résultats, à nouveau à GCO (Sénégal). Un flux d'illménite initialement considéré comme un résidu a pu être valorisé en créant un nouveau produit commercial dénommé Illménite 56. 34 000 tonnes de ce produit ont été valorisées en 2019.



6.2.6.3 Gestion des eaux

Sur les sites miniers de Nouvelle-Calédonie, et dans une moindre mesure du Gabon, l'enjeu majeur de la gestion des eaux est de prévenir l'érosion due au décapage des surfaces exploitées afin d'éviter l'entraînement de matières en suspension (MES) vers les milieux récepteurs par les eaux de ruissellement.

Pour éviter cela, SLN (Nouvelle-Calédonie) a depuis longtemps équipé ses sites de bassins de sédimentation qui piègent les matières en suspension afin d'éviter leur transport dans le milieu naturel. En amont de ces ouvrages, de multiples précautions sont prises pour limiter au maximum l'érosion : mise hors d'eau des chantiers, réduction au maximum des zones découvertes, conservation de merlons naturels en bordures des chantiers de décapage, organisation des écoulements pour en réduire la vitesse, mise en œuvre de verrous hydrauliques, etc. Ces mesures sont documentées pour chaque site minier SLN dans un plan de gestion des eaux répondant aux exigences de la réglementation de Nouvelle-Calédonie. La mise en œuvre de ces plans de gestion des eaux au fur et à mesure de l'évolution des exploitations représente un engagement continu et un investissement considérable. Enfin, le bon fonctionnement des ouvrages de gestion des eaux est désormais assuré par une surveillance à l'aide de drones. Au total, les investissements dédiés à la gestion des eaux dépassent pour ces sites 17,7 millions d'euros sur les six dernières années.

Le savoir-faire particulier de SLN sur le sujet de la prévention de l'érosion est rassemblé dans un guide technique révisé (dit « Guide Bleu »), qui fait référence pour la profession en Nouvelle-Calédonie et au-delà pour le Groupe.

Au Gabon, le sujet de l'érosion est moins sensible étant donné la topographie du gisement en plateau et le caractère drainant des couches géologiques supérieures du plateau. Les exploitants sont néanmoins sensibilisés aux mesures à prendre pour limiter l'érosion. Cette thématique retient toutefois l'attention pour l'extension en cours du gisement dans sa partie en déclivité. Il existe un plan de gestion des eaux spécifique associé à l'extension du gisement. Dans le cadre de ce plan, en plus des préconisations relatives à la construction de pentes sécuritaires ainsi qu'à la taille des bassins de sédimentation, un dispositif spécifique de monitoring environnemental est en place. Ce monitoring continu confirme l'efficacité des mesures prises et permet de vérifier que le phénomène très limité et localisé de drainage minier acide n'a pas d'impact significatif sur le milieu naturel.

En outre, au cours des dernières années, des avancées majeures ont été réalisées sur le site de Moanda pour la gestion des rejets aqueux de l'installation de concentration du minerai. Depuis 2010, les rejets à la rivière Moulili ont été arrêtés avec la mise en service de bassins de stockage des résidus (ultrafines). Ces bassins ont été construits de manière à pouvoir récupérer les eaux de surverse et à les rediriger sur l'installation de concentration, éliminant ainsi tout rejet direct à la rivière.

Au Sénégal, le sujet de la gestion des eaux est sensible puisque l'exploitation de la mine fait appel à deux aquifères dont l'un superficiel est très important pour les populations riveraines (consommation domestique et irrigation) et l'autre profond, constitue la réserve en eau souterraine la plus importante pour l'alimentation en eau potable des populations. Compte tenu de cette situation, toutes les précautions sont prises pour assurer que l'impact de la mine soit aussi faible que possible et maîtrisé. L'entreprise GCO (Sénégal) dispose d'une équipe experte dédiée à l'hydrogéologie. À ce titre, une thèse de doctorat en sciences portant sur le thème « Actualisation des connaissances sur la nappe du littoral nord et évaluation des impacts potentiels de l'exploitation des sables minéralisés par Grande Côte Opérations : approche hydrochimique, isotopique et hydrodynamique par modèle - Sénégal » a été soutenue avec succès à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal). Dans le cadre du partenariat État/GCO, les services du ministère de l'eau participent, en plus de leurs missions régaliennes de contrôle mensuel, à l'amélioration continue des processus de gestion des ressources en eau souterraine. GCO s'acquitte aussi régulièrement du paiement de la taxe d'exhaure relative aux prélèvements de la nappe profonde.

Le système de gestion des eaux a été conçu par GCO et approuvé par le département compétent de l'État sénégalais pour éviter toute pression additionnelle sur la nappe superficielle qui sert à l'alimentation en eau des riverains et à l'irrigation de leurs cultures agricoles. L'ensemble des installations minières est piloté pour garantir des variations minimales du niveau de cette nappe phréatique. Cet aquifère fait l'objet d'une surveillance biquotidienne. Plus de 80 % de la consommation nette d'eau de la mine sert à assurer un niveau d'eau constant dans le bassin dans lequel flottent la drague et l'usine de concentration. Pour ceci, la mine fait appel à un aquifère plus profond pour lequel des limites de débits de pompage ont été fixées par les autorités et respectées par GCO (Sénégal) depuis le démarrage de la production. Les eaux issues de cet aquifère sont recyclées au maximum (taux de recyclage de l'ordre de 45 %). En outre, cet aquifère fait également l'objet d'une surveillance continue. À ce titre, trois piézomètres profonds de 500 mètres permettent de contrôler l'aquifère profond (Maastrichtien).

Des opérations de monitoring et de « police de l'eau » sont faites en interne et en permanence par le département Environnement de GCO (Sénégal). Des rapports mensuels sont adressés sur ce sujet aux administrations concernées. La surveillance continue a démontré depuis le démarrage de l'exploitation l'efficacité des mesures prises et l'absence de conséquences dommageables sur les ressources en eau.

6.2.6.4 Gestion des stériles et résidus miniers

Stériles

Étant donné le volume considérable de stériles manipulés dans les exploitations de SLN (Nouvelle-Calédonie), le stockage des stériles dans des ouvrages appropriés et leur revégétalisation constitue un enjeu environnemental de première importance pour limiter au maximum l'érosion et les impacts sur l'écosystème et le paysage.

Grâce à sa longue expérience, SLN en Nouvelle-Calédonie a mis au point des techniques efficaces et validées par les autorités dont l'une consiste à créer des verses à stériles. Les ouvrages sont réalisés dans les règles de l'art et leur stabilité est garantie à long terme, même lors des pluies cycloniques exceptionnelles. Ces verses à stériles font l'objet d'une surveillance continue (auscultation interne) et d'audits réguliers par un tiers externe. Comme pour les techniques de gestion des eaux, SLN a publié un guide technique, remis à jour en 2012, qui explicite les modalités de construction des verses à stériles et leurs règles de dimensionnement. Ce guide s'applique à tous les sites miniers SLN exploités directement ou en sous-traitance. Par ailleurs, pour réduire au minimum le défrichage et favoriser la réhabilitation des sites, SLN favorise la réalisation de verses au sein d'anciennes fosses minières lorsque le contexte environnemental s'y prête.

Au Gabon, la problématique est moins sensible puisque d'une part les volumes de stériles manipulés sont nettement moindres, et d'autre part parce que la technique d'exploitation par ouverture/fermeture successives de « casiers » permet de replacer en grande partie directement les stériles dans les « casiers » après l'extraction.

La mine du Sénégal n'est pas du tout concernée par cette problématique, puisque la dune de sable est reconstituée après passage de la drague et extraction de la partie valorisable.

Résidus miniers

Une seule des trois filiales minières d'Eramet a recours à des digues à résidus : les opérations minières de SLN en Nouvelle-Calédonie et de GCO au Sénégal ne sont pas concernées par ce type d'ouvrages.

Au Gabon, les résidus de la mine sont des fractions argileuses du minerai, obtenues par un procédé de séparation physique par lavage à l'eau, sans ajout de produits chimiques. Ces résidus sont stockés dans 11 bassins, constitués par des digues fermées d'une hauteur maximale de 16 mètres, et d'un volume compris entre 1 et 1,5 million de m³.

Ces ouvrages ne sont pas rehaussés : un nouvel ouvrage est construit tous les 18 à 24 mois. Les tests de lixiviation ont permis d'attester le caractère inerte de ces résidus.

La digue CIM permet de stocker les deux types de résidus non dangereux associés à l'usine d'enrichissement CIM : des sables (granulométrie entre 1 et 20 mm) et les fractions plus fines du minerai (< 1 mm), sous forme de boues. Les fractions grossières sont utilisées pour rehausser l'ouvrage tout en confortant de manière continue ses murs extérieurs (méthode aval, *downstream*). L'ouvrage atteint 30 mètres et contient 3,6 millions de m³ de boues. La largeur de la digue est désormais de 100 mètres.

Même si la taille de ces ouvrages est limitée en comparaison à ceux qui existent ailleurs dans le monde, Eramet est engagé pour opérer ces ouvrages dans le respect des meilleures pratiques pour garantir la sécurité de ses collaborateurs et des communautés riveraines.

Les structures font l'objet d'un monitoring continu et sont opérées conformément à des guidelines précises. Des revues annuelles par une ingénierie externe sont effectuées. En supplément, en 2016, dans le cadre de sa démarche de prévention des risques, le Groupe a diligencé un audit de ses structures par les experts géotechniciens et environnementaux internes. En 2019, un nouvel audit a été conduit par un cabinet externe, en se référant au rapport sur les meilleures techniques disponibles pour la gestion des résidus miniers établi en 2018 par la Commission européenne et l'ICOLD (*International Commission on Large Dams*). Ces audits ont conclu à un bon niveau de maîtrise des risques, tout en fournissant des recommandations pour améliorer encore le niveau de sûreté.

Eramet a également participé aux initiatives visant à renforcer la sécurité des ouvrages de gestion des résidus par l'industrie minière, comme celle lancée par *The Church of England Pension Board* visant à améliorer la transparence des reportings sur ce sujet sensible. La déclaration faite par Eramet dans ce cadre est disponible suivant ce lien : <http://www.eramet.com/fr/rse/environnement/gestion-responsable-des-residus-miniers-et-steriles>.

L'usine de GCO (Sénégal) produit une très faible quantité de résidus. Les produits résiduels présentent des caractéristiques qui autorisent leur retour au milieu naturel lors de la reconstitution de la dune.

6.2.6.5 Réhabilitation des sites miniers

Les sites miniers pratiquent tous la réhabilitation en continu.

En Nouvelle-Calédonie

Les travaux incluent des opérations de remodelage des terrains et des opérations de revégétalisation, dont les méthodes et résultats sont décrits au chapitre 6.2.7 « Préservation de la biodiversité ».

Dans le cadre de la mise en place du système de management environnemental pour les mines, SLN a conduit au cours des dernières années une révision complète de ses procédures et instructions internes de réhabilitation ainsi qu'une formalisation du savoir-faire développé depuis une dizaine d'années. L'objectif visé est de partager les bonnes pratiques afin d'assurer une meilleure homogénéité entre les sites, ainsi qu'une meilleure intégration des opérations de réhabilitation dans la planification minière à court et moyen terme. Dans cette optique, deux Guides techniques de référence ont été publiés par SLN, l'un dédié à la gestion optimale du *topsoil* (en 2015) et l'autre consacré aux principes et techniques de réaménagement minier en 2016.

Sur les cinq centres miniers de SLN, quatre disposent d'un schéma directeur de réhabilitation formalisé, le dernier étant partiellement finalisé.

Au cours des dernières années, d'importants travaux de réaménagement, permettant une réhabilitation définitive, ont été conduits, poursuivis ou achevés. Hormis les travaux de revégétalisation qui sont réalisés de manière récurrente (semis hydraulique et plantation, hors épandage de *topsoil*), des chantiers de réaménagement d'envergure sont également engagés par SLN. On peut citer :

- le chantier colossal de réaménagement de la verse SM2E, sur le Plateau de Thio, qui s'est achevé courant 2018 ;
- il est prévu de démarrer en 2020 un autre chantier de remodelage de l'ancienne décharge « Sillon Nord », sur la mine du Plateau, et qui devrait représenter environ 400 000 m³ de matériaux à remodeler ;
- le réaménagement de la verse Rachel à Népoui qui fait l'objet d'une procédure de fermeture administrative de cessation d'activité, et sur laquelle SLN met en place un champ semencier et verger à graines (80 000 plants sur 3 hectares), afin de se doter d'un site d'accès aisé à la semence en vue de ses travaux de revégétalisation futurs.

En termes de remédiation du passif, les cours d'eau sur-engravés font également l'objet d'intervention de curage par SLN. En 2019, les interventions se sont concentrées sur la région de Thio et de Houailou en partenariat avec des entreprises locales.

Au Gabon

La revégétalisation est beaucoup plus aisée que dans l'environnement calédonien car la recolonisation par la végétation se fait de manière naturelle. L'enjeu du réaménagement des sites est également paysager avec la nécessité de remodeler les monticules de stériles de quelques mètres créés par l'exploitation.

- Depuis 2010, la procédure d'exploitation minière a été revue de façon à intégrer le remodelage des terrains au fur et à mesure. Un effort de remodelage des surfaces perturbées avant cette date a été entrepris parallèlement et fait l'objet d'un objectif annuel dans le système de management environnemental de la mine. Les résultats obtenus sont détaillés au chapitre suivant 6.2.7 « Préservation de la biodiversité ». Au-delà de ces actions concrètes, les études préalables pour la définition d'une stratégie complète de réhabilitation du plateau minier Bangombé se sont poursuivies.
- Par ailleurs, les opérations de réhabilitation de la rivière Moulili par extraction des ultrafines déposées en aval de la laverie de la mine se poursuivent depuis 2010. À fin 2019, environ 15 millions de tonnes de sédiments manganésifères ont été excavées. Ces opérations se réalisent dans le plus strict respect du plan de gestion environnemental et social établi suite à l'étude d'impact de ces travaux. Dans un esprit de transparence et de dialogue, Comilog a également organisé en juin 2014 un séminaire de réflexion consacré à la réhabilitation du segment aval de la rivière. Ce séminaire a rassemblé l'ensemble des parties prenantes concernées (autorités, société civile, ONG, scientifiques...). Il a permis de définir

un consensus et des recommandations pour ce segment aval, qui ont ensuite été proposées aux autorités de tutelle. Une telle opération de concertation était une première au Gabon.

- Dans le cadre de la réhabilitation du tronçon aval de la rivière Moulili, 1 500 mètres linéaires ont été excavés à l'aide d'un équipement spécialisé (pelle hydraulique amphibie).

Au Sénégal

Le mode d'exploitation particulier de cette mine, avec une usine d'enrichissement qui se déplace au fur et à mesure le long du gisement, implique le défrichage de la végétation constituée de graminées et d'arbres faiblement distribués sur la zone. La revégétalisation des dunes reconstituées à l'arrière des installations minières mobiles est une attente forte des populations riveraines, autant qu'un challenge dans un contexte de pluviométrie limitée à une courte saison des pluies.

Après consultation des autorités concernées, des populations et de leurs représentants, une stratégie participative de réhabilitation avec une implication forte des communautés et autorités locales a été formalisée fin 2013. La mise en œuvre de la réhabilitation est accompagnée par la création d'activités génératrices de revenus pour les populations hôtes participant à l'émergence d'une culture d'entrepreneuriat local. Un suivi régulier des travaux de réhabilitation est réalisé à travers un cadre de concertation formalisé dédié, mis en place en 2015 par le sous-préfet de Méouane, et les consultations des riverains sur leurs attentes vis-à-vis de la réhabilitation ont été renouvelées en 2016.

Le succès des opérations de réhabilitation et l'application rigoureuse de la stratégie de réhabilitation ont pu être constatés par des audits réguliers de l'Inspection des Eaux et Forêts ainsi que lors de la visite récente du ministre de l'Environnement et du Développement durable. Les techniques de réhabilitation sont améliorées en permanence. Ainsi, avec la mise en place effective en 2017 d'un système d'irrigation d'appoint, la réhabilitation se fait maintenant en continu tout au long de l'année permettant ainsi de couvrir des superficies de plus en plus importantes. L'entretien des nouvelles plantations avec le système d'irrigation d'appoint a permis d'atteindre des taux de survie très considérables (plus de 90 %) et une croissance plus rapide des plants. La dynamique des ressources naturelles (sols, flore, faune, etc.) dans les sites en cours de réhabilitation est bonne. Une thèse de doctorat intitulé « Contribution au suivi environnemental et à la réhabilitation durable de sites miniers : Cas de l'exploitation de sables minéralisés dans la Grande Côte du Sénégal » a été soutenue avec succès à l'Université de Thiès (Sénégal). Les résultats de réhabilitation sont détaillés à la section suivante 6.2.7 « Biodiversité ».

6.2.7 Préservation de la biodiversité

La localisation des différentes activités minières et métallurgiques d'Eramet lui a permis d'acquérir une solide expérience sur les sujets de biodiversité et de construire un réseau de spécialistes en interne. Fort de ces retours d'expérience, Eramet a formalisé ses engagements à travers une politique Biodiversité, commune aux sites miniers et industriels, diffusée et communiquée aux salariés du Groupe en 2015.

Les principes édictés sont à décliner sur les sites de manière proportionnée aux enjeux locaux. Le texte complet de cette politique est directement accessible sur le site Internet d'Eramet à l'adresse suivante : http://www.Eramet.com/sites/default/files/Eramet_politique_biodiversite_fr.pdf.

En application de cette politique, le Groupe est engagé depuis plusieurs années à :

- participer aux réflexions *ad hoc* sur les scènes locales, nationales et internationale ;
- faire grandir une compétence au sein d'Eramet ;

- développer des outils méthodologiques pour une gestion coordonnée de la biodiversité sur les sites du Groupe.

Le Groupe s'attache à réduire l'impact de ses activités sur la biodiversité au quotidien.



Dans le cadre de sa Feuille de route RSE, Eramet a pris l'engagement de préserver la ressource en eau et d'accélérer la réhabilitation de ses sites en favorisant la biodiversité.

Le Groupe vise à atteindre un ratio surfaces réhabilitées / surfaces défrichées ≥ 1 sur la période 2019-2023 (infrastructures de long terme exclues). Cet objectif correspond à une poursuite de la progression sur cet indicateur qui était à :

- 0,5 de 2011 à 2013 ;
- 0,85 de 2014 à 2018.

Les résultats 2019 s'établissent à 1,2.

Les contributions de chaque filiale à ce résultat global sont détaillées dans les paragraphes suivants.

6.2.7.1 Les enjeux de la biodiversité

Eramet, de par ses activités minières et métallurgiques, peut impacter des espèces, des habitats et des services écosystémiques, qu'il s'agisse de biodiversité ordinaire ou remarquable selon les lieux d'implantation. Comme l'illustre le tableau ci-après, les enjeux de biodiversité les plus importants pour le Groupe se concentrent actuellement en Nouvelle-Calédonie, au Gabon et en Indonésie. Le Sénégal, malgré une sensibilité modérée de la biodiversité sur le site d'implantation, fait également l'objet d'une attention particulière étant donné des enjeux de réhabilitation et de végétalisation importants.

Sur les sites	Nouvelle-Calédonie	Gabon	Autres
Nombre d'espèces (faune et flore) classées CR ⁽¹⁾ sur la liste rouge UICN ⁽²⁾	4	1	0
Nombre d'espèces (faune et flore) classées EN ⁽³⁾ sur la liste rouge UICN	24	8*	0

* Ces espèces sont potentiellement présentes, mais elles n'ont pas été observées sur les sites Comilog et Setrag.

(1) CR : Classification UICN désignant les espèces en danger critique d'extension.

(2) UICN : Union internationale pour la conservation de la nature.

(3) EN : Classification UICN désignant les espèces en danger d'extension.

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Préservation de l'environnement

Le Groupe ne compte aucun site minier ou métallurgique en exploitation en zone protégée. Il faut toutefois mentionner que la voie de Setrag, la compagnie de trains gabonaise, traverse le site Ramsar ⁽¹⁾ du Bas-Ogooué (sur 56 km), le site Ramsar des Rapides de Mboundou Badouma et de Doume (sur 30 km) ainsi que le Parc national de la Lopé (62 km) inscrit au Patrimoine mondial de l'Unesco ⁽²⁾. Les sites Ramsar et le Parc national ont été créés entre 2007 et 2009,

c'est-à-dire plus de 30 ans après la construction du chemin de fer du Transgabonais. Setrag est par ailleurs engagée avec le ministère des Eaux et Forêts gabonais et l'Agence nationale des parcs nationaux dans la lutte contre le braconnage *via* la sensibilisation de son personnel et sa politique d'interdiction de transport de viande de brousse. Le protocole d'accord a été renouvelé en 2018.

Nombre de sites à moins de 10 km d'une aire protégée	21
Distance moyenne de ces sites avec les aires protégées	2 km
Types d'aire protégée	Réserve naturelle, Parcs nationaux, ZNIEFF ⁽¹⁾ , ZICO ⁽²⁾ , Zone Natura 2000 ⁽³⁾ , Zone Ramsar, Patrimoine mondial de l'Unesco

(1) ZNIEFF : Zone naturelle d'intérêt écologique, faunistique et floristique.

(2) ZICO : Zone importante pour la conservation des oiseaux.

(3) Le réseau Natura 2000 est un réseau écologique européen formé de Zones de protection spéciale et de Zones spéciales de conservation désignées par les États membres.

6.2.7.2 En Nouvelle-Calédonie

La Société Le Nickel (SLN) exploite des gisements de nickel sur différents sites au cœur d'un territoire reconnu pour sa richesse en biodiversité et le fort taux d'endémisme de ses espèces faunistiques et floristiques.

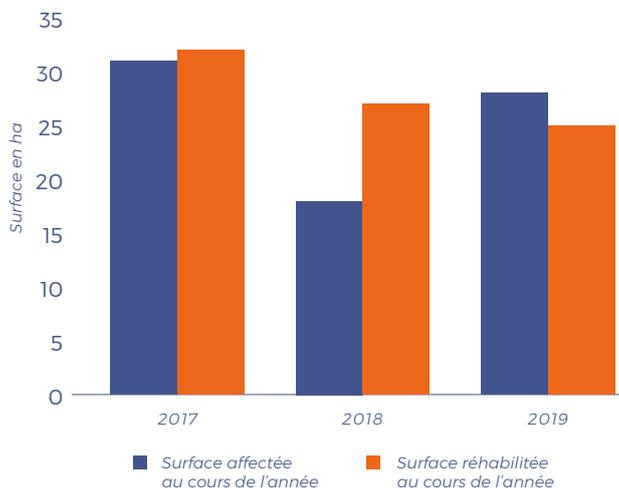
Depuis les années 1980, SLN a développé des méthodes de réhabilitation fiables et respectueuses de l'environnement. La faible fertilité naturelle des sols, riches en métaux et pauvres en éléments organiques, ainsi que les conditions pluviométriques extrêmes, rendent les résultats de ces

travaux peu visibles sur le court terme en raison des croissances très lentes.

Sur le terrain, la végétalisation peut prendre différentes formes. Elle se fait à partir d'épandage de *topsoil* seul, de plantation ou de semis hydraulique avec la plupart du temps un enrichissement des sols en amont. Les espèces utilisées pour la végétalisation sont toutes des espèces locales, y compris des espèces endémiques.

L'effort de végétalisation est globalement constant depuis 2015 avec une trentaine d'hectares couverts annuellement.

Nouvelle-Calédonie



En parallèle, SLN est très engagée en termes de préservation de la biodiversité. Elle travaille sur la réintroduction des espèces végétales rares et menacées (ERM) via des inventaires sur les centres miniers, et un suivi phénologique en vue de mieux maîtriser leur reproduction. Un partenariat avec l'Institut Agronomique Néo-calédonien a permis à SLN de réaliser une dizaine de fiches de production désormais disponibles pour les pépiniéristes. Les travaux

et les méthodes sont aussi partagés et mutualisés au sein d'un groupe de travail *ad hoc* créé au sein du Syndicat des industries de la mine de Nouvelle-Calédonie (SIM).

Enfin, SLN continue de participer activement aux réflexions en cours sur le territoire et relatives à la compensation et aux outils de mise en œuvre, avec le SIM et les Provinces Nord et Sud, ainsi que les cabinets spécialisés qui les accompagnent.

(1) La liste Ramsar désigne les zones humides d'importance internationale.

(2) Unesco : l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (en anglais United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).

6.2.7.3 Au Gabon

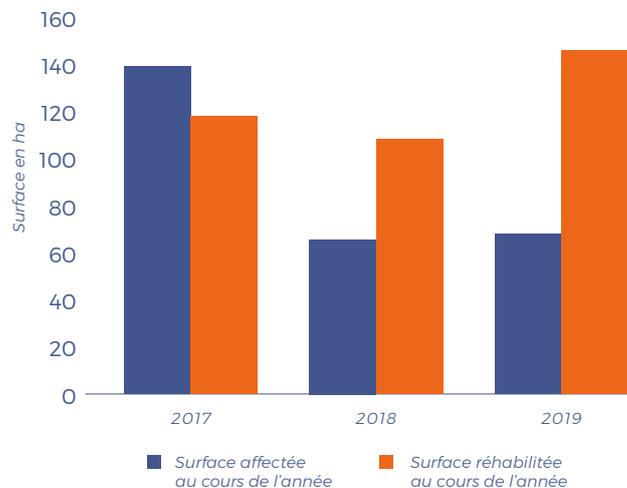
La Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog) exploite du minerai de manganèse sur le plateau de Bangombé à Moanda, au Gabon depuis plus de 50 ans.

Bien que les réserves en manganèse de ce plateau soient encore considérables et permettent d'envisager plus de 10 voire 20 ans d'exploitation, une partie du plateau a déjà été réhabilitée. La procédure d'exploitation minière a été revue de manière à intégrer une étape de remodelage

et la valorisation des terres végétales au fur et à mesure. Depuis 2010, le remodelage progressif des surfaces perturbées historiquement est également réalisé.

En 2014, une brigade Environnement minier a été créée, ce qui a contribué à l'augmentation significative des surfaces réhabilitées. En 2019, des membres de cette brigade ont intégré les équipes d'exploitation minière pour une réhabilitation progressive mieux coordonnée. La brigade originelle se focalise désormais sur la réhabilitation historique. Près de 730 hectares ont été réhabilités en six ans.

Gabon



En parallèle, Comilog continue à améliorer sa stratégie de réhabilitation en tenant compte des résultats des dernières études environnementales développées pour le plateau de Bangombé et le projet d'extension de la mine de Moanda, ainsi que des recommandations et bonnes pratiques des autres sites miniers d'Eramet. En juin 2019, Comilog a accueilli la première partie d'un séminaire interne intégralement dédié à la réhabilitation et la biodiversité.

En marge des activités minières, il y a le Parc de la Lékédi (filiale de Comilog) situé à 5 km de Bakoumba, dans le sud-est de la République gabonaise, et qui couvre 14 000 hectares de savanes, de forêts galeries et de plans d'eau.

Le Parc est dédié à la préservation d'espèces protégées, à l'observation d'animaux et à l'accueil des jeunes orphelins du braconnage (primates principalement). Il mène également des actions de recherche sur la biodiversité et de lutte contre le braconnage en partenariat avec des scientifiques et des organisations gabonaises et internationales.

Le parc est principalement un centre de réhabilitation des singes et des primates ; il est accrédité par le *Pan-African Sanctuary Alliance* (PASA – <https://www.pasaprimates.org>). Les chimpanzés et gorilles orphelins du Gabon sont recueillis et élevés dans leur milieu naturel.

Différents groupes de mandrills ont aussi été accueillis dans le parc et évoluent en totale liberté. Ils sont d'ailleurs étudiés depuis 2012 par une équipe internationale de chercheurs : le projet Mandrillus. Le but est de répondre à des questions fondamentales en écologie évolutive, en anthropologie, en écologie alimentaire, en communication animale (etc.) mais

aussi à des questions plus appliquées de conservation et d'épidémiologie.

Un programme de réintroduction de chimpanzés, de gorilles et de mandrills dans le Parc national des Plateaux Batékés a démarré en 2018 avec le relâcher de trois gorilles en partenariat avec la Fondation Aspinall. Dans l'attente d'études complémentaires permettant de valider la pertinence d'une réintroduction de chimpanzés dans le Parc national, un groupe de sept chimpanzés a été formé et sera prochainement transféré sur une île dans le Parc de la Lékédi pour une première phase de réhabilitation. Le projet de réintroduction de mandrills dans le Parc national des Plateaux Batékés a été abandonné devant le manque de certitude sur la présence ou non de cette espèce dans la zone concernée. Le groupe formé pour cette opération a rejoint un des deux groupes déjà relâchés dans le Parc de la Lékédi.

Par ailleurs, le Parc s'est associé depuis 2013 la Direction régionale des Eaux et Forêts du Haut-Ogooué pour conduire mutuellement des actions de sensibilisation et de lutte anti-braconnage. En 2019, six grandes opérations de lutte anti-braconnage ont été réalisées en 2019. Une opération de grande ampleur sur le plan régional a permis la saisie d'une douzaine de fusils et près d'une centaine de cartouches et la destruction d'une vingtaine de gibiers. Les différentes missions autour et dans le Parc ont permis de détruire une dizaine de campements clandestins. Cinq orpailleurs clandestins ont été appréhendés et remis à la disposition de la justice. Quatre missions de sensibilisation des populations voisines du Parc ont été réalisées avec la collaboration des Eaux et Forêts. Des missions de sensibilisation et de

concertation ont démarrées en 2019 pour la résolution des conflits entre les mandrills habitués du Parc et les villageois dont les plantations peuvent être endommagées. Un ambitieux programme de renforcement des capacités et de protection des cultures a démarré en fin d'année 2019.

Depuis décembre 2019, le parc accueille un groupe de lycéens en provenance d'un zoo européen dans le cadre

d'un projet de restauration de la mégafaune des Plateaux Batékés. Des études préliminaires seront menées sur les capacités de réadaptation à la vie sauvage de cette espèce particulièrement menacée et qui avait disparu du Gabon depuis plus de 50 ans. En 2020 cette opération devrait se poursuivre avec l'arrivée de cobes *defassa* au Parc de la Lékédi et le transfert de buffles et potamochères vers le Parc national des Plateaux Batékés.

6.2.7.4 Au Sénégal

Au Sénégal, les opérations de Grande Côte ont démarré en 2014. L'exploitation des sables minéralisés implique le défrichage de la végétation au fur et à mesure du déplacement d'une drague flottante le long du gisement.

La biodiversité est de sensibilité moyenne dans les zones actuellement exploitées. Toutefois la mine se trouve dans une zone où subsiste encore une diversité végétale et animale importante malgré la forte anthropisation. Les trois espèces herbacées supposées endémiques du Sénégal et identifiées dans la passe minière des cinq prochaines années ont fait l'objet d'une étude approfondie par les chercheurs du département Biologie végétale de l'UCAD pour le compte de GCO. Il ressort de cette étude que sur les trois espèces supposées endémiques :

- deux (2) en l'occurrence *Crotalaria sphaerocarpa* Perr. ex DC. subsp. *polycarpa* et *Spermacoce stachydea* var. *phyllocephala* sont des espèces signalées comme endémiques du Sénégal, mais elles ne semblent pas être menacées (Noba K. *et alii*, 2019) ; d'ailleurs *Crotalaria sphaerocarpa* est identifiée dans les sites en cours de réhabilitation (étude sur la dynamique des sites, en cours) ;
- une (1) *Polycarpaea linearifolia* (DC.) var. *linearifolia* (DC.) DC n'est pas signalée comme endémique du Sénégal (Noba K. *et alii*, 2019).

Ainsi, les enjeux sont principalement liés à la réhabilitation et la végétalisation à mettre en œuvre sur des surfaces importantes, au fur et à mesure de la mise à disposition des sites exploités, ainsi qu'à la gestion participative et inclusive de la biodiversité à travers une approche suivant la

séquence Éviter-Réduire-Compenser. Notons que la mine jouxte également des zones de production maraîchères très importantes.

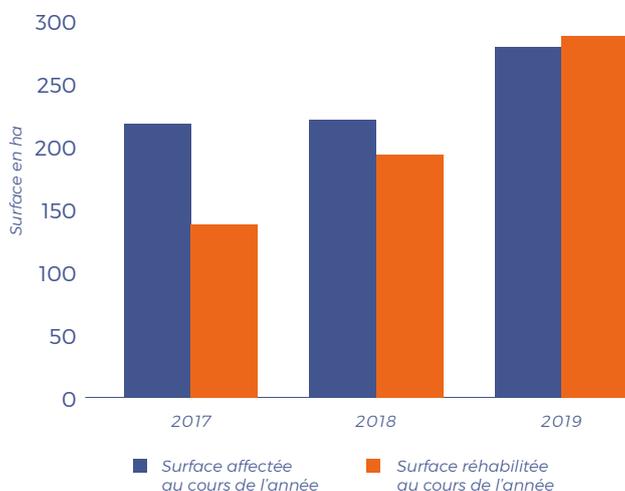
Pour refléter au mieux le paysage originel (dunes), la réhabilitation débute avec le reprofilage des terrils. Ensuite, il y a la pose de filets pour lutter contre l'érosion éolienne, l'amendement des sols avec de la fumure et la revégétalisation.

Les méthodes de revégétalisation et d'amendement des sols mises en place sur le terrain depuis 2014 sont convaincantes. Elles comprennent :

- la plantation d'espèces ligneuses produites à la pépinière ;
- des semis d'espèces herbacées à partir de graines récoltées sur place ;
- l'utilisation de la fumure d'ovin et de caprin pour l'amendement des sols et l'apport indirect de graines. Initialement l'amendement était réalisé avec de la terre végétale (*topsoil*) mais cette pratique s'est avérée moins efficace que l'épandage de fumure lors d'essais réalisés *in situ*.

Depuis 2016, GCO a mis en place un système d'irrigation d'appoint pour permettre la continuité des opérations de végétalisation pendant les neuf mois de saison sèche. La surface végétalisée en 2017 a ainsi été augmentée de 50 % par rapport à 2016, et elle a encore augmenté de 40 % en 2018. En 2019, les surfaces revégétalisées ont triplé par rapport à 2016. En effet, les superficies défrichées se chiffrent à 279 hectares et les superficies réhabilitées à 288 hectares, soit un ratio de 1,03.

Sénégal



GCO réfléchit aussi aux services et produits que le site pourra offrir après sa fermeture. Un recueil des pratiques locales de gestion de la biodiversité est en cours d'élaboration en collaboration avec l'Université de Dakar.

6.2.8 Responsabilité en matière de produits chimiques

6.2.8.1 Les enjeux et risques

Le groupe Eramet se caractérise par son double rôle d'utilisateur et de producteur de substances et de mélanges chimiques.

Eramet est l'un des principaux producteurs mondiaux de métaux d'alliages, de superalliages et d'aciers hautes-performances. Certains procédés mis en œuvre génèrent une série de produits chimiques : processus hydrométallurgiques, pyrométallurgiques ou de recyclage.

En parallèle, l'élaboration des alliages nécessite l'utilisation de minerais, de minéraux, de matières secondaires recyclées et d'une série d'apports métalliques afin d'ajuster les bonnes compositions des nuances voulues. L'utilisation de produits chimiques en tant que « commodités » (acides, bases, sels...) est également significative. Il convient, en outre, de gérer les nombreux produits utilisés tant au niveau des laboratoires qu'en maintenance des installations ainsi que pour d'autres finalités spécifiques telles que le traitement des eaux ou encore la captation de vapeurs et de particules aériennes.

Le Groupe porte une attention particulière à la gestion des substances et mélanges chimiques qu'il utilise ou qu'il produit, de manière à substituer autant que possible les substances les plus dangereuses et à assurer un niveau élevé de maîtrise des risques, de protection de la santé humaine et de l'environnement.

Les principes qui guident l'action du Groupe dans cette optique sont :

- caractériser et connaître les produits utilisés ;
- transformer les contraintes réglementaires ou normatives sur le suivi des expositions professionnelles et l'évaluation du risque chimique en une démarche globale d'amélioration continue.

6.2.8.2 Amélioration de la connaissance technique et scientifique des produits

La complexité et la diversité des activités et produits d'Eramet a conduit à centraliser l'expertise toxicologique et écotoxicologique du Groupe en central. Cette organisation permet de capitaliser sur les connaissances accumulées dans les différents métiers (nickel, cobalt, manganèse, titane...) pour améliorer la qualité des connaissances disponibles et réduire les investissements et les délais des tests pour les obtenir. Ces connaissances sont indispensables pour définir les mesures adaptées et proportionnées de prévention des risques.

Eramet adopte une position proactive en poursuivant les partenariats de recherche avec les universités et organismes officiels norvégiens afin d'améliorer les connaissances sur les expositions aux poussières pour les activités d'alliages de manganèse. De même, Eramet soutient la démarche scientifique du NIPERA (*Nickel Producers Environmental Research Association*) en Europe et aux États-Unis pour établir des standards méthodologiques permettant de relier la toxicité d'un métal ou d'un alliage à ses propriétés de surface et de solubilité dans les liquides biologiques. La toxicité d'un alliage ne découle pas simplement de la somme des toxicités des éléments qui le composent. Ce dernier point a été considéré en 2018 par l'ECHA (*European Chemical Agency*), qui a désigné un groupe d'experts pour revoir la méthode de dérivation d'une dose sans danger pour un cancérigène métallique. Les échanges se sont poursuivis en 2019 et les équipes d'Eramet ont participé à la publication de résultats scientifiques dans le journal *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, via un article intitulé « Bioaccessibility of nickel and cobalt in synthetic gastric and lung fluids and its potential use in alloy classification ». K.E. Heim, R. Danzeisen, V. Verougstraete, F. Gaidou, T. Brouwers, A. R. Oller.

Connaître les produits utilisés, c'est également accéder à l'information rapidement et clairement. Une base de données par site est utilisée, afin de reprendre les informations issues des Fiches de données de sécurité (FDS) et d'utiliser une échelle de danger interne au Groupe. Celle-ci permet de traduire la classification en cinq grandes catégories et de simplifier l'identification du danger du produit.

Ce support constant aux sites opérationnels s'applique également à la traçabilité des produits utilisés, de la réception des matières premières à la livraison du produit fini au client. Connaître la traçabilité des produits en amont permet de garantir la source d'approvisionnement des matières premières et d'anticiper d'éventuels changements de réglementation, qui pourraient éventuellement impacter les enregistrements REACH de nos fournisseurs et les délais d'approvisionnement.

6.2.8.3 Harmonisation des modes de management du risque chimique

Les sites de production du groupe Eramet sont présents sur les cinq continents, et ils doivent donc suivre et respecter différentes réglementations relatives à l'hygiène et aux contrôles des expositions aux produits chimiques sur les lieux de travail. Dans ce domaine de la réglementation, les différences peuvent être importantes d'un pays à l'autre, pour une même substance. Une action d'harmonisation et de communication entre les sites est donc importante pour échanger, expliquer et mettre en œuvre des pratiques et des références assurant une protection d'un niveau supérieur ou égal à la réglementation en vigueur dans les pays concernés.

Cette action d'harmonisation et de synthèse repose notamment sur un référentiel documentaire Groupe, qui comprend :

- une procédure Groupe de prévention du risque chimique ;
- un guide méthodologique pour la mesure des expositions ;
- 10 fiches standards toxicologiques pour les principales substances du Groupe ;
- une méthode commune d'évaluation du risque chimique, qui permet à chaque site de construire un plan d'action d'amélioration, qui peut ensuite être consolidé au niveau Groupe, pour définir les priorités communes.

À fin d'année 2019, cette standardisation Groupe a été déployée sur 80 % des sites, elle a été accompagnée de plus de 180 heures de formations qui ont été réalisées auprès des équipes HSE et de médecine du travail. Cette démarche de standardisation a été complétée en 2019, par la construction d'un référentiel Groupe d'audit qui permet de vérifier l'application des bonnes pratiques selon sept piliers : Identification des risques, Surveillance de la performance, Organisation et formation, Maîtrise opératoire, Substitution et gestion des modifications, Maîtrise particulières des substances les plus dangereuses, Leadership et bouclage.

Les objectifs pour 2020, seront de déployer les standards et d'appliquer le référentiel d'audit Groupe sur 100 % des sites.

Grâce à ceci le Groupe dispose aujourd'hui d'un inventaire centralisé de 3 500 produits chimiques utilisés sur le périmètre de déploiement. 70 % des sites du Groupe disposent d'une analyse statistique synthétique des mesures d'expositions réalisées sur les trois dernières années, et près de 650 mesures biologiques ont été réalisées par les services de médecines du travail.

6.3 ENGAGEMENTS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX DU GROUPE

6.3.1 Engagement en faveur des Droits humains

6.3.1.1 Évaluation des risques Droits humains

Eramet a formalisé en 2017 sa cartographie des risques d'atteintes aux droits humains et libertés fondamentales, avec l'appui d'une expertise externe.

Un univers des risques a été établi en croisant les impacts des activités du Groupe avec la liste des droits contenus dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme ONU de 1948, les deux Pactes internationaux de l'ONU de 1966 (Pacte international relatif aux droits civils et politiques ; Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels), ainsi que la Convention européenne des droits de l'Homme de 1950. Les référentiels sectoriels sur l'identification et la gestion des risques d'atteintes aux droits humains ont été pris en compte. Les critères d'évaluation de ces risques, en termes de gravité de l'atteinte et de probabilité de survenance, ont également été définis. Ils impliquent une évaluation de la gravité de l'impact non pas directement pour le Groupe, mais pour la ou les personnes tierces potentiellement affectées (collaborateur, riverain d'un site ou autre personne).

L'évaluation du niveau de gravité et de probabilité de ces risques a été réalisée par un panel représentatif des différentes fonctions Corporate et entités du Groupe, sur l'ensemble des zones géographiques.

L'univers des risques d'atteinte aux droits humains défini au cours de cet exercice pour le groupe Eramet peut se décomposer selon les trois grandes catégories suivantes, pour chacune desquelles les risques saillants ont été identifiés :

- les risques pour les collaborateurs du Groupe, avec principalement ceux liés à la santé, la sécurité et la sûreté au travail, ainsi que, dans une moindre mesure, ceux liés aux problématiques de discrimination ou de harcèlement ;

- les risques pour les communautés riveraines, liés à de potentiels impacts liés à l'activité des entités du Groupe ;
- les risques générés par les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, tels que par exemple, le non-respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.

Intégrée à la gestion des risques d'Eramet, cette évaluation fera l'objet d'une mise à jour triennale. Des évaluations de la situation des sites et entités au regard de ces risques permettent également un suivi régulier entre chaque mise à jour. Ces évaluations sont notamment alimentées par des audits sur les droits humains, au nombre de quatre en 2019. Réalisés par la Direction de la Gestion des Risques, du Contrôle et de l'Audit internes, ils sont administrés à partir d'un référentiel d'audit interne dédié, reprenant le *Quick Check* du *Danish Institute for Human Rights*.

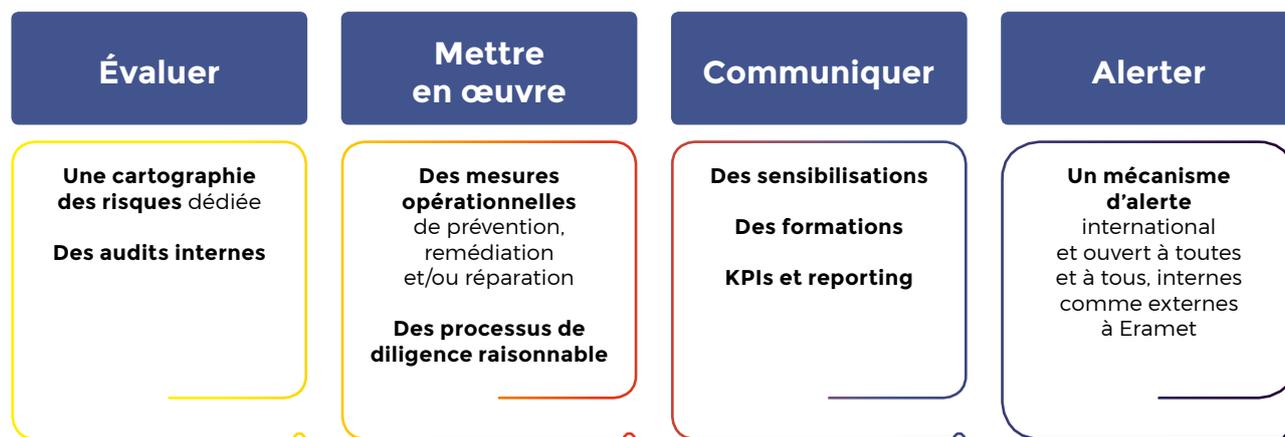
6.3.1.2 Organisation de la démarche Droits humains



Le groupe Eramet a décidé de renforcer son engagement en matière de droits humains en l'intégrant à sa Feuille de route RSE, à travers son huitième objectif. Eramet ambitionne d'être en 2023 une référence en matière de respect des droits humains dans sa sphère d'activité et mesure cette évolution à travers son application des principes directeurs des Nations Unies. Le Groupe appréhende sa maturité sur le sujet en recourant au Cadre de reporting conforme aux principes directeurs des Nations Unies développé par la *Human Rights Reporting and Assurance Frameworks Initiative - RAFI* (Shift Project - Mazars) et vise un reporting de niveau mature en 2023. Le déploiement de la démarche Droits Humains fait l'objet d'un suivi régulier au sein du Comité RSE.

La démarche Droits humains d'Eramet

Un ensemble de procédures, d'outils et de mesures pour :



Afin de soutenir la mise en place de cette nouvelle démarche, Eramet a adopté et publié en avril 2019 sa politique Droits Humains. Cette déclaration spécifique permet à Eramet de réaffirmer la place de ce sujet fondamental dans sa démarche managériale et opérationnelle, ainsi que dans les relations avec ses parties prenantes internes et externes.

Elle couvre les droits de l'Homme internationalement reconnus et détaille plus précisément les engagements pris par le Groupe sur ses enjeux saillants, identifiés par les exercices d'évaluation des risques conduits par Eramet, regroupés en trois axes :

- le respect des droits humains envers les collaborateurs, dans le but de garantir un environnement de travail sûr, sain et respectueux ;
- le respect des droits humains avec les partenaires commerciaux (clients, fournisseurs, sous-traitants et partenaires), pour le développement d'une chaîne de valeur responsable ;
- le respect des droits humains envers les communautés, avec la diminution des impacts et la recherche d'une contribution positive.

Cet engagement complète les engagements concernant les droits humains figurant déjà dans d'autres documents de référence du Groupe, en particulier dans la Charte d'éthique et la politique Développement Durable. Porté par le plus haut niveau de l'entreprise, la politique a été signée par la Direction Générale et l'ensemble des membres du Comité Exécutif du Groupe. Suite à l'adoption de sa politique, Eramet a fait connaître ce nouvel engagement du Groupe dans tous ses pays d'implantation, à travers une campagne de communication interne, ses sites Internet, ses réseaux sociaux et la diffusion d'un support explicatif. Des programmes de formations et de sensibilisations seront progressivement déployés en 2020.

Un des éléments clés de la préparation de cet engagement a été le développement d'une approche partenariale, première de ce type chez Eramet. L'objectif poursuivi par cette consultation était double : partager la vision d'Eramet sur les droits humains et recueillir les observations de parties prenantes internes et externes.

Cette démarche collaborative, poursuivie jusqu'en mars 2019, s'est concrétisée en interne à travers une consultation de top-managers, des discussions avec des instances représentatives du personnel et l'envoi d'un questionnaire dédié aux collaborateurs. Plus de 600 personnes ont ainsi participé à la co-construction de l'engagement Droits Humains du Groupe. L'avis d'organisations externes spécialisées en droits humains a également été pris en compte lors de la consultation, afin de mesurer les attentes de la société civile vis-à-vis des engagements du Groupe.

6.3.1.3 Maîtrise des risques et mesures de mise en œuvre

Les risques d'atteinte aux droits humains du groupe Eramet peuvent être répartis en trois grandes catégories d'enjeux saillants, précisées lors de l'évaluation des risques. Les mesures de maîtrise des risques et les opportunités développées pour chacune de ses catégories font l'objet de développements détaillés, présentés de façon distincte dans la DPEF.

La démarche de gestion des risques des droits humains des collaborateurs (dont notamment la sécurité, la santé, la sûreté et la non-discrimination) est développée dans la partie 6.3.2 « Engagements envers les collaborateurs », qui reproduit également les principales données sociales du Groupe.

La partie 6.3.3. « Engagements envers les communautés » détaille d'une part les mesures mises en place pour gérer les impacts des activités du Groupe sur les communautés locales, ainsi que le développement des opportunités pour ces dernières, suivant la démarche de recherche de contribution positive sur les territoires mise en place par le groupe Eramet.

Le paragraphe 6.4.2. « Chaîne de valeur responsable » présente notamment la démarche de maîtrise des risques relative à la chaîne d'approvisionnement, et les mesures de diligence raisonnables développées par le Groupe.

6.3.2 Engagements sociaux envers les collaborateurs

Eramet considère ses collaborateurs comme le premier pilier de sa performance.

Les quatre premiers objectifs de la Feuille de route RSE sont ainsi consacrés aux collaborateurs, suivant en particulier

la sécurité et la santé, le développement professionnel et l'engagement de ces derniers, ainsi que la diversité au sein du Groupe. Les avancées du Groupe sur ces thématiques prioritaires sont l'objet de cette partie, consacrée aux Engagements sociaux envers les collaborateurs.



Axe	Objectif	KPI 2023
ACTEUR ENGAGÉ POUR LES FEMMES ET LES HOMMES	1 - Assurer la sécurité et la santé des salariés et des sous-traitants	Zéro décès Taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt TF2 < 4
	2 - Renforcer les compétences, promouvoir les talents et le développement de carrière	100 % des collaborateurs bénéficient au moins d'une formation dans l'année
	3 - Renforcer l'engagement des salariés	Taux d'engagement salarié Groupe > 75 % (baromètre)
	4 - Intégrer et favoriser les richesses de la diversité	30 % des managers sont des femmes

Les résultats intermédiaires pour ces cibles à fin 2019 sont détaillés dans la suite de ce document.

Créateur d'emplois dans une vingtaine de pays, Eramet et ses 13 000 salariés contribuent directement à l'atteinte de l'ODD 8 « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous ». Cet objectif couvre également l'ensemble des actions menées par Eramet pour assurer la sécurité de ses salariés, priorité du Groupe et qualifiée par la cible 8.8.

Les actions d'Eramet en faveur de l'ODD 3 « Bonne santé et bien-être » comptent ses actions de prévention visant la santé des salariés et des utilisateurs des produits du Groupe, mais également les programmes de santé au travail déployés par le Groupe dans les différents pays où il opère, ainsi que les investissements communautaires ciblant la santé.

Enfin, les démarches menées en faveur de la diversité, la mixité et l'égalité femmes-hommes d'une part, mais également l'inclusion des seniors, des jeunes et des personnes en situation de handicap d'autre part, participent des ODD 5 « Égalité entre les sexes » et 10 « Inégalités réduites ».

6.3.2.1 Sécurité des collaborateurs

6.3.2.1.1 Principaux enjeux et risques sécurité

Méthodologie

La prévention des risques d'accidents du travail repose avant tout sur l'Évaluation des Risques Professionnels (EvRP), conduite au sein même des ateliers. Cette analyse très opérationnelle permet de sécuriser une opération particulière en identifiant l'ensemble des risques auxquels les opérateurs sont exposés et les moyens de maîtrise déployés pour les maîtriser.

Ces analyses locales sont compilées dans le registre des risques de chaque site (nommé « document unique d'évaluation des risques » pour les sites français). Ces risques sont évalués selon une cotation basée sur un couple Fréquence x Gravité (FxG) en tenant compte des mesures de protection en place. Cette méthodologie permet d'identifier les risques les plus critiques et ainsi d'alimenter le plan d'amélioration Sécurité du site. Les registres des risques permettent de les regrouper selon des activités types, spécifiques à chaque site. On y retrouve par exemple les manutentions mécaniques, la conduite d'engin, les déplacements à pieds.

Au niveau du Groupe, l'analyse des risques se fait selon cette segmentation par « activités types ».

Segmentation des risques

L'analyse des risques d'accidents du travail du Groupe a clarifié la segmentation des risques générés en trois familles distinctes :

- **Les risques technologiques**, associés aux procédés et aux installations, présentent les potentiels de gravité les plus importants : une explosion, une fuite de gaz toxique, la rupture d'équipement qui peuvent impacter plusieurs personnes lors d'un seul incident. La fréquence d'occurrence de ce type d'évènements est la plus faible dans nos historiques.
- **Les activités critiques** correspondent aux tâches dangereuses mises en œuvre quotidiennement pour exploiter nos installations. On y retrouve entre autres le travail sur machine, le travail en hauteur, les circulations de véhicules, l'entrée en espace confiné, le travail du métal liquide... La non-maîtrise de ces risques peut générer des accidents graves. Dans 60 % des cas, la conséquence de la non-maîtrise de ces activités critiques est un arrêt de travail, dans un peu plus de 10 % des cas, une blessure grave.
- Enfin, de nombreuses activités « banales » sont présentes dans le Groupe, comme marcher, soulever et déplacer des objets, utiliser des outils à main. Environ les deux tiers des accidents du Groupe concernent ces activités, mais la gravité des accidents associés est statistiquement moins grave que pour les activités critiques. Pour ces activités banales en effet le taux d'accident graves est inférieur à 3 % (contre plus de 10 % pour les activités critiques). Difficiles à cadrer par des règles, Eramet regroupe ces activités sous l'appellation « **activités non normées** ».

6.3.2.1.2 Gouvernance Sécurité

Les enjeux de sécurité des travailleurs du Groupe sont portés au plus haut niveau de l'entreprise par le Comité Exécutif du Groupe.

Depuis octobre 2019, le Directeur Sécurité Prévention est rattaché au Président-Directeur Général du Groupe. Il établit et propose au Comité Exécutif (Comex) la politique et les orientations Sécurité pour le Groupe. Une fois validées, ces orientations sont déclinées dans les Divisions par les Directeurs Généraux Adjointes, aidés de coordinateurs Sécurité, puis sur les sites par les Directeurs de site, eux-mêmes aidés par un responsable Sécurité site.

La prévention des accidents est au cœur du système, et concerne aussi bien les employés Eramet que les sous-traitants qui interviennent sur les sites. Elle s'appuie sur l'analyse des risques aux postes de travail qui détermine les actions et mesures de prévention à mettre en œuvre.

En matière de Sécurité, la coordination des actions au niveau du Groupe se fait dans le cadre du « Comité Sécurité Groupe » qui regroupe le Directeur des Ressources Humaines, les Directeurs Généraux Adjointes, le Directeur Sécurité Prévention, et les coordinateurs Sécurité Division.



Le suivi de l'efficacité de la prévention des accidents se fait mensuellement par la mesure des taux de fréquence (TF) des accidents. Le Groupe a mis en place un système de reporting qui permet de suivre mensuellement les taux de fréquence (TF1 : taux de fréquence des accidents mortels et avec arrêt, TF2 : taux de fréquence des accidents mortels, des accidents avec et sans arrêt, TF3 : taux de fréquence des accidents et premiers soins), et de réagir en cas de dérive ou de non atteinte des objectifs. Les résultats sont revus mensuellement par le Comex ainsi que les accidents graves.

En cas d'accident grave, le Directeur du site où a eu lieu l'accident présente au Comex, dans les semaines qui suivent l'accident, les circonstances et les actions correctives et préventives. Le Comex les valide et demande que certaines actions soient déployées sur tout le Groupe dans le cadre du Retour d'Expérience.

6.3.2.1.3 Stratégie de prévention des risques

Le groupe Eramet reconnaît que les outils de prévention des accidents doivent être ajustés aux types de risque : on ne prévient pas une chute de plain-pied avec les mêmes outils que ceux utilisés pour prévenir une percée de four sur une unité industrielle.

La **prévention des risques technologiques** s'appuie sur la mise en œuvre de barrières (techniques, organisationnelles, humaines) issues des analyses des risques industriels et des études de danger. L'efficacité de la prévention dépend grandement de l'expertise technique des équipes accumulée au cours des années d'opérations d'une part, et de leur capacité à identifier et à réagir aux signaux faibles.

Les risques associés aux **activités critiques** sont trop importants pour laisser le choix du mode opératoire aux intervenants, aussi ces activités sont-elles fortement cadrées par des règles. Eramet a compilé sous la dénomination « Exigences Essentielles Sécurité » un ensemble de règles incontournables qui correspondent au minimum exigé par tous les sites.

Enfin, les **activités non normées** ne peuvent être cadrées raisonnablement par des règles simples. Il est inenvisageable de rédiger des règles pour utiliser un marteau ou ajuster son pas à l'état du sol. Pour toutes ces situations de travail, Eramet développe l'intelligence situationnelle de ses équipes pour que les intervenants apprennent à faire le choix de la sécurité.

Ces outils de préventions doivent s'insérer dans un **système de management de la sécurité** plus large dont le référentiel interne a été revu en 2018. Largement inspiré des normes internationales (OHSAS 18001 et ISO 45000), il inclut les exigences qui couvrent les éléments suivants :

- la conformité réglementaire ;
- les analyses de risques ;
- les plans d'actions et les boucles de progrès ;
- l'accueil au poste et la formation des personnels ;
- la surveillance, les audits et les inspections des activités sur le terrain ;
- le traitement des événements sécurité ;
- et enfin le leadership, les objectifs et le pilotage de la sécurité.

Feuille de route – Objectif Sécurité

En 2019, le Groupe a poursuivi la feuille de route établie en 2018 pour améliorer la maîtrise des risques sécurité avec comme objectif de réduire à moins de 6 le taux de fréquence des accidents mortels, accidents avec et sans arrêt (TF2) en 2020. Les axes suivants ont ainsi été définis :

- rendre les barrières robustes suite à la revue des risques technologiques sur tous les sites. Le Groupe met en œuvre un programme d'accompagnement des sites pour reprendre les « études de danger », ce qui permet alors de formaliser les barrières et d'en identifier la criticité. Le site est alors en capacité de mettre en place les actions de surveillances de ces barrières ;
- se conformer aux Exigences Essentielles pour les activités critiques : le Groupe demande à chaque site de mettre en œuvre un plan de mise en conformité aux Exigences Essentielles sur les activités critiques qu'il aura sélectionnées, avec comme objectif d'atteindre 100 % de conformité à la fin du plan. Le Groupe vise ainsi une conformité globale aux Exigences Essentielles applicables d'au moins 80 % en 2021 ;
- s'orienter vers les comportements sûrs par des *feedback* cohérents et répétés, en particulier en utilisant les « interactions sécurité » : cette activité consiste à observer un intervenant en situation de travail, à lui faire un retour sur ses choix conscients ou inconscients impactant sa sécurité (positivement ou négativement) et enfin, après avoir écouté pour comprendre la raison d'un choix dangereux, à trouver avec l'intervenant une autre manière de faire moins dangereuse. Une formation « Fondamentaux de la sécurité » enseigne de manière pratique cette activité aux manager du Groupe ;
- adresser les risques à la source en actualisant les analyses de risque afin qu'elles correspondent aux situations réelles existant dans les ateliers, et en formant le personnel au « Take 5 » (réfléchir avant d'agir), technique simple à mettre en œuvre avant toute intervention ;
- mettre en œuvre le « conséquence management » en matière de Sécurité. Au-delà des « *feedback* » terrain lors des interactions, la maîtrise et la volonté d'appliquer les stratégies de prévention du Groupe doivent être un facteur d'évaluation et d'évolution tant pour les opérateurs que pour les managers. Le Groupe affirme ainsi que l'implication en termes de sécurité aura un impact sur le déroulement de la carrière chez Eramet.

Bilan des actions 2019

Déploiement des Exigences Essentielles

Chaque site du Groupe a pu en 2019 s'évaluer sur sa conformité à l'ensemble des Exigences Essentielles applicables grâce à des grilles communes Groupe. Cette vision globale permet d'améliorer la connaissance et le déploiement des exigences avec des actions transverses communes à l'ensemble de ces exigences.

45 audits Groupe (en augmentation de 50 % par rapport à 2018) ont permis d'accompagner les sites dans leur appropriation des exigences. Conduits par un ou deux auditeurs seniors, dont la formation adéquate a été renforcée, ces audits permettent aussi des échanges entre sites et des benchmark internes.

Sur l'ensemble des sites du Groupe, le taux de conformité moyen aux Exigences Essentielles est proche de 70 %.

Parmi les Exigences Essentielles, celles liées aux véhicules légers, au travail du métal liquide, et aux refoulements de train, présentent les meilleures évaluations, avec une moyenne de conformité supérieure à 85 %. *A contrario*, les exigences liées à la consignation des équipements et aux entreprises extérieures nécessitent le plus d'attention, avec des scores de l'ordre de 55 % de conformité.

Mise en œuvre des interactions

Les formations aux interactions sécurité ont continué à être déployées en 2019. Au total, depuis 2016, ce sont plus de 2 500 encadrants qui auront été ainsi formés lors d'une journée sur un site industriel avec des présentations théoriques et une mise en application pratique des interactions sécurité.

Une fois formés, les managers doivent réaliser ces interactions entre un manager et un opérateur au sein de leur établissement, selon un objectif annuel.

Formalisation et déploiement du management des conséquences

Le Groupe a formalisé la classification des comportements à risque et clarifié les violations qui nécessitent d'être sanctionnées et les erreurs qui doivent recevoir un traitement non punitif. Le comportement des intervenants ne peut être analysé sans observer en parallèle le comportement du management. Cette approche systématique se déploie dans le Groupe par des formations des Comités de Direction des sites. Dans cette veine, le Groupe relance les « Trophées sécurité » par niveau (Bronze, Argent, Or) récompensant les sites atteignant deux ans, 0,5 ou 1 million d'heures travaillées sans aucun accident.

Journée mondiale de la sécurité au travail

Depuis 2018, Eramet s'associe à la journée mondiale de la Sécurité au travail. Cette année, Eramet l'a décliné sur ses sites le 25 avril en organisant des ateliers sécurité, des démonstrations d'équipements, des récompenses pour les meilleurs performers...

La thématique retenue par le Groupe en 2019 s'articulait autour de l'Analyse des Risques.

Plus de 9 000 salariés auront ainsi participé activement à ces animations.

Les tableaux suivants illustrent les évolutions des indicateurs :

TF2 *	2016	2017	2018	2019
GROUPE ERAMET	12,8	10,3	8,3	5,4
Division Mines et Métaux	10,5	7,4	6,3	4,7
Division Alliages Haute Performance	20,2	17,7	13,3	7,5
Eramet Holding	4,9	0,8	8,6	1,2

* Données sur le périmètre Eramet + intérimaires + extérieurs.

Accidents graves *	2016	2017	2018	2019
GROUPE ERAMET	15	11	15	12
Division Mines et Métaux	9	7	6	10
Division Alliages Haute Performance	6	4	9	2
Eramet Holding	0	0	0	0

* Données sur le périmètre Eramet + intérimaires + extérieurs.

6.3.2.1.4 Performance Sécurité

L'année 2019 est endeuillée par trois accidents mortels, ayant entraîné le décès de quatre personnes, trois à Setrag au Gabon et une à GCO au Sénégal.

En mai, deux agents Setrag (un conducteur de train et un aide conducteur) sont décédés à la suite d'une collision frontale entre deux trains de marchandises sur la voie reliant Libreville à Franceville.

En août, une salariée, passagère d'un véhicule, est décédée à la suite de ses blessures intervenues lors d'un accident de la circulation à Owendo.

En novembre, un chauffeur de camion de livraison sur le site de GCO a été gravement blessé aux jambes lorsque son camion a percuté frontalement l'arrière du camion qui le précédait. Il est décédé à l'hôpital en décembre 2019.

Ces accidents ont profondément marqué le Groupe et ont, notamment, fait l'objet d'une minute de silence dans toutes les entités à travers le Monde.

Au-delà de ces événements dramatiques, le Groupe mesure sa performance sécurité à travers les indicateurs de performance que sont les taux de fréquence et le nombre d'accidents graves définis comme :

- TF2 : taux de fréquence des accidents au travail des employés Eramet, des intérimaires et des sous-traitants. Les accidents pris en compte correspondent au moins à la délivrance d'un soin par un professionnel de santé (médecin) allant au-delà des premiers soins (ex. : pose de points de suture, prescription de médicaments à usage réglementés, pose d'atèles...). Le TF2 est exprimé en nombre d'accidents par million d'heures travaillées ;
- nombre d'accidents graves : l'accident grave (AG) au sein d'Eramet est défini de façon générale comme un événement ayant généré le décès, une incapacité permanente, ou une incapacité temporaire de travail avec des complications majeures (ex. : toute forme d'amputation, les fractures les plus graves, les brûlures du second ou du troisième degré nécessitant une greffe...).



Le TF2 du Groupe baisse pour atteindre 5,4 en 2019, soit une baisse de 35 % sur un an, et près de 58 % en quatre ans. Cette baisse importante est le résultat de progrès réalisés dans les différentes Divisions, mais reste mitigée face à la récurrence des accidents graves, et notamment des accidents mortels dans la division Mines et Métaux.

Le taux de gravité (périmètre Eramet et intérimaires) évolue favorablement, atteignant 0,23, soit une baisse de 28 % par rapport à 2018.

La maîtrise des activités critiques, mesurée par le taux de fréquence de ces activités, s'améliore de 21 % par rapport à 2018, tandis que les accidents liés aux activités non normées ont baissé de 42 %. Les accidents liés aux activités critiques ne représentent que 28 % du total des accidents corporels. Les activités de maintenance et de manutentions mécaniques sont les principales causes d'accidents liés aux activités critiques, mais restent inférieures aux accidents liés aux déplacements à pied et accès au poste de travail (chutes, glissades, chocs et coincements de doigts dans les portes) pour les activités non normées.

Enfin, les accidents liés aux risques technologiques sont stables avec des taux de fréquence légèrement inférieurs à 0,2.

6.3.2.2 Santé des collaborateurs

6.3.2.2.1 Principaux enjeux et risques santé

Méthodologie

La prévention des risques pour la santé repose sur les analyses de risques au poste de travail conduites par les équipes chargées de l'hygiène et de la sécurité.

Les documents qui identifient ces risques permettent aux professionnels de santé de construire leurs plans d'actions pour le suivi médical individuel des salariés et les actions d'améliorations des conditions de travail.

Le Médecin-Conseil du Groupe assure la coordination de ces actions et l'animation du réseau des professionnels de santé.

Segmentation des risques

À partir de l'analyse des postes de travail et des risques sécurité, les professionnels de Santé au Travail identifient les risques pouvant avoir un impact durable ou différé sur la santé des salariés.

Ces risques sont :

- soit physiques (bruit, vibrations, postures pénibles, gestes répétitifs, travail de nuit ou alterné champs électromagnétiques – températures extrêmes – exposition aux agents chimiques dangereux dont l'amiante) ;
- soit avec un risque d'impact sur la santé psychologique (charge de travail – organisation du travail – soutien social au travail – autonomie).

Les risques différés sont des risques de maladies professionnelles qui font l'objet d'un reporting spécifique, s'appuyant sur les déclarations transmises à l'employeur ou donnant lieu à des enquêtes par les services de prévention internes ou réglementaires. Il existe en France un Tableau des Maladies Professionnelles régulièrement mis à jour (Code de sécurité sociale).

Dans les autres pays d'implantation du Groupe, il existe des réglementations spécifiques à chaque état.

Les risques pour la santé des populations riveraines sont évalués à partir de la cartographie des risques pour la santé des salariés et des résultats de leur évaluation.

Ces risques peuvent donner lieu à des enquêtes de risques sanitaires spécifiques publiées aux différentes parties prenantes, par exemple l'enquête épidémiologique de Moanda diffusée au ministère de la Santé publique gabonais et au sein du groupe local de concertation.

6.3.2.2.2 Gouvernance Santé

Le Médecin-Conseil Groupe est directement rattaché au Directeur des Ressources Humaines. Il établit et propose au Comité Exécutif la politique et les orientations Santé pour le Groupe. Une fois validées, ces orientations sont déclinées dans les Divisions par les Directeurs Généraux Adjointes, aidés de coordinateurs Sécurité / Santé, puis sur les sites par les Directeurs de site, eux-mêmes aidés par un coordinateur Sécurité / Santé site.

Le suivi de la santé des salariés est effectué par des professionnels de Santé au Travail. Les principaux sites français du Groupe (Les Ancizes, Pamiers, Commentry, Interforge, Issoire, La Pardieu, Clermont-Ferrand et Gennevilliers) pour Aubert & Duval, Eramet Sandouville, Comilog Dunkerque, l'ensemble des salariés du 10 Grenelle (Paris), Eramet Ideas (Trappes) sont maintenant regroupés au sein d'un service autonome de Santé au Travail dont l'agrément par la DIRECCTE IDF a été renouvelé pour cinq ans le 3 juillet 2019. Ce Service est composé de trois pôles :

- pôle Nord : un Médecin du Travail et deux Infirmières en Santé au Travail ;
- pôle Auvergne : trois Médecins du Travail et six Infirmier(e)s en Santé au Travail ;
- pôle Sud : un Médecin du Travail et deux Infirmières en Santé au Travail.

Les sites de Doniambo pour SLN (Nouvelle-Calédonie), Moanda (Gabon) pour Comilog et Owendo (Gabon) pour Setrag disposent, quant à eux, d'un Service de Santé au Travail pourvu d'un ou de plusieurs médecins du travail et d'infirmier(e)s.

La filiale gabonaise d'Eramet (Comilog) assure la gestion d'une structure de santé hospitalière de niveau 2 (selon la classification du ministère de la Santé publique gabonais) : l'hôpital Marcel-Abéké (HMA).

Cette structure assure les soins de premier niveau (médecine générale – chirurgie générale – pédiatrie – maternité) pour tous les salariés et leurs ayants droit et a une mission de service public en accueillant les personnes extérieures par convention avec la CNAMGS.

Différents spécialistes assurent des permanences pour le compte de l'HMA : ophtalmologie – cardiologie – gynécologie.

6.3.2.2.3 Stratégie de prévention des risques

Stratégie et actions de prévention Santé

La stratégie de prévention santé repose sur la politique Santé du Groupe, présentée au Comité Exécutif en août 2017.

Les actions développées et mesurées en 2019 sont notamment les suivantes :

- la réduction et la maîtrise des effets et des impacts sur la santé liés aux activités du Groupe pour les salariés et les populations riveraines.

Le Groupe a établi huit fiches de standards pour les produits à risque pour la santé, manipulés par les salariés du Groupe (manganèse - nickel - brouillards d'huile - hydrocarbures aromatiques polycycliques - chrome 6 - monoxyde de carbone - silice cristalline - cobalt). L'application de ces standards a été audité à partir de 2018 dans les sites concernés, et poursuivie en 2019 ;

- le maintien dans l'emploi pour tous les salariés au cours de leurs parcours professionnel et en cas de fragilisation pour un problème de santé.

Les médecins du travail font un suivi périodique des salariés présentant un problème de santé avec les Directions et les services RH. Les indicateurs concernés sont le nombre de visites effectuées par les Médecins et les infirmier(e)s, le nombre de postes adaptés après un événement de santé, le nombre de postes aménagés de manière définitive et le nombre de Maladies professionnelles.

Gestion du risque amiante

Pour le Groupe, le risque amiante se décompose en amiante environnementale sur les mines de nickel, et en gestion des produits amiantés pour les sites industriels.

En Nouvelle-Calédonie, des procédures opératoires spécifiques existent permettant de maîtriser les filons de minéraux amiantifères dans l'hypothèse où l'exploitation minière en découvre. Les opérateurs sont formés aux précautions à prendre, et un suivi médical particulier a été mis en place, en concertation avec les autorités, les partenaires sociaux et les autres opérateurs miniers.

Aucun site industriel du Groupe n'a jamais produit ou transformé de l'amiante, ni commercialisé des matériaux composés pour tout ou partie d'amiante. Cette matière n'a jamais été pour lui une matière première mais seulement un composant de certains matériaux de ses équipements thermiques. À titre d'exemple, les matériaux réfractaires

contenant de l'amiante, utilisés dans le passé sur le site des Ancizes, représentaient moins de 1 % de l'ensemble des matériaux réfractaires présents sur le site.

Conformément à la réglementation applicable, notamment en France, le Groupe a fait réaliser sur ses sites industriels, par des entreprises agréées, des diagnostics techniques amiante (DTA) dont les conclusions et préconisations sont ensuite traduites en plans d'actions détaillés.

Les indicateurs de suivi de ces actions sont transmis tous les trimestres et analysés au niveau de la Direction Générale en charge de la Santé. Dans ces indicateurs, il y a plus particulièrement les Maladies Professionnelles (MP) déclarées et reconnues. En France, les MP sont regroupées sous forme de tableaux. Il en existe à ce jour 99. Chaque tableau comporte trois critères, à savoir :

- désignation de la pathologie ;
- délai de prise en charge (délai maximal entre la cessation d'exposition au risque et la première constatation médicale de la maladie) ;
- liste indicative ou limitative (selon le tableau) de travaux susceptibles de provoquer la maladie.

Hors exceptions, une maladie professionnelle est reconnue par la CPAM lorsque les trois critères sont réunis.

En 2019 pour le Groupe périmètre France, il y a eu 10 Maladies Professionnelles (MP) reconnues par la CPAM et trois Maladies Professionnelles en cours d'instruction :

- MP reconnues : cinq tableaux 30 et 30 bis (amiante) et trois tableaux 57 (troubles musculo-squelettiques) et deux tableaux 42 (bruit) ;
- MP en cours d'instruction : deux tableaux 30 (amiante), un tableau 98.

6.3.2.4 Performance Santé

Des indicateurs sont mentionnés dans le document de référence 2018. L'analyse faite en 2019 est la suivante :

	T1	T2	T3	T4	Total
Examens cliniques	2 495	2 040	2 013	1 787	8 335
Visites information et prévention	110	205	187	127	629
Restrictions aptitude > 3 mois	98	35	78	67	278
Reclassements définitifs	12	17	11	9	49
Maladies professionnelles reconnues					10

La mesure de l'indicateur sur l'application des standards sur les produits toxiques pour la santé a montré une *compliance* à 85 % pour les sites concernés ; l'objectif prévu en 2019 était à 80 %.

La Commission Paritaire de contrôle du Service de Santé au travail sur le périmètre France s'est réunie deux fois en 2019 pour faire le point sur les actions du Service de Santé au travail sur l'organisation administrative et sur le budget.

Les autres actions mises en place en 2019 concernent l'hôpital Marcel-Abéké à Moanda au Gabon.

La poursuite de l'amélioration des processus de soins et de la gestion des activités s'est poursuivie en 2018 :

- réaménagement du laboratoire d'analyses médicales ;
- mise en place d'une cabine de téléconsultations pour les consultations spécialisées nécessitant un avis sur un centre hospitalier à Libreville ; la cabine est installée au sein de l'HMA depuis fin décembre 2019 ; le processus de mise en place avec les spécialistes de Libreville est en cours de test et le déploiement devrait être opérationnel au premier trimestre 2020.

La cabine de téléconsultation sera aussi utilisée pour les consultations distantes de Santé au Travail entre Libreville et Moanda (salariés de Setrag) ;

- mise en place d'une gestion informatisée des activités et d'un tableau de bord mensuel ;
- poursuite de l'amélioration des prestations techniques :
 - processus de gestion des déchets d'activités de soins,
 - processus de stérilisation,
 - processus d'approvisionnement des médicaments à usage hospitalier,
 - processus d'accueil des consultations et des urgences.

Le programme Gamma consistant à mettre en place des actions de prévention et de dépistage du VIH Sida a permis de poursuivre la prise en charge de plus de 200 salariés ou ayants droit en 2019 et a coordonné la journée de sensibilisation au sein de Comilog et de Setrag le 1^{er} décembre avec interventions de Médecins et d'infirmier(e)s de l'HMA pour déployer les messages éducatifs sur la prévention des MST et inciter les dépistages.

6.3.2.3 Sûreté des collaborateurs

6.3.2.3.1 Principaux enjeux et risques

Les activités minières, industrielles et commerciales du groupe Eramet se développent dans de nombreux pays, sur les cinq continents. Certains de ces pays peuvent connaître, même ponctuellement, des situations politiques, sécuritaires ou climatiques instables. La démarche Sûreté déployée par le Groupe s'organise autour de la protection des personnes, des installations, des informations et de l'intelligence économique au service du développement et de l'efficacité économique du Groupe.

6.3.2.3.2 Gouvernance Sûreté

La politique de Sûreté du Groupe poursuit trois objectifs principaux :

- un objectif stratégique qui évalue la nature des menaces et mesure les risques pesant sur les personnes et le patrimoine du Groupe ;
- un objectif opérationnel qui met en place les ressources et les moyens nécessaires pour prévenir et protéger ;
- un objectif pédagogique qui informe et sensibilise les collaborateurs du groupe Eramet sur la réalité des risques, les moyens mis en œuvre pour y faire face, et les comportements à adopter.

Cette politique est portée par la fonction Sûreté du Groupe qui assiste le Comité Exécutif et les responsables opérationnels dans l'exercice de leur mission de protection :

- du patrimoine physique ;
- du patrimoine intellectuel et des informations sensibles, ainsi que dans le domaine de l'intelligence économique ;
- des installations détenues sous la responsabilité du Groupe ;
- des salariés du Groupe qu'ils soient en déplacement, résidents étrangers ou résidents locaux.

Le Directeur Sûreté Groupe, qui rapporte au Directeur des Ressources Humaines Groupe, est donc chargé :

- de proposer au Comité Exécutif les politiques du Groupe en matière de sûreté ;
- d'animer et de coordonner le réseau chargé de leur mise en œuvre, en liaison avec les Divisions du Groupe ;
- de rendre compte au Comité Exécutif de l'application et de l'efficacité de cette mise en œuvre ;
- de s'assurer de l'application des obligations réglementaires et contractuelles du Groupe en matière de sûreté ;
- de faire partager le retour d'expérience et les bonnes pratiques au sein du Groupe ;
- d'assurer l'interface avec les autorités compétentes pour la définition des politiques dans le domaine, en France, dans les pays où le Groupe est installé et auprès des institutions internationales.

La fonction Sûreté fait partie intégrante du développement de la démarche de maîtrise des risques liés aux pays où le Groupe a des activités d'extraction, ainsi que dans les pays dans lesquels il élabore, transforme et/ou commercialise ses produits et services.

La Direction de la Sûreté est un des principaux contributeurs du Comité Risques Pays (CRP), créé afin de piloter et limiter l'exposition d'Eramet au risque « pays et géostratégie » dans les pays où le Groupe est implanté ainsi que dans ceux où il souhaiterait développer des activités.

6.3.2.3.3 Stratégie de prévention des risques

Les mesures de protection mises en place par la Direction de la Sûreté sont le résultat de l'analyse, du suivi de la situation sécuritaire et de l'évaluation de la menace. Elles dépendent aussi de la nature des activités exercées par les unités du Groupe dans la région considérée, ainsi que l'efficacité des institutions publiques des pays concernés.

Dans tous les pays ou régions où la situation sécuritaire et les activités d'Eramet le justifient (Gabon, Nouvelle-Calédonie, Sénégal et Afrique du Sud), un responsable Sûreté a été mis en place. Véritable correspondant local, il veille au déploiement de la politique Sûreté d'Eramet en coordination avec la Direction Sûreté Groupe.

Différents supports permettent de connaître et de mémoriser les consignes de sûreté mises en place par Eramet et sont détaillées ci-dessous :

- les fiches pays et/ou points de situation : rédigés en anglais et/ou en français, régulièrement mis à jour, ils donnent des informations générales, des conseils de comportement, voire des consignes et des directives. Ils sont disponibles sur demande à la Direction de la Sûreté et communiqués aux salariés directement concernés et une fois enregistré dans un registre des déplacements ;
- les alertes Sûreté : envoyées par email aux managers, pour ensuite être transmises à tous, ces alertes diffusent une information rapide en cas d'urgence ainsi que des consignes et recommandations (tentatives de fraude ou d'escroquerie par téléphone, etc.) ou lorsqu'une situation se dégrade brutalement dans un pays (manifestations, attentats, menaces précises, etc.) ;
- un livret Sûreté/Santé : distribué à la demande ou lors de séances de sensibilisation sur les sites, il rassemble des conseils de comportement selon les situations ;

- des séances de sensibilisation : individuelles ou collectives organisées notamment avant un départ à l'étranger, et sont complétées par le coordinateur de protection (lorsqu'il y en a un) dans le pays de destination ;
- un *e-learning* interactif divisé en plusieurs chapitres, chacun abordant des thématiques particulières pour prévenir et maîtriser des risques, ainsi que gérer des situations d'urgence quel que soit le contexte géographique.

Avant chaque déplacement à l'étranger, chaque salarié doit s'inscrire en ligne sur un registre des déplacements. Il reçoit alors, en fonction de l'analyse sécuritaire du pays concerné, des informations et conseils pour son voyage.

Une application sur smartphone a aussi été déployée dans le Groupe pour permettre aux salariés en mission de se « géolocaliser » en cas d'urgence.

6.3.2.4 Promotion et évolution des collaborateurs

6.3.2.4.1 Principaux risques sociaux et gouvernance générale

6.3.2.4.1.1 Principaux risques

Les principaux risques sociaux identifiés sont les risques en matière d'attraction/rétention des talents, en matière de relations sociales et les risques en matière de discrimination/harcèlement.

Les risques en matière d'attraction/rétention des talents et en matière de relations sociales sont recensés dans la cartographie des risques Groupe et les risques en matière de discrimination/harcèlement sont indiqués dans la cartographie des droits humains.

6.3.2.4.1.2 La politique de Ressources Humaines du Groupe

Le groupe Eramet considère que les femmes et les hommes qui constituent sa communauté sont le premier levier de sa performance. C'est d'eux dont dépend la qualité de la relation client qui est au cœur du projet d'entreprise du Groupe. C'est d'eux dont dépendent les développements futurs fondés sur un leadership technique renforcé et sur une expression la plus complète possible de leurs compétences managériales et techniques. C'est d'eux dont dépendent la maîtrise de la gestion et l'excellence opérationnelle dans chacun de ses métiers.

La stratégie Ressources Humaines du groupe Eramet est une déclinaison de la stratégie du Groupe face aux enjeux auxquels le Groupe est confronté. Elle vise à renforcer l'engagement des collaborateurs du Groupe et s'articule autour de six axes stratégiques forts :

1. Identifier, attirer, fidéliser et développer les talents se traduisant par la volonté d'attirer les meilleurs talents, de diversifier notre talent pool afin de le rendre plus international, avec une meilleure représentation des femmes au niveau managérial, de développer les talents locaux, d'anticiper les besoins en compétences, de développer la transversalité, la polyvalence et la mobilité pour staffer nos projets et absorber les cycles, de préparer les leaders de demain, de développer et transmettre les compétences.

2. Développer et reconnaître la performance créatrice de valeur en veillant à la mise en place et au pilotage du cycle de performance, à accompagner la performance des collaborateurs et à renforcer le lien entre rémunération et performance : rémunérations de base, variable et long terme.
3. Renforcer les aptitudes managériales, définir et promouvoir le rôle de l'encadrement, en l'associant et en le formant à manager ses équipes.
4. Participer à la mise en œuvre d'un environnement de travail respectueux des collaborateurs et des valeurs du Groupe en visant le « zéro accident », en assurant la promotion du bien-être au travail illustré par l'équité, la transparence et l'exemplarité du management, l'éthique et le respect des valeurs du Groupe, le management actif des enjeux liés à la Santé au Travail, à l'application sur l'ensemble de ses sites des réglementations nationales et des directives de l'OIT, en assurant à nos collaborateurs une protection sociale pour couvrir les risques majeurs tout en préservant notre compétitivité.
5. Développer et promouvoir une relation constructive avec les partenaires sociaux en assurant la mise en œuvre d'une approche décentralisée mais coordonnée, ancrée dans les réalités économiques des sociétés et des sites, en animant un dialogue transparent et continu, en veillant à faire évoluer les structures et les organisations en étant exemplaire dans le traitement social.
6. Développer l'excellence opérationnelle de la fonction RH, en se dotant, dans le cadre de la transformation numérique du Groupe, d'outils performants et adaptés, en affichant une organisation claire et lisible au service de ses clients internes, en mettant la fonction RH au cœur des enjeux stratégiques et business.

Le groupe Eramet, tout en ayant une dimension internationale très prononcée (environ 60 % de l'effectif du Groupe travaille hors de France métropolitaine), repose également sur des sociétés filiales qui ont une présence et une notoriété locales importantes. La gestion des ressources humaines du Groupe doit en tenir compte, tout en s'appuyant sur des principes fédérateurs et des outils communs à l'ensemble des sociétés et sites du Groupe.

6.3.2.4.2 Attraction et rétention des talents

6.3.2.4.2.1 Des collaborateurs engagés dans la transformation du Groupe

Dans la continuité du vaste programme de transformation NeWays lancé en 2017, visant à libérer le potentiel de performance du Groupe, à créer un changement d'état d'esprit et de culture d'entreprise pour atteindre une performance rentable et durable, le Groupe a lancé en septembre 2018 une vaste enquête d'engagement auprès de l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde afin de leur permettre de s'exprimer sur 12 dimensions clés : processus de travail et de décision, transformation organisationnelle, relation avec le supérieur immédiat, agilité et innovation, etc. Plus de 6 700 salariés ont saisi cette opportunité et répondu à l'enquête.



Le taux d'engagement mesuré pour l'ensemble du Groupe en 2018 est de 67 %. Environ 400 managers d'équipes ont reçu des résultats personnalisés sur leur périmètre et ont construit depuis décembre 2018 des plans d'action en collaboration avec leurs équipes. Ces derniers ont été déployés tout au long de l'année 2019.

Les principales forces du Groupe mises en évidence par l'enquête sont la compréhension par les collaborateurs du rôle de leur propre travail dans l'atteinte des objectifs de leur entreprise (91 % de score favorable), le traitement avec respect par les managers (83 % de score favorable) et enfin la motivation des collaborateurs à aller au-delà de ce qui est normalement attendu pour aider leur entreprise à réussir (82 % de score favorable).

Une nouvelle enquête, prévue en 2020, permettra de mesurer les progrès sur chacune des dimensions.

6.3.2.4.2.2 Une politique de rémunération équitable et compétitive

Les compétences et le niveau de responsabilité des collaborateurs sont rémunérés par un salaire fixe en adéquation avec l'expérience acquise et les pratiques observées pour chaque métier sur le marché. La politique de rémunération du Groupe vise à être équitable et compétitive, mais aussi adaptée aux spécificités locales des pays dans lesquels ses activités s'exercent.

Un manager sur deux bénéficie de dispositifs de rémunération variable individuelle basés sur des objectifs annuels quantitatifs et qualitatifs. Depuis le 1^{er} janvier 2018, le Groupe a déployé un nouveau dispositif de rémunération variable commun à l'ensemble des managers éligibles dans le monde : il repose sur des objectifs collectifs (sécurité et indicateurs financiers) pour 60 % et sur des objectifs individuels pour 40 %. Le Groupe met à disposition une trame commune de fixation et d'évaluation des objectifs annuels. Ce dispositif est étendu progressivement à l'ensemble des cadres et managers du Groupe.

Des dispositifs de rémunération de la performance collective peuvent exister dans certains pays, qu'il s'agisse de dispositifs légaux obligatoires (participation aux bénéfices en France...) ou volontairement mis en place par le Groupe en fonction des pratiques locales (intéressement calculé au regard des résultats de l'entreprise, plans d'épargne collectifs). Les plans de participation aux résultats sont souvent calculés sur des critères négociés, liés à la sécurité, à l'environnement et à l'activité de la société. Selon les dispositifs en vigueur, ces primes peuvent être investies dans des dispositifs d'épargne à des conditions avantageuses.

Des enquêtes de rémunération sont réalisées chaque année pour évaluer la compétitivité des packages de rémunération proposés par le Groupe par rapport à ceux proposés par des entreprises opérant sur les mêmes secteurs d'activité. De nouvelles enquêtes de rémunération ont été réalisées en 2019 pour évaluer la compétitivité de la politique de rémunération par rapport au marché : population OETAM et jeunes diplômés en France, Sénégal.

Dans chaque pays dans lequel le Groupe est implanté, la politique de rémunération mise en œuvre vise à récompenser la performance individuelle et collective, tout en s'adaptant au contexte local.

En réponse aux attentes formulées dans l'enquête d'engagement en 2019, le Groupe a par ailleurs déployé en 2019 un e-BSI (bilan social individualisé) qui permet à tous les collaborateurs des sociétés en France métropolitaine d'accéder à un site dédié qui présente et explicite chacun des éléments du package de rémunération : salaire, cotisations, avantages sociaux, périphériques de rémunération. Ce dispositif va être étendu progressivement à l'international.

Frais de personnel - cotisations sociales

Les salaires représentent la part principale de la rémunération du personnel.

En 2019, les frais de personnel pour le groupe Eramet s'élèvent à 723 millions d'euros, à comparer à 702 millions d'euros en 2018.

Plus de 8 500 salariés, soit 65 % de l'effectif, ont bénéficié d'une revalorisation de leur salaire fixe en 2019, que ce soit au travers d'une augmentation générale ou d'une augmentation individuelle au mérite.

Avantages sociaux

Dans le cadre de sa politique des ressources humaines, la Direction des Ressources Humaines, Santé et Sécurité recherche pour le Groupe sur le marché de l'assurance des personnes, les solutions les plus adaptées à ses activités déployées à l'international, et souscrit les programmes aptes à garantir la meilleure protection sociale couvrant les risques majeurs (santé, prévoyance, missions professionnelles) auxquels les salariés s'exposent dans le cadre de leurs activités.

Dans la lignée des accords Groupe relatifs à la prévoyance face aux gros risques et aux aléas de la vie, le groupe Eramet a souhaité faire bénéficier l'ensemble de ses salariés en France métropolitaine d'une assurance complémentaire frais de santé. En France, un nouvel accord collectif a été signé en décembre 2016 par l'ensemble des organisations représentatives du personnel. Cet accord permet d'assurer la mise en conformité de la protection sociale avec la législation sur les contrats responsables, mais améliore également la prise en charge de certaines dépenses, telles que la pharmacie, les implants dentaires, la médecine douce et la chirurgie au laser des yeux.

En matière de prévoyance, un nouvel accord a par ailleurs été signé pour la France en juin 2016. Il intègre une amélioration des garanties décès, la mise en place d'une garantie « Aide aux aidants » permettant aux collaborateurs concernés d'avoir accès à une solution d'écoute, d'aide et de conseils auprès de professionnels.

Par ailleurs, l'ensemble des engagements de retraite, indemnités de départ, couverture médicale, prévoyance et autres engagements vis-à-vis du personnel actif ou à la retraite, sont provisionnés selon les conventions en vigueur dans chaque pays.

La partie non couverte par les sociétés d'assurance ou les fonds de pension, notamment pour les sociétés américaines et norvégiennes, est également provisionnée (ce sont des régimes à prestations définies en général). Les engagements concernant spécifiquement ces régimes sont situés aux États-Unis, en Norvège, en Nouvelle-Calédonie et en France. Les autres régimes sont des régimes à cotisations définies où les cotisations employeur sont constatées en charges de la période pour laquelle ils sont liés. Les principales hypothèses chiffrées utilisées pour le calcul de ces engagements sont détaillées dans les comptes consolidés.

Les salariés du périmètre France métropolitaine bénéficient par ailleurs depuis le 1^{er} juillet 2019 d'un dispositif de retraite supplémentaire (PERO), financé en intégralité par l'employeur, qui leur permet de se constituer un complément de retraite tout au long de leur carrière.

Enfin, un plan de retraite supplémentaire (article 39) concernant un groupe de dirigeants est lui aussi entièrement provisionné. La valeur actuarielle estimée pour ce plan au 31 décembre 2019 pour les bénéficiaires actifs est de 40 millions d'euros. Ce dispositif, conformément à la loi PACTE, a été fermé aux nouveaux bénéficiaires le 31 décembre 2019 et les droits des personnes concernées ont été cristallisés.

Actionnariat salarié

Dans le souci de construire une appartenance Groupe partout dans le monde où il est implanté, et de partager la valeur créée, le groupe Eramet a opté depuis 2009 pour le déploiement de plans d'actions gratuites mondiaux. Ce programme, baptisé Erashare, a consisté à l'origine à attribuer 5 actions gratuites à chacun des salariés du Groupe, et ce quel que soit le pays d'activité, la branche, le métier ou le niveau de responsabilité.

Depuis juillet 2011 en France et en Italie, et depuis juillet 2013 dans les autres pays, les salariés bénéficient de tous les droits attachés aux actions Eramet : droit de vote et droit aux dividendes. Une brochure d'information sur Erashare a par ailleurs été élaborée dans les neuf langues du Groupe pour accompagner le déploiement mondial du dispositif.

Dix nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions ont été mis en œuvre de 2010 à 2019 sur le même périmètre, et ont permis d'attribuer 2 actions supplémentaires chaque année à plus de 12 000 salariés.

Dispositif d'intéressement du personnel

En France métropolitaine et en Nouvelle-Calédonie, des accords d'intéressement sont négociés et conclus régulièrement avec les partenaires sociaux. Ils complètent, lorsqu'elles existent, les dispositions réglementaires en matière de participation. L'intéressement est versé au personnel ayant plus de trois mois d'ancienneté au 31 décembre avec une répartition pour partie uniforme, et pour partie fonction de la rémunération annuelle brute de référence. La Direction des Ressources Humaines du Groupe a précisé en 2014 dans une note de cadrage les trois composantes que le groupe Eramet souhaite retrouver dans les nouveaux accords renouvelés à partir de 2014 :

- résultat financier du Groupe, avec un critère commun à toutes les entités en France ;
- résultat financier de l'entité ;
- critères de progrès opérationnels propres à l'entité (critère de sécurité, taux de service, taux de rebut, variation du BFR, etc.).

Les sociétés du Groupe en France métropolitaine ont versé en 2019 de l'intéressement au titre de l'année 2018. Ce sont ainsi 10 millions d'euros qui ont été versés aux bénéficiaires concernés (valeur brute). À cette somme s'ajoute plus de 2,9 millions d'euros d'intéressement versés par SLN en Nouvelle-Calédonie, aux salariés concernés.

Plan d'épargne salariale

En France métropolitaine et en Nouvelle-Calédonie les salariés du groupe Eramet ont la possibilité d'adhérer à un plan d'épargne entreprise afin de se constituer une

épargne salariale. Le plan d'épargne peut recevoir la prime d'intéressement, la participation aux bénéfices, ainsi que des versements volontaires effectués mensuellement ou ponctuellement par les collaborateurs. Les sociétés du Groupe participent à cette épargne sous la forme d'un abondement aux sommes versées par les salariés (les modalités de versement de cet abondement sont variables suivant les sociétés).

Une gamme de FCPE (Fonds communs de placement entreprise) diversifiés est offerte aux collaborateurs du Groupe. Un dispositif de retraite collective existe également sous la forme d'un PERCO (Plan d'épargne retraite collectif), sur lesquels les versements sont abondés.

Au 31 décembre 2019, 6 727 salariés et anciens salariés d'Eramet en France métropolitaine adhèrent à un plan d'épargne salariale, pour un actif total qui représente environ 93 millions d'euros, soit 13 885 euros par épargnant. Le total des actifs se répartit entre les FCPE du PEE/PEG (84 % des actifs) et le PERCO (16 %). Les sociétés françaises du Groupe ont versé en 2019 environ 3,2 millions d'euros d'abondement (valeur brute) sur le PEG (Plan d'épargne Groupe) et le PERCO, soit 608 euros en moyenne par salarié bénéficiaire.

6.3.2.4.2.3 Développement des collaborateurs et gestion de carrière

6.3.2.4.2.3.1 Processus de gestion de carrière

Le développement des personnes est une valeur clé du Groupe, et un axe structurant de sa Stratégie RH.

La Charte développement de carrière et mobilité du Groupe permet de définir les rôles et responsabilités de chacun (collaborateur, Manager et RH) afin que le développement et les évolutions de carrière des hommes et des femmes du Groupe puissent être promus et encouragés dans un cadre clair, défini et partagé et à l'aide d'outils et processus.

Elle met notamment l'accent sur la promotion de l'initiative et la proactivité du collaborateur dans son propre développement de carrière.

Pour mettre en œuvre de façon optimale ces développements de carrières, des processus de gestion sont mis en place et pilotés tout au long de l'année.

Les Entretiens Annuels d'Appréciation (EAA) permettent notamment de recenser les souhaits de mobilité et de les prendre en compte à la fois lors de réunions mensuelles du réseau des DRH et lors des *People Reviews*. Ces revues Talents sont organisées au niveau des sites, *Business Units*, entités, voire pays. Elles permettent d'identifier les personnes à faire évoluer, leur potentiel, etc.

D'autres réunions sont organisées par métiers en fonction des besoins exprimés par les opérationnels, permettant de passer en revue ces besoins d'évolution de façon transverse, d'évaluer les besoins à moyen terme et les ressources disponibles métier par métier.

Ces échanges sont consolidés au niveau de chaque Division lors des revues des cadres, permettant ainsi d'aborder les EAA avec des éléments concrets d'évolution à soumettre.

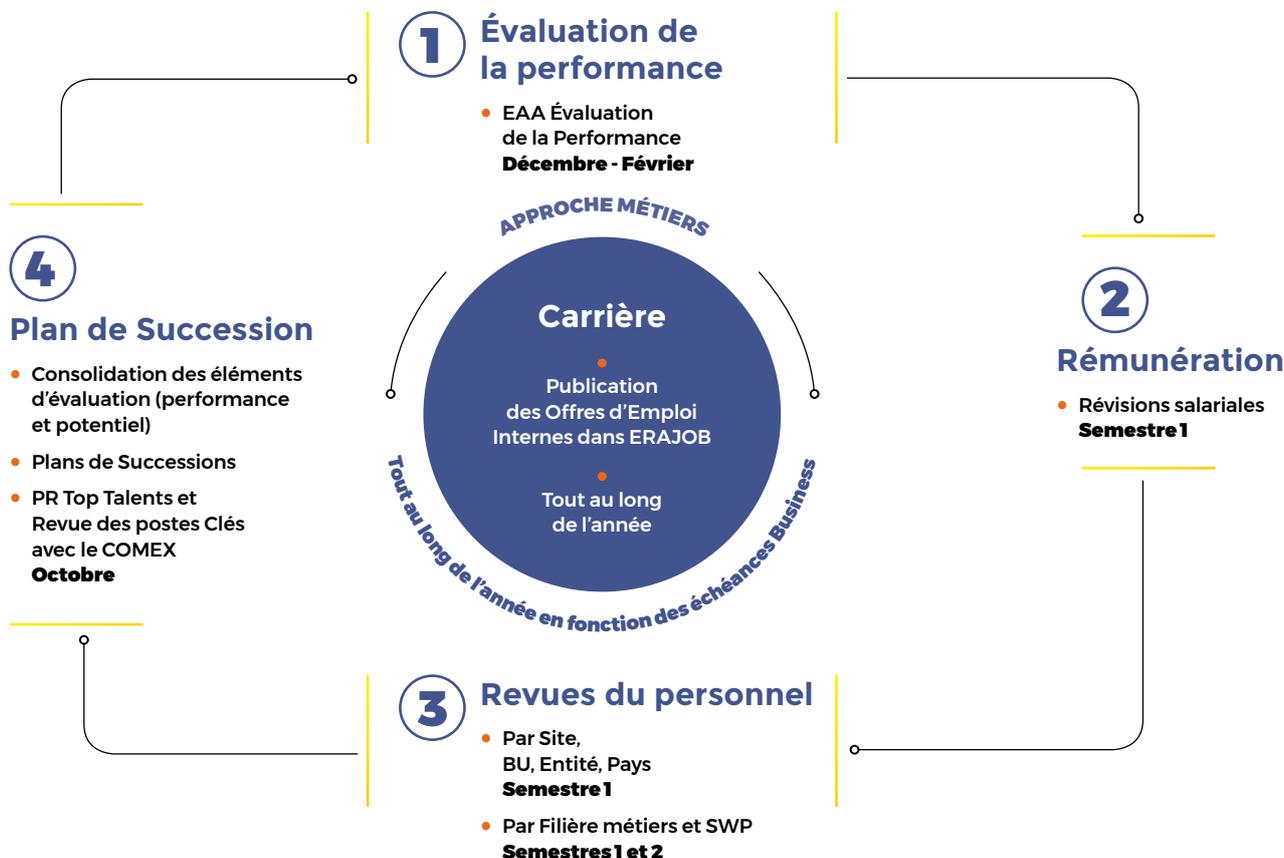
Une revue des cadres dirigeants et des titulaires des postes clés du Groupe a lieu régulièrement avec le Comex.

Un examen des plans de succession sur les postes clés de l'organisation est réalisé à l'occasion des Comités de Sélection ou de rémunération des Conseils d'administration d'Eramet ou de ses filiales.

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Engagements sociaux et sociétaux du Groupe

Un cycle annuel



Par ailleurs, un pilote concernant la mise en œuvre d'un processus SWP (*Strategic Workforce Planning*) a été conduit en 2019 sur les métiers de la mine. Ce processus a été décliné sur la filière Maintenance et a vocation à être étendu aux autres métiers du Groupe. Le plein potentiel de ce processus sera optimisé lors de la mise en œuvre d'un Référentiel Métiers et Compétences commun au Groupe sur toutes ses filières Métiers et qui sera déployé dans le cadre du projet de refonte des systèmes d'information RH, Atlas (SIRH global Groupe).

Enfin, l'Entretien Professionnel (mis en place dans le cadre de l'application de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale - article L. 6315-1 du Code du travail) pour l'ensemble des salariés en France métropolitaine est déployé depuis 2015. Celui-ci est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi. Il est centré sur le parcours du salarié, son évolution professionnelle et ses besoins de formation.

6.3.2.4.2.3.2 Évaluation de la performance

La réussite d'une mobilité ou d'une évolution de carrière est la conjonction de trois éléments :

- la performance ;
- l'existence d'une opportunité ;
- la volonté de faire preuve de mobilité fonctionnelle et/ou géographique.

Clé de voûte des plans d'améliorations opérationnelles, la performance fait l'objet d'une évaluation individuelle dans le cadre des EAA basée sur des éléments objectifs, chaque appréciation s'appuyant sur des éléments factuels.

En 2019, ce sont 7 269 collaborateurs, cadres et non-cadres, qui ont ainsi bénéficié d'un entretien annuel d'appréciation. De nombreux sites ont étendu le bénéfice de ce dispositif à des populations non-cadres.

Le support destiné à l'Entretien Annuel d'Appréciation (EAA) a été modifié pour tenir compte de l'appréciation de la performance dans le cadre de la tenue du poste, de l'appréciation des compétences comportementales professionnelles notamment.

Faisant ainsi suite à la volonté de mieux suivre et évaluer la performance, le nouveau format développé en 2019 pour la campagne d'évaluation 2019-2020 permet désormais d'associer le manager fonctionnel dans le processus d'évaluation.

Le module Objectifs de l'outil Talent@Work dans lequel est enregistré l'EAA permet au manager de créer des objectifs tout au long de l'année pour les nouveaux entrants en recrutement externe ou mobilité interne ainsi que de modifier les objectifs en cours d'année si nécessaire, pour les collaborateurs qui verraient un changement de leurs priorités ou pour compléter les résultats et faits marquant, voire le taux de réalisation au fur et à mesure de l'année pour faciliter l'évaluation au prochain entretien annuel.

L'utilisation désormais généralisée du formulaire d'EAA dans Talent@Work permet une amélioration sensible en matière d'accès à l'information sur les souhaits de mobilité exprimés, une meilleure prise en compte de ceux-ci dans les gestions de carrières et *people review*, et un suivi optimisé.

6.3.2.4.2.3.3 Marque Employeur

Une étude a été engagée fin 2018 en associant des collaborateurs du Groupe destinée à définir la marque Employeur du Groupe.

Cet important travail mené en collaboration entre la DRH et la Direction de la Communication a permis de caractériser

ce que représentent aujourd'hui les missions qu'Eramet offre ainsi que le contrat « employeur » proposé (ce que le Groupe attend de ses collaborateurs et ce qu'ils peuvent attendre du Groupe en le rejoignant). Illustré par des visuels représentant des collaborateurs du Groupe et une signature, « Laissez votre talent battre plus fort », cette campagne a été communiquée début décembre. Un nouveau stand permet de promouvoir l'intensité des missions proposées chez Eramet sur les forums Écoles auxquels le Groupe participe.

La page Talents du site Web a été refaite en reprenant les lignes force de la marque Employeur. L'espace recrutement du site a également bénéficié d'un nouveau design, en lien avec les messages-clés de la marque Employeur.



6.3.2.4.2.3.4 Recrutement et Onboarding

Le module Recrutement développé dans le SIRH, permet aux RH et managers en charge d'un recrutement par mobilité interne ou externe de pouvoir suivre la progression du processus, de la définition du poste à son pourvoi.

Afin d'accompagner les managers dans leur rôle de gestionnaire de carrière, un module de formation sur le recrutement et la mobilité est disponible dans le cadre des formations proposées par le Groupe.

Ce module permet de former managers et RH aux mêmes outils d'entretiens de sélection, de faire ses choix de façon objective et transparente, d'assurer des retours de qualité aux candidats internes ou externes et sensibilise ses participants aux sujets de non-discrimination.

De plus, l'utilisation d'un test de personnalité par des personnes dûment formées et habilités au sein des équipes RH permet de compléter l'évaluation des candidats dans le cadre de recrutements ou de certaines mobilités.

Afin de favoriser l'intégration des collaborateurs dans le Groupe, le groupe Eramet a développé un module de *Onboarding* intégré au SIRH Groupe et actuellement en cours de déploiement au niveau du Groupe. Il s'agit d'une plateforme, accessible aux collaborateurs externes dès leur recrutement, permettant de créer un lien privilégié entre le futur collaborateur et son futur environnement de travail (informations sur le Groupe et ses métiers, message de bienvenue du manager, mise en relation avec ses futurs collègues, planification d'un parcours d'intégration, etc.).

6.3.2.4.2.3.5 Formation professionnelle

Le Groupe conçoit des formations destinées aux collaborateurs du Groupe :

- pour favoriser leur intégration en leur donnant rapidement les clés de compréhension sur les processus d'organisation et de gestion du Groupe ;
- pour développer leurs compétences en leur donnant accès à des programmes métiers et management ;
- pour favoriser les échanges des bonnes pratiques entre les participants ;
- pour construire des parcours de développement.

Intégrer, améliorer les savoir-faire, sensibiliser sur des risques spécifiques, partager l'expérience et les bonnes pratiques, développer la transversalité au niveau du Groupe, favoriser le déploiement des méthodes managériales, affirmer davantage l'expertise du Groupe et son leadership technique ; tels sont les enjeux des programmes de formation et de l'effort de formation engagé par le Groupe chaque année, sur l'ensemble de ses sites et implantations.

Dans le domaine de la formation professionnelle de ses collaborateurs, le groupe Eramet accorde par ailleurs la priorité aux formations relatives d'une part à la sécurité et d'autre part au développement des compétences métiers visant à apporter notamment une meilleure maîtrise des procédés et de leur environnement (gestion de projet, communication, conduite du changement, amélioration continue des performances...).

La division Mines et Métaux a étendu un programme significatif de formation managériale (*Leadercoach*) aux titulaires de postes clés à partir d'une initiative déployée avec succès sur SLN.

La division Alliages Haute Performance a bâti un important programme dit « Manager Autonome » destiné à l'ensemble de ses encadrants pour accompagner le déploiement du WCM (*World Class Manufacturing*) sur ses opérations industrielles.

Un programme de *Mentoring* a été instauré en 2018. Il a permis à 14 cadres titulaires d'un poste clé du Groupe, qui ont été sélectionnés par le Comex, d'être suivis par eux sur une année, en vue de les accompagner dans leurs nouvelles fonctions, leur faciliter cette étape, développer, accompagner des jeunes potentiels, améliorer la connaissance de ces cadres par les membres du Comex, et accompagner la transformation NeWays. Une seconde promotion sera engagée début 2020.

Le programme *Eramet Leaders Program* (ELP) a rassemblé en novembre 2019 pour sa quinzième promotion 23 managers du Groupe pendant une semaine, ce qui porte à 311 le nombre de cadres ayant participé à ce programme depuis 2006, permettant à ceux-ci de se constituer un réseau, d'améliorer leur connaissance du Groupe, d'échanger avec les dirigeants sur les axes stratégiques de développement, etc.

Le programme de développement pour les cadres exécutifs du Groupe (EDP - *Executive Development Program*) démarré en 2015 s'est poursuivi en 2019 avec un nouveau format qui a été proposé à une quatrième promotion. Ce programme dispensé sur plusieurs mois est destiné à renforcer le leadership des participants et les préparer à leur évolution au sein du Groupe.

La digitalisation de l'offre de formation se poursuit également.

Plusieurs *e-learning*s ont ainsi été déployés en 2019 sur les thèmes de la sécurité, de la RSE ou encore du RGPD et d'autres sont en cours de déploiement.

Une nouvelle impulsion a été donnée à la formation sensibilisation à la Charte éthique du groupe Eramet par le biais d'un recyclage qui a été proposé au cours de l'année à 2 419 collaborateurs.

En 2019, c'est ainsi 10 629 inscriptions à des formations en *e-learning* qui ont été faites pour un taux de complétion atteignant 55 % et près de 9 650 heures de formation en ligne.

Au global en 2019, les salariés du groupe Eramet ont ainsi bénéficié de plus de 410 474 heures de formation soit environ 37 heures par salarié pour l'année. Ce sont ainsi près de 11 064 salariés, soit 84 % de l'effectif total, qui ont bénéficié d'une action de formation en 2019 (à comparer à 472 000 heures en 2018 qui correspondait à 37 heures par salarié et près de 9 000 salariés formés).

6.3.2.4.3 Un dialogue social proche des réalités du terrain

La politique sociale du groupe Eramet est basée sur une complémentarité entre instances centrales et locales, proches des réalités de nos métiers et de nos activités et des zones géographiques dans lesquelles le Groupe est implanté.

Il repose sur la volonté clairement affichée :

- d'impliquer fortement le management du Groupe (*e-learning* de sensibilisation au dialogue social, séminaires d'informations et d'échanges, parcours de

développement, mobilité et évolution de carrière intra- et inter-Divisions) ;

- d'associer les collaborateurs à la vie de leur site et du Groupe au travers d'une information claire et régulière (intranet Groupe, films et vidéos en ligne, journaux d'entreprise et de sites à diffusion régulière, journées d'intégration pour les nouveaux embauchés) ;
- de dialoguer avec les partenaires sociaux, tant de manière formelle (politique de rémunération, formation, santé et protection sociale, gestion de l'emploi, qualité de vie au travail) qu'au quotidien sur les sites.

6.3.2.4.3.1 La déclinaison sociale de la stratégie d'Eramet

L'année 2019 a été marquée sur le plan social par de nombreux projets transformants comme celui de la mise en place des nouvelles instances représentatives, qui ont ainsi renforcé la qualité des relations sociales, facteur incontournable de compétitivité.

Dans la plupart des sociétés du groupe Eramet, il existe des représentants des salariés majoritairement élus. Le Groupe tient compte de la diversité des législations en vigueur en matière de dialogue social partout où il est implanté. Des échanges multiples, approfondis et didactiques sur les questions stratégiques avec les partenaires sociaux dans les organisations et les pays concernés ont permis d'explicitier les choix techniques et stratégiques et leurs impacts en terme organisationnel.

D'autre part, les deux réunions annuelles du Comité d'Entreprise Européen et du Comité de Groupe, ont permis d'assurer une information et un échange de vue entre la Direction Générale et les partenaires sociaux sur la situation sociale, financière, sur les questions relatives à la responsabilité sociétale de l'entreprise et sur les orientations du Groupe en matière de recherche et d'investissements. Par ailleurs, des réunions intermédiaires avec les bureaux de ces deux instances permettent des échanges réguliers sur l'actualité du Groupe.

6.3.2.4.3.2 Le déploiement de la nouvelle organisation du travail à SLN

À SLN (Nouvelle-Calédonie), la Direction et les syndicats ont travaillé ensemble à la mise en place des organisations cibles qui sont effectives depuis mars 2019, avec un repositionnement du personnel d'encadrement sur les nouveaux postes.

Faisant suite à la signature de l'accord sur l'organisation du travail à 147h fin 2018, les centres miniers ont changé leur rythme de travail. Un accord a également été signé en avril 2019 sur le passage à quatre équipes à compter de mai 2019 sur l'usine de Doniambo, et depuis septembre 2019 pour la laverie de Népoui.

La feuille de route sociale de 2020 portera essentiellement sur la poursuite des formations pour accompagner les collaborateurs sur le fonctionnement de ces nouvelles organisations et la négociation des accords sur les parcours professionnels et les rémunérations...

6.3.2.4.3.3 Un dialogue social dynamique

Comme en 2018, l'année 2019 a généré une actualité sociale riche en France avec notamment la signature en février de l'accord sur le dialogue social et la négociation collective par l'ensemble des organisations syndicales CGT, FO, CFE-CGC et CFDT, qui propose des moyens de fonctionnement

au-delà du cadre légal, comme par exemple la formation du management au dialogue social et l'accompagnement des futurs élus dans leurs nouvelles responsabilités ; un dialogue social proche du terrain avec les représentants de proximité ; la mise en place de commissions santé, sécurité, conditions de travail sur tous les sites industriels... et d'autres mesures adaptées au contexte du Groupe et permettant un dialogue social de qualité.

Les élections professionnelles ont eu lieu sur chacun des sites et les nouvelles instances s'organisent progressivement.

Au niveau de chacune des filiales, directions et représentants du personnel ont entamé des réflexions, voire des négociations sur des thèmes apparus récemment : égalité hommes-femmes, qualité de vie au travail, télétravail, etc.

Plus de 70 accords ont ainsi été signés en 2019. Ceux-ci portent majoritairement sur les rémunérations, l'intéressement et la participation et le temps de travail.

6.3.2.4.4 Égalité des chances - mesures en faveur de la non-discrimination et promotion de la diversité

Pour Eramet, la diversité est un levier de performance et de transformation et d'épanouissement pour tous ses collaborateurs. Le Groupe souhaite ainsi offrir un environnement de travail fondé sur le respect des différences et le mieux vivre ensemble.

La promotion de la diversité repose sur une conviction profonde : les stéréotypes sont à la racine de toutes les formes de discriminations. Il nous appartient donc de les combattre pour permettre à toutes et à tous, quel que soit son sexe, son âge, son handicap, son orientation sexuelle ou religieuse, son origine sociale ou ethnique, de s'épanouir dans les différents métiers du Groupe.

Conscient du fait que la diversité et l'inclusion sont des ambitions à long terme, le Groupe a construit sa première

feuille de route en 2019 avec des actions qui se poursuivront sur plusieurs années. Parmi les actions déjà engagées, on peut souligner, l'intégration de la diversité dans les processus de recrutement ou la gestion des talents avec des offres neutres, des formations « recruter sans discriminer » pour le management, des sensibilisations auprès des cabinets de recrutement...

6.3.2.4.4.1 Encourager la féminisation des managers et respecter l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes

Les femmes représentent aujourd'hui 17 % de l'effectif total du Groupe, et plus précisément : 8 % des effectifs opérateurs, 26 % des effectifs agents de maîtrise, techniciens et employés et 23.8 % des effectifs cadres).

Eramet encourage la féminisation de ses secteurs d'activité, traditionnellement masculins, et veut garantir aux femmes des conditions d'emploi équivalentes à celles des hommes. Ainsi, des efforts sont réalisés localement pour promouvoir la mixité au sein des équipes et notamment, sur les métiers techniques, auprès de publics de collégiennes, lycéennes et étudiantes, adapter les locaux à l'accueil de personnels féminins et promouvoir les dispositions prévues dans les accords collectifs Égalité Hommes/Femmes signés sur de nombreux sites métropolitains.

L'objectif d'augmentation de la proportion des femmes dans les postes d'encadrement intégré à la Feuille de route RSE du Groupe se décline sur un périmètre mondial. L'ambition est de passer de 22 % en 2018 de femmes managers à 30 % à l'horizon 2023. La cible fixée pour l'année 2019, 24 %, a été atteinte en fin d'année avec 23,8 % de femmes managers.

La représentation des femmes au sein du Comité Exécutif s'établit quant à elle à 38 %.



% DE FEMMES DANS L'EFFECTIF TOTAL	17 %
% de femmes dans l'encadrement	23,8 %
% de femmes dans les recrutements CDI 2019	26 %
% de femmes dans les recrutements CDI de cadres en 2019	30 %
% de femmes au sein du Comité Exécutif	38 %

Depuis octobre 2018, le réseau « WoMen@Eramet », œuvre pour promouvoir la mixité dans l'entreprise, et en particulier la féminisation des effectifs. En 2019, le réseau s'est organisé avec la création d'un Bureau et de commissions en charge de proposer des actions et des dispositifs, d'organiser des manifestations et d'échanger avec d'autres réseaux. Des premiers travaux ont déjà abouti comme le livret d'accueil, la page dédiée sur l'intranet Groupe, des petits-déjeuners d'échange sur site... Une étude a également été réalisée auprès d'un échantillon de managers clés pour les fédérer autour du projet, déterminer avec eux les facteurs clés de succès et les besoins qu'ils auraient pour y contribuer.

Dans le cadre de la loi du 5 septembre 2018 et du décret d'application qui en découle du 8 janvier 2019 visant à

supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, Eramet a publié en 2019 l'index égalité femmes-hommes pour ses deux sociétés de France métropolitaine de plus de 250 collaborateurs : les sociétés Aubert & Duval ⁽¹⁾ et Erasteel S.A.S. ⁽²⁾. Suite aux résultats, des plans d'action dédiés ont été mis en place.

6.3.2.4.4.2 Équilibre vie professionnelle / Vie privée

Une attention est portée sur la prévention des risques psychosociaux, à l'occasion de l'Entretien Annuel d'Appréciation. En effet, une partie de l'échange entre le collaborateur et sa hiérarchie est consacrée, lors de ce rendez-vous annuel privilégié, à l'organisation du travail, la charge de travail et l'équilibre vie professionnelle et vie privée.

(1) Nous intégrons Interforge dans Aubert & Duval, une UES existant avec AD et Interforge étant intégrée à toutes les négociations d'Aubert & Duval. Index publié au 1^{er} mars 2019.

(2) Erasteel S.A.S. comprend les établissements de Paris, Chalons et Commeny.

Dans ce domaine-là aussi, le Groupe favorise un certain nombre d'initiatives locales de nature différente mais destinées à favoriser ce nécessaire équilibre : un dispositif d'écoute assuré par un psychologue du travail, des congés sabbatiques ont été accordés à des salariés désireux de s'investir dans un projet personnel, des dispositifs et accords de télétravail ont été déployés sur plusieurs entités, des mesures favorisant la parentalité : aménagement du temps de travail, attribution de chèques CESU (Chèque emploi service universel) pour la rétribution d'emploi d'aides à domicile (garde d'enfants, aide aux devoirs, ménage, etc.), crèche interentreprises, conciergerie, des ateliers autour du thème de la qualité de vie au travail, animés par des professionnels (nutrition, sommeil, sophrologie...) ont été aussi mises en place sur certains sites.

6.3.2.4.4.3 Emploi et insertion des personnes en situation de handicap

Le groupe Eramet porte une attention à l'emploi et à l'insertion des personnes en situation de handicap.

Le Groupe compte 279 salariés en situation de handicap (données issues de l'enquête RSE). Ce décompte est probablement sous-estimé, la réglementation de certains États ne permettant pas la comptabilisation de salariés handicapés.

Sur la plupart des sites du Groupe différentes actions sont régulièrement entreprises pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap : aménagement des locaux, des accès et des postes de travail, campagne de sensibilisation, financement d'appareils auditifs, contribution à des organismes ou associations dédiées à l'aide des personnes handicapées, participation à des forums...

Des activités de sous-traitance sont aussi confiées à des centres d'aide par le travail ou associations employant des personnes en situation de handicap. L'accessibilité des locaux est également un sujet traité sur de nombreux sites du Groupe.

6.3.2.4.4.4 Jeunes, seniors et intergénérationnel

Une de nos priorités, mise en avant dans notre politique Ressources Humaines, est la participation à la professionnalisation des jeunes grâce à tous les dispositifs école/entreprise : stages, contrats d'apprentissage, alternance, VIE, thèses... Dans ce cadre, nous avons accueilli en 2019 1 600 jeunes, soit environ 12 % de l'effectif du Groupe. L'engagement et les actions menées par tous les sites ont contribué à cette progression significative.

Depuis 2013, Eramet s'est engagé aux côtés de nombreux grands groupes, et dans le cadre de l'Afep (Association française des entreprises privées), pour l'emploi des jeunes. Le Groupe est effectivement signataire d'une démarche baptisée « Jeunes et Entreprises ».

Avec un engagement appuyé du centre de recherche de Trappes (Eramet Ideas) et de ses équipes, Eramet participe à de nombreux forums écoles en France métropolitaine ou dans ses pays d'implantation. C'est l'occasion de présenter le Groupe et ses métiers, d'échanger avec les jeunes et de les conseiller sur leur orientation. De nombreux collaborateurs du Groupe interviennent également, bénévolement pour la plupart, dans des cursus d'enseignement, pour présenter l'entreprise ou pour délivrer des enseignements techniques spécialisés. Certains de ces experts sont également présents dans des conseils d'orientation d'écoles ou au Conseil d'administration de celles-ci. Des échanges scientifiques sont

également réalisés sur certains projets avec les laboratoires de grandes écoles ou universités, et des enseignants.

Le Groupe est également très engagé dans des opérations de partenariat avec de grandes écoles au travers du versement de subventions (voyages de fin d'études...), de la taxe d'apprentissage auprès notamment de l'École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech), de l'École nationale supérieure de géologie (ENSG), École nationale supérieure des mines d'Alès, de l'Université de Montpellier (géologie), des Mines ParisTech (ENSMP option Sol et Sous-sol), de Centrale Supélec (option Énergie)...

SLN assure quant à elle un partenariat auprès des classes préparatoires du lycée Jules-Garnier de Nouméa. Le concours de SLN est précieux pour ces jeunes Calédoniens appelés à poursuivre leurs études scientifiques en métropole.

Sur l'emploi des seniors, sur l'ensemble du périmètre du Groupe, 35 personnes dont l'âge correspond à 10 ans avant l'âge légal de départ à la retraite, ont été recrutées en CDI ou CDD.

6.3.2.4.4.5 Collaborateurs et respect des conventions fondamentales de l'OIT

Eramet se conforme aux réglementations applicables dans les différents pays où le Groupe opère.

Comme le Groupe le rappelle dans sa Charte éthique et sa politique Droits Humains, Eramet respecte les normes internationales de l'Organisation internationale du travail, et plus généralement, se conforme aux principes du droit international relatifs aux droits de l'Homme. En particulier, le Groupe s'interdit de recourir à toute forme de travail forcé ou de travail des enfants, que ce soit de manière directe ou par l'intermédiaire de ses fournisseurs ou partenaires et respecte le droit d'association.

Le Groupe assure également un traitement équitable de l'ensemble de ses collaborateurs en matière d'égalité professionnelle en luttant contre la discrimination en matière d'emploi et d'activité professionnelle, veille à préserver l'intégrité des personnes présentes sur chacun des sites, et respecte l'intégrité morale de chaque collaborateur. Le Groupe veille à la qualité des relations humaines au sein des équipes de travail. En particulier, il s'engage dans la lutte contre toute forme de violence et il participe à la promotion du respect de l'autre et de la convivialité dans les relations professionnelles.

Lors de la remontée annuelle d'information auprès des sites du Groupe sur les éléments extra-financiers, il est demandé aux différents sites du Groupe s'ils sont en conformité avec les dispositions relatives aux conventions fondamentales de l'OIT (liberté d'association ou droit de négociation collective, abolition du travail des enfants, lutte contre le travail clandestin, élimination des discriminations en matière d'emploi ou de profession) et il est important de souligner l'excellent retour (96 % de réponses positives sur 51 sites interrogés en 2019) démontrant l'attention portée sur ce sujet.

Souhaitant s'engager de manière encore plus ambitieuse dans le respect des droits humains, le Groupe s'est fixé comme objectif à horizon 2023 d'être une référence en matière de respect des droits humains dans notre sphère d'activité. Les éléments concernant la démarche du Groupe sont présentés dans la partie 6.3.1 « Engagement en faveur des droits humains ».

6.3.2.5 Indicateurs sociaux

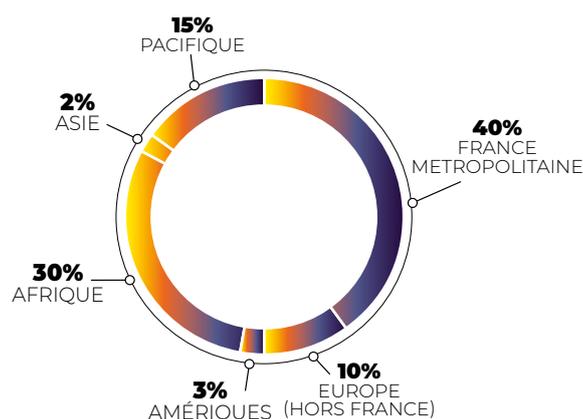
6.3.2.5.1 Effectif total et répartition par zone géographique

Au 31 décembre 2019, le Groupe emploie 13 097 salariés dans 20 pays, contre 12 705 salariés au 31 décembre de l'année précédente. Le reporting RH en vigueur dans le Groupe concerne les effectifs consolidés et les effectifs gérés.

EFFECTIF INSCRIT AU 31 DÉCEMBRE (CDI ET CDD)

	2017	2018	2019	Répartition 2019
France métropolitaine	5 049	5 089	5 278	40 %
Europe hors France	1 218	1 221	1 279	10 %
Amériques	250	265	342	3 %
Afrique	3 746	3 801	3 925	30 %
Asie	298	381	262	2 %
Pacifique	2 029	1 948	2 011	15 %
TOTAL	12 590	12 705	13 097	100 %

Effectif inscrit 2019 par zone géographique



6.3.2.5.2 Répartition de l'effectif total par Divisions et BU

L'effectif inscrit a augmenté de 2,7 % entre 2018 et 2019 : il augmente pour la Holding (+ 19,3 %) et pour les divisions Mines et Métaux (+ 2,1 %) et Alliages Haute Performance (+ 1,7 %). La hausse des effectifs est due en grande partie à l'augmentation du nombre de salariés en CDI dans les fonctions supports et réorganisation, ainsi qu'à la BU Lithium.

	2017 retraités ⁽³⁾	2018	2019	Répartition 2019
Holding ⁽¹⁾	386	420	521	4,0 %
Alliages Haute Performance	5 021	5 092	5 178	39,5 %
Aubert & Duval	3 942	3 984	4 141	31,6 %
Erasteel	966	987	946	7,2 %
Autre ⁽²⁾	113	121	91	0,7 %
Mines et Métaux	7 183	7 193	7 398	56,5 %
Nickel	2 320	2 282	2 225	17,0 %
Manganèse	3 909	3 923	4 038	30,8 %
Sables Minéralisés	900	921	995	7,6 %
Lithium	54	67	140	1,1 %
TOTAL	12 590	12 705	13 097	

(1) Holding : Eramet S.A., Eramet Services, Eramet Ideas, Eramet International.

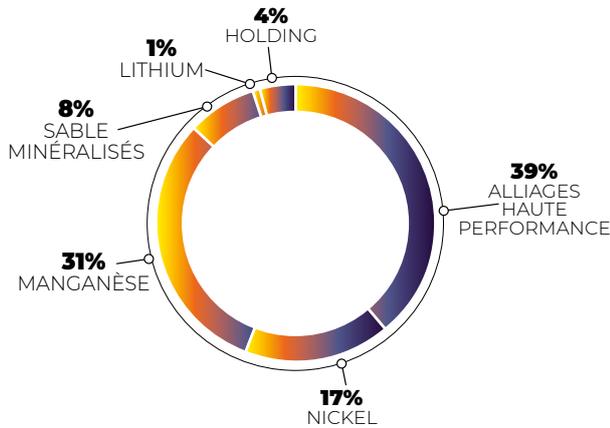
(2) Autres : Forges de Monplaisir et Brown Europe.

(3) Selon la nouvelle organisation.

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Engagements sociaux et sociétaux du Groupe

Répartition de l'effectif 2019 par Division et BU



6.3.2.5.3 Répartition de l'effectif total par type de contrat

Au 31 décembre 2019, 95 % des salariés du Groupe bénéficient de contrats à durée indéterminée.

La technicité des métiers de la mine et de la métallurgie impose un apprentissage professionnel long, le recours à des contrats de travail à durée courte reste très minoritaire.

Les salariés en contrat à durée déterminée au sein du Groupe bénéficient des mêmes droits et avantages sociaux (dispositifs de prévoyance, frais de santé, intéressement...) que les salariés sous contrat à durée indéterminée.

EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRAT

	2017	2018	2019	Répartition 2019
CDI	12 113	12 098	12 393	95 %
CDD	477	607	704	5 %
TOTAL	12 590	12 705	13 097	100 %
Intérimaires (en équivalent temps plein)	900	930	841	

6.3.2.5.4 Répartition de l'effectif total par catégorie socioprofessionnelle

Eramet a étendu la notion française de catégorie socioprofessionnelle à l'ensemble de ses entités qui partagent les définitions suivantes :

- ouvriers : *workers (blue collars)* ;

- ETAM : *clerks, technicians, foremen (white collars)* ;
- cadres : *executives, managers, post-graduate staff, civil engineers (white collars)*.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

	2017	2018	2019
Ouvriers	53 %	52 %	51 %
ETAM	33 %	33 %	33 %
Cadres	14 %	15 %	15 %

6.3.2.5.5 Âge moyen et pyramide des âges

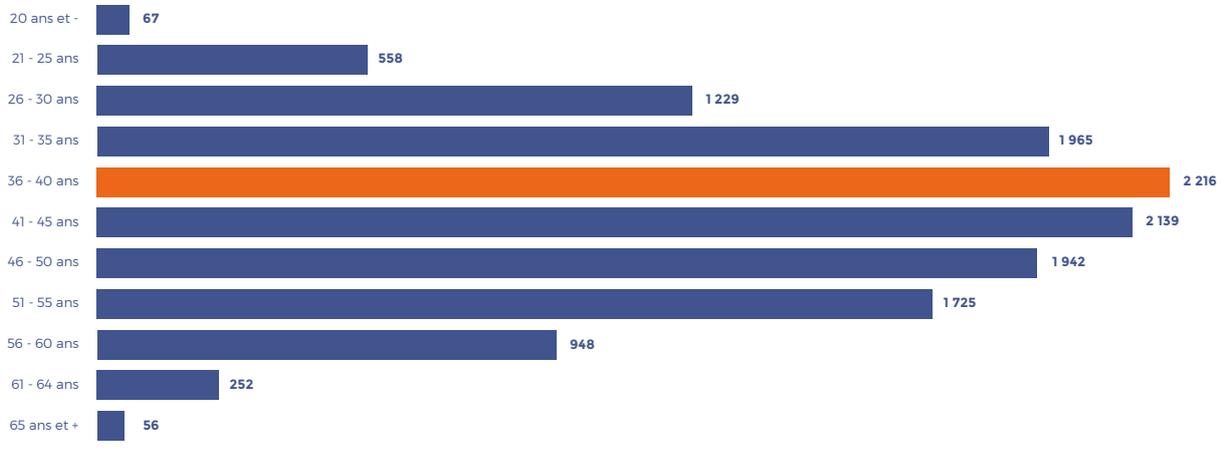
L'âge moyen des salariés du Groupe s'élève à 41,9 ans au 31 décembre 2019.

Ouvriers	ETAM	Cadres
40,8	42,9	43,4

Les collaborateurs de 50 ans et plus représentent 25 % de l'effectif total, ceux âgés de 30 ans et moins représentent 14 % de l'effectif total.

Eramet suit avec attention l'évolution de la pyramide des âges de ses cadres, notamment pour anticiper les départs à la retraite de ses collaborateurs clés. Depuis la mise en place du processus de *People Review* au niveau local, Division et Groupe, Eramet dispose de plans de succession actualisés chaque année pour l'ensemble de ses postes clés.

Pyramide des âges du Groupe au 31-12-2019



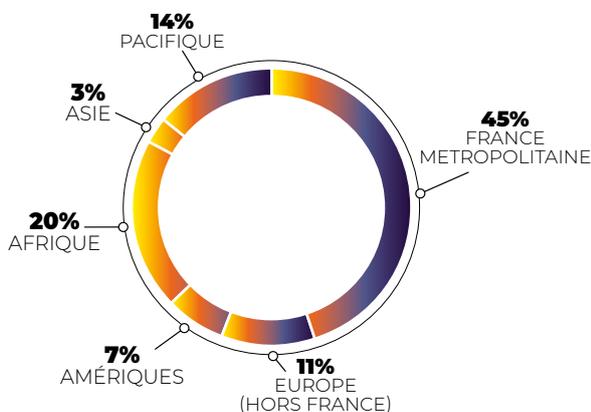
6.3.2.5.6 Recrutements

Les sociétés du Groupe ont recruté, hors mutations entre sociétés du Groupe, 1 529 salariés en 2019, en hausse de 22 % par rapport à 2018.

ENTRÉES (HORS MUTATIONS ENTRE SOCIÉTÉS DU GROUPE) PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

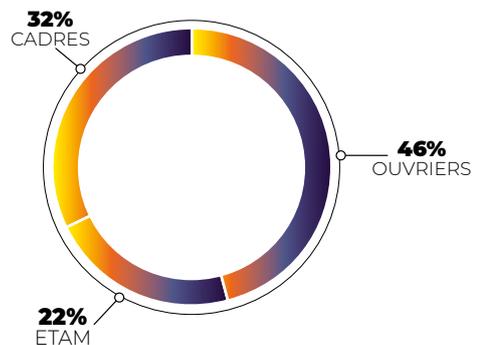
	2017	2018	2019
France métropolitaine	544	579	715
Europe hors France	135	114	123
Amériques	67	42	105
Afrique	166	305	318
Asie	23	171	53
Pacifique	19	44	215
TOTAL	954	1 255	1 579

Entrées 2019 hors mutations



Les recrutements externes CDI, soit 885 personnes, se répartissent selon les catégories professionnelles suivantes :

Recrutements CDI 2019 hors mutations



6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Engagements sociaux et sociétaux du Groupe

Depuis le 1^{er} janvier 2013, Eramet suit plus particulièrement les recrutements en CDI des salariés de moins de 30 ans et de plus de 55 ans.

Recrutements CDI 2019		
	< 30 ans	> 55 ans
TOTAL	292	35
<i>En % du total des recrutements CDI</i>	33 %	4 %

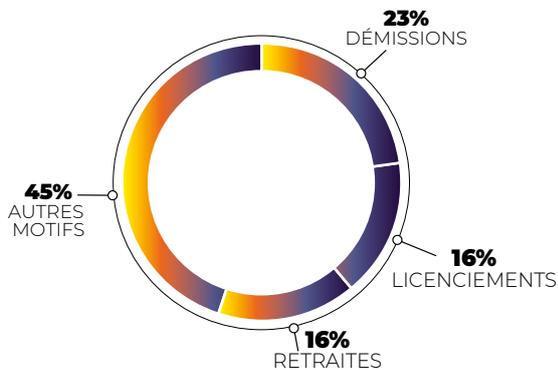
6.3.2.5.7 Départs

Le nombre total de départs (cette notion englobe les démissions, licenciements, mises en retraite, ruptures conventionnelles mais ne comptabilise pas les mutations Groupe) en 2019 a atteint 1 186, dont 278 démissions (23 % des départs), 194 licenciements (16 % des départs), et 185 départs en retraite (16 % des départs). Les autres motifs de sortie (45 % des départs) sont majoritairement constitués de fins de contrats à durée déterminée.

DÉPARTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (HORS MUTATION DANS LE GROUPE)

	2017	2018	2019
France métropolitaine	592	514	660
Europe hors France	85	109	113
Amériques	140	32	32
Afrique	208	244	201
Asie	29	85	34
Pacifique	102	123	146
TOTAL	1156	1107	1186

Ventilation des départs (hors mutations) par motif en 2019



- en Chine, au Gabon, aux États-Unis, en Suède : de 40 heures par semaine sur cinq jours ;
- au Sénégal : de 40 heures par semaine.

Travailleurs à temps partiel

Des contrats de travail à temps partiel existent dans de nombreux pays où le Groupe est implanté. L'effectif concerné par cette modalité représente 1,6 % de l'effectif total, toutes catégories de personnel confondues.

Au 31 décembre 2019, 203 personnes étaient en temps partiels dont les deux tiers concernaient des femmes.

80 % des salariés en temps partiel, soit 162 personnes, travaillent en France et représentent 3 % de l'effectif total de la France métropolitaine.

Organisation du travail

En 2019, **57 %** des salariés sont inscrits en horaire à la journée tandis que 43 % sont en horaires postés.

Absentéisme (données issues de l'enquête RSE)

Les motifs d'absence pris en compte ici sont les absences aléatoires et non prévues telles que la maladie, la maternité, les accidents du travail, de trajet, les absences injustifiées.

Le taux d'absentéisme moyen pour le Groupe est de 2,8 % en 2019. Le taux d'absentéisme moyen France métropolitaine est de 3,8 %. Pour le reste de l'Europe, le taux moyen est de 2,8 %. La zone Amériques a un taux voisin de 1,6 %. La zone Afrique affiche un taux moyen de 1,3 % ; l'Asie 1,6 %. Enfin, le taux moyen relevé dans la zone Pacifique est de 3,2 %.

6.3.2.5.8 Organisation du travail

Temps de travail

Les modalités d'organisation du temps de travail dépendent des entreprises, de la nature de leurs activités et de leur lieu d'implantation et sont définies afin de répondre au mieux aux exigences de l'activité et aux souhaits des collaborateurs. Partout où il est implanté, le groupe Eramet respecte la législation sur le temps de travail en vigueur. À titre d'indication, le temps de travail est :

- en France métropolitaine : de 35 heures par semaine ;
- en Norvège : de 37,5 heures par semaine ;
- en Nouvelle-Calédonie : de 38 heures par semaine ;

6.3.3 Engagements envers les communautés hôtes

6.3.3.1 Objectifs, organisation et instruments

Eramet inscrit son engagement sociétal au cœur de sa vision, en particulier sa contribution envers les populations riveraines. Jusque-là axée sur une démarche de limitation et de compensation des impacts de ses activités et d'acceptabilité sociétale, le Groupe recherche désormais à construire une relation partenariale, appréciée par les populations riveraines.

C'est tout l'enjeu porté par l'objectif 5 de la Feuille de route, « Être un partenaire apprécié et contributif de nos communautés hôtes ». Un programme sur cinq ans à l'égard des communautés hôtes est déployé par les Divisions à cet effet. L'atteinte de l'objectif sera mesurée avec deux cibles à horizon 2023 :

- 100 % des sites ont mis en place un mécanisme de dialogue avec leurs parties prenantes locales ;
- 100 % des sites mettent en œuvre un programme d'investissement contribuant au développement local, en privilégiant les actions en faveur de la jeunesse.

Dans cette perspective, le Groupe a formalisé en 2019 les trois piliers et six fondamentaux de la relation communautaire Eramet, adossés aux standards et bonnes pratiques de l'*International Finance Corporation* (IFC, groupe Banque Mondiale). Ces standards, internationalement reconnus et éprouvés, adoptent une approche de proportionnalité, selon laquelle les mesures exigées doivent être dimensionnées par rapport aux enjeux des sites. Une procédure interne, regroupant l'ensemble de ces exigences applicables aux sites a également été développée. Elle sera déployée au cours de l'année 2020 afin de rejoindre le système de management d'Eramet.

Pour Eramet, la construction d'une relation contributive et partenariale avec les communautés repose sur trois piliers :

- 1. la maîtrise des risques et impacts sur les communautés :** La prévention des risques et la gestion des impacts inhérents aux activités minières et métallurgiques constitue un aspect fondamental des relations entretenues avec les populations locales. Ces risques et impacts sont identifiés et font l'objet de mesures de maîtrise dans le respect de

la « hiérarchie d'atténuation » consistant à éviter, réduire et compenser ces impacts. Des mécanismes de gestion des plaintes à disposition des populations locales assurent que tout incident ou inquiétude peut être immédiatement porté à la connaissance de l'entité. Ces incidents font l'objet d'actions correctives, et alimentent l'amélioration continue du système de gestion ;

- 2. le dialogue avec les parties prenantes locales :** qu'il s'agisse du déroulement des opérations, des mesures de gestion des risques, ou encore des programmes de soutien au développement local, Eramet et ses filiales veillent à informer et consulter les populations riveraines de manière continue. Ce travail prend des formes variées : organisation de réunions publiques d'information ou de journées portes ouvertes, mise en place de comités conjoints, consultations publiques, publications écrites, etc. Pour les sites développant de nouvelles activités, le dialogue est essentiel pour présenter les caractéristiques des projets et associer les communautés à la définition des mesures de maîtrise des impacts les affectant. Dans tous les cas, les filiales s'attachent à conduire le dialogue de manière culturellement appropriée mais aussi de manière inclusive, en s'assurant que les personnes vulnérables sont identifiées et associées aux échanges ;

- 3. la contribution aux priorités de développement local :** Eramet a l'ambition de faire des activités du Groupe une source de bénéfices nets pour les populations locales. Par le biais de l'emploi, des achats et de la sous-traitance locaux, les filiales du Groupe s'attachent à accroître toujours plus leur contribution à l'économie des territoires d'implantation. Au-delà, les sites du Groupe développent des programmes d'investissement communautaire ou de mécénat visant à soutenir les priorités de développement local. Dans une approche partenariale, ces priorités sont identifiées et suivies collectivement : soutien à des activités économiques, actions dans le domaine de l'éducation, la santé, le sport, la culture et l'environnement ou encore des infrastructures.



Relations avec les communautés hôtes : les fondamentaux Eramet

3 piliers et 6 fondamentaux de la relation communautaire du groupe Eramet

1 MAÎTRISER les risques et impacts sociétaux

État initial / évaluations / maîtrise des impacts sociétaux
Mécanisme de résolution des griefs

2 DIALOGUER avec les communautés

Cartographie des parties prenantes locales
Instances de dialogue

3 CONTRIBUER aux priorités de développement locales

Emploi local, achats et sous-traitance locaux
Investissement communautaire

Sur les sites industriels de taille significative, ce sujet est le plus souvent porté par les responsables Santé-Sécurité-Environnement, les impacts pour les populations riveraines à proximité des sites étant principalement liés aux enjeux environnementaux.

Concernant les activités extractives, la gestion des relations communautaires recouvre des thématiques beaucoup plus larges. C'est la raison pour laquelle les sites miniers du Groupe disposent de ressources dédiées à ces questions d'ordre sociétal, indispensables au développement d'une activité minière responsable. Ces professionnels font partie d'un réseau piloté par la Direction de la Communication et du Développement Durable du Groupe. Ce réseau alimente une plateforme d'échanges de bonnes pratiques afin de valoriser l'expertise interne développée au sujet des relations communautaires.

6.3.3.2 Maîtrise des impacts et prévention des risques pour les communautés locales

6.3.3.2.1 Risques pour la sécurité et la sûreté des populations locales

La présence d'installations industrielles ou minières peut constituer une source de risques pour la sécurité des populations riveraines. Eramet apportant une attention particulière pour prévenir ces risques au plus tôt dans ses projets industriels ou miniers, une démarche de prévention des risques industriels est déployée en continu par le Groupe et détaillée en 6.2.1.4. Les sites concernés contrôlent l'accès aux sites, mettent en place des barrières et des signalétiques informatives, et certains sites ont également recours à du gardiennage.

Une information sur les risques pour la sécurité des riverains est également présentée dans le cadre du dialogue avec les populations. Comme chaque année, Setrag (Gabon) a organisé en 2019 des campagnes de communication de grande ampleur pour sensibiliser aux risques de collisions entre les trains et les personnes, liées au non-respect des consignes de sécurité. Plus de 30 000 personnes ont été sensibilisées dans les écoles primaires, lycées et collèges aux abords de plus de 400 km de voies. Une bande dessinée illustrant les scénarios d'accidents a été réalisée et diffusée à cette occasion. Setrag a réalisé par ailleurs d'importants investissements visant à améliorer la sécurité des riverains du rail, avec la construction de plus de 4 km de murs de protection aux alentours de deux gares, et l'édification de cinq passerelles piétonnes permettant de franchir les voies en toute sécurité.

Les mesures de sûreté assurant la protection physique des collaborateurs et les infrastructures, telles que le gardiennage, sont encadrées par la politique Sûreté adoptée par Eramet. Celle-ci s'inscrit dans le cadre du droit international, du droit français et du droit des pays dans lequel Eramet est implanté. Dans le cadre de cette politique, la prévention des risques en matière de sûreté pour les communautés passe par le dialogue et les relations de respect mutuel avec les populations locales. La formation, les règles d'utilisation de la force et les équipements des personnels de sécurité sont décidés, dimensionnés et contrôlés par un Responsable de la Sûreté du site, qui agit dans le cadre défini par le Directeur de la Sûreté Groupe. L'usage de la force est strictement limité aux cas d'extrême nécessité et à un degré proportionnel à la menace.

6.3.3.2 Acquisitions de terrain et déplacements de populations

Les activités de certains sites miniers du Groupe requièrent des acquisitions de terrains auprès de communautés qui y résident ou y exercent des activités économiques (agricoles ou commerciales notamment). Ces opérations peuvent présenter des risques d'atteinte aux droits humains (droit de propriété ou droit à un niveau de vie suffisant de ces communautés notamment). Les sites concernés mettent en place des équipes dédiées sur les sites concernés, pour évaluer, dialoguer et maîtriser les impacts potentiels. Les activités de déplacement sont menées en conformité avec les principes énoncés dans la Norme de Performance de l'*International Finance Corporation* (groupe Banque Mondiale) relative à ces activités de relogement, avec en particulier la mise en place de plans d'action de réinstallation et l'attention prêtée à la restauration des moyens de subsistance des populations déplacées.

C'est notamment le cas de Grande Côte Opérations au Sénégal, qui réalise une exploitation itinérante sur la concession minière accordée par l'État. Du fait de la problématique particulière de ce site, le département Environnement et Communautés du site compte une équipe spécialisée, chargée de définir, en collaboration avec les communautés, les modalités de leur déplacement (compensations, sites de relocalisation, configuration des infrastructures d'accueil etc.) En 2019, près de 630 personnes du village de Foth ont été relogées. Situé dans le voisinage d'un premier village de recasement ayant accueilli des personnes déplacées par GCO en 2016, ce second village accueilli 78 ménages en juillet. Il est doté d'infrastructures choisies avec les populations : maisons avec accès à l'eau et à un éclairage solaire, lieu de culte, forage d'eau équipé d'un château d'eau pour alimenter le village et système de gestion des ordures ménagères. L'école du premier site de recasement a été agrandie afin d'accueillir les nouveaux élèves. GCO accompagne également la restauration des moyens de subsistance des personnes déplacées au moyen de programmes de renforcement de capacités, de l'achat de semences et de la construction d'un marché communautaire. L'ensemble du processus a été piloté par la Commission de Réinstallation présidée par le préfet et composée de représentants des services départementaux et de représentants des communautés. Elle veille à l'implication des personnes affectées tout au long du processus.

Au Gabon, dans le cadre du projet de remise en état de la voie ferrée du Transgabonais porté par Setrag, des travaux sont prévus en différents points de la voie ferrée au départ de Libreville, afin de garantir la sécurité de la voie et des riverains. Certains de ces travaux occasionnent le déplacement de commerces, d'habitations, ou de cultures occupant le domaine ferroviaire, propriété inaccessibles de l'État. Une cellule de réinstallation est chargée de piloter la mise en œuvre de plans d'actions de réinstallation et de plans de restauration des moyens de subsistance conformément aux standards internationaux. En 2019, des inventaires ont été réalisés auprès de communautés afin d'identifier les commerces et cultures qui seront affectés.

Comilog a engagé un dialogue de long terme avec les communautés sur le sujet des déplacements liés à ses projets. Dans le cadre de l'exploitation du plateau Bangombé sur ses bordures, Comilog a réalisé des enquêtes socio-économiques et inventorié les parcelles agricoles, commerces et habitations qui devront être déplacées. Un projet de réinstallation développé en 2019, qui précise notamment l'aménagement du site de relocalisation, est discuté avec les parties prenantes. Pour le projet d'extension de la mine, qui affecte des cultures sur les bordures du plateau Okouma, un plan de restauration des moyens de subsistance a été développé en concertation avec les 190 personnes concernées. Celles-ci ont notamment participé à la sélection des différentes localisations pour les terres de remplacement proposées par le projet. Dans ce cadre, l'indemnisation des cultures est en cours, et les actions de soutien à la restauration des moyens de subsistance ont été initiées.

6.3.3.3 Risques et impacts sur l'environnement des communautés

Certains sites présentent également des risques d'impact sur l'environnement pouvant affecter les riverains. Le Groupe déploie tous les moyens nécessaires pour réduire son empreinte environnementale tant sur ses sites en activité que dans le cadre de ses projets en développement. Les mesures mises en œuvre pour la préservation des risques environnementaux et industriels (partie 6.2 « Préservation de l'environnement ») visent également à limiter les nuisances envers les communautés riveraines, et éviter les risques de pollution et ceux liés à une réduction de leur accès aux ressources naturelles.

Près de la moitié des sites du Groupe entretiennent des relations particulières avec des organisations publiques ou associatives de proximité au sujet des problématiques environnementales rencontrées. Il s'agit principalement d'échanges directs à l'initiative des sites ou de rencontres dans le cadre de réunions organisées régulièrement par les autorités locales.

Allant plus loin, certaines entités ont également développé des partenariats avec des acteurs spécialisés. C'est notamment le cas des sites d'Eramet en Norvège, qui collaborent depuis plusieurs années avec l'ONG Bellona sur des sujets environnementaux. En Nouvelle-Calédonie, SLN, par ailleurs membre de Scalair, apporte son soutien financier à l'Observatoire de l'Environnement (L'Œil), réalisant un suivi environnemental du milieu marin et de la qualité de l'air. En 2019, SLN a également décidé d'apporter son soutien au projet Reprise, porté par la mairie de Houailou (à proximité du site SLN de Poro) en collaboration avec l'ONG Conservation International. Ce programme vise la restauration de forêts de cette commune, notamment par des actions de reboisement et de régulation des espèces envahissantes. Lauréat de l'appel à projet « sites pilotes pour la reconquête de la biodiversité » de l'Ademe, dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir, ce projet repose sur une collaboration très étroite avec les tribus locales. Bien que la zone concernée ne soit pas une ancienne mine de SLN, cette action s'inscrit dans l'engagement de l'entreprise à la préservation de l'environnement de la Nouvelle-Calédonie.

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Engagements sociaux et sociétaux du Groupe

En Argentine, dans le cadre des travaux préparatoires du projet de traitement du Lithium dans la région de Salta, les équipes du Groupe ont mené en 2019 la première formation des « moniteurs environnementaux », riverains volontaires qui participeront aux différents prélèvements à réaliser dans le cadre du contrôle des impacts environnementaux du projet. Cette démarche partenariale vise à rendre les populations locales actives dans la gestion des risques environnementaux liés au projet et créer les conditions d'une relation de confiance, basée sur la transparence. Au Gabon, en complément de sa collaboration avec l'Agence nationale des parcs nationaux, Setrag a signé en 2019 un partenariat avec l'ONG Conservation et Justice, active dans la lutte contre le braconnage d'espèces protégées.

6.3.3.2.4 Mécanismes locaux de gestion de plaintes

Plus de la moitié des sites du Groupe, dont les sites miniers situés au Gabon, au Sénégal et le projet en Argentine, développent leur propre mécanisme permettant de recevoir et traiter les plaintes des communautés riveraines. Les modalités d'utilisation, de réception et de traitement des plaintes sont gérées directement par les sites. À l'instar de la question des relations communautaires, la réception

et le traitement des griefs est porté sur les sites industriels par les responsables locaux en charge de la santé, la sécurité et l'environnement. Sur les sites miniers, cette fonction est assurée par les équipes en charge des relations communautaires. Le suivi des griefs fait l'objet le plus souvent d'une présentation en Comité de Direction du site, intégrant ainsi le *top-management*.

6.3.3.3 Dialogue avec les communautés locales

Les sites pouvant générer des impacts sur l'environnement et les riverains mènent des actions d'information et de consultation avec ces derniers, qu'il s'agisse d'obligations réglementaires ou d'initiatives volontaires. La connaissance des populations riveraines et la mise en place d'échanges avec ces dernières constituent en effet un préambule à la prévention des impacts potentiels des activités. Cette démarche universelle est adaptée par chaque entité selon ses enjeux spécifiques.

En 2018, plus de 50 % des sites – dont 100 % des sites et projets miniers – ont ainsi développé un dialogue avec les communautés, de façon informative ou consultative.

Modes de dialogue

INFORMATION : OUTILS PRIVILÉGIÉS

Réunions
d'informations

Visites de sites
Journées Portes
ouvertes

Participations
à des manifestations
externes

Publications écrites

CONSULTATION : MODE OPÉRATOIRE

Entreprise

Présentation
Projet / Activités

Élus locaux
Représentants de l'État
Populations locales

Expression

- Opinions
- Attentes

Évolutions / Modifications

L'information des riverains sur les activités industrielles et minières

La tenue de réunions d'informations est le moyen privilégié par les sites pour communiquer auprès des populations locales. L'information ainsi partagée couvre les activités du site, mais également les impacts environnementaux et/ou sociétaux.

Pour les projets ou sites développant de nouvelles activités, ces réunions d'information sont essentielles pour en expliquer les caractéristiques et présenter les mesures déployées de maîtrise des impacts. Par exemple, GCO au Sénégal organise des rencontres périodiques d'information et de sensibilisation avec les populations dans leurs villages respectifs ou dans les mairies, en plus de la poursuite de ses contacts permanents avec les communautés. En 2019, plus de 2 000 personnes ont ainsi été tenues informées des activités de GCO menées dans leur voisinage. Au Gabon, Comilog a quant à elle réuni plus de 1 000 personnes au cours de l'année 2019 afin de fournir des informations sur le projet C2020 notamment.

Les sites en opération ont également l'occasion d'informer régulièrement leurs riverains. En France, du fait de leur statut Seveso Seuil Haut ou d'ICPE (Installation classée pour la protection de l'environnement), deux sites participent à des « Commissions de suivi des sites », composées de représentants de l'État, des collectivités territoriales, des riverains, des exploitants et des salariés. Ces commissions constituent un cadre d'échange et de suivi des activités du site. Au-delà des obligations réglementaires, certains sites mettent eux-mêmes en place des réunions d'information, comme les sites d'Eramet Norway.

En 2019, près de deux tiers des sites du Groupe, dont Eramine, SLN ou encore Eramet Norway, ont accueilli des parties prenantes externes, à l'occasion de journées portes ouvertes, de visites scolaire ou d'élus, ou encore d'événements particuliers. Cette démarche d'ouverture, appréciée des différents publics accueillis, leur permet en effet de visiter les installations et ainsi de mieux comprendre les activités et enjeux des sites.

En Nouvelle-Calédonie, un bureau des relations communautaires de SLN a été inauguré en juin à Koné, chef-lieu de la Province Nord, afin d'accroître la qualité et la fréquence des échanges avec ces populations. Par ailleurs, les installations de SLN ont reçu 800 visiteurs en 2019, dont 200 à l'usine de Doniambo. Ce sont les mines, et en particulier le domaine de Thio, qui accueille mensuellement des visites en partenariat avec l'Office du tourisme, qui concentrent le plus grand nombre de visiteurs.

Leur présence lors de manifestations extérieures organisées localement, comme les foires ou les salons, permet également aux sites de communiquer sur leurs activités et leurs engagements sociétaux auprès de publics divers. Ce type de communication est notamment plébiscité par les sites industriels, comme les entités d'Aubert & Duval (France), avec notamment la participation aux journées de l'aéronautique « Ailes et Volcans » à Issouire en 2019.

La consultation/concertation avec les riverains

La consultation est un mode de dialogue plus engageant avec les communautés, permettant recueillir les avis, attentes ou inquiétudes des riverains. Mis à part les consultations liées aux réinstallations sur les sites de GCO, Comilog et Setrag,

et détaillées à la section 6.3.3.2, les principales activités de consultations sont présentées ci-dessous.

À GCO au Sénégal, les différents comités conjoints associant les représentants des communautés locales au suivi des activités minières et industrielles se sont régulièrement réunis au cours de l'année. Parmi eux, le Cadre de concertation sur l'environnement et la Gestion des ressources naturelles dans la concession minière regroupe des représentants des services techniques de l'État, des collectivités locales, des populations locales et de GCO.

En Argentine, l'équipe du projet a également poursuivi en 2019 son rituel d'assemblées publiques, avec la tenue de trois sessions au cours de l'année permettant d'informer les populations de l'avancement du projet et de comprendre et de répondre à leurs inquiétudes.

Au Gabon, dans le cadre du projet de remise en état de la voie ferrée du Transgabonais, Setrag a engagé la construction de murs le long des voies dans le voisinage des gares, et de passerelles piétonnes sécurisées. Ces chantiers ont été précédés et accompagnés par des consultations publiques et réunions de comités locaux, permettant en 2019 à 200 riverains d'être impliqués en amont et pendant toute la durée des travaux.

Afin de préparer sa future stratégie d'investissement pour les populations locales, Comilog a mené en 2019 des consultations dans 14 quartiers de la ville de Moanda et 12 villages du département. Ces rencontres, auxquelles ont participé près de 500 personnes, ont permis de préciser la compréhension des priorités de ces populations, et de leurs attentes vis-à-vis de Comilog. Ces informations ont été directement intégrées au travail d'élaboration en cours de la stratégie d'investissement et des dispositifs de dialogue avec les populations.

En Nouvelle-Calédonie, le programme SLN de dialogue proactif avec les parties prenantes locales s'est poursuivi, afin de recréer une confiance durable, notamment après les blocages du site de Kouaoua en 2018. L'équipe RSE s'est étoffée et compte désormais 10 personnes. Des rituels de rencontres menés en 2019 avec les équipes municipales, les coutumiers, les jeunes et associations (à Poum, Poro, Kouaoua, Koumac notamment) ont permis de présenter le nouveau modèle de SLN et sa nouvelle démarche RSE. Ces rencontres ont également permis d'identifier de manière collective et de co-construire, dans une approche partenariale, les nouvelles actions contributives de SLN.

6.3.3.4 Contribution aux priorités de développement des communautés

Eramet, en tant qu'entreprise citoyenne, souhaite devenir une société contributive aux enjeux d'intérêt général dans les territoires où elle opère et y consacre un des objectifs de sa Feuille de route RSE. Spécialement dans ses relations avec les communautés locales, le Groupe travaille à passer d'une démarche de limitation et de compensation des impacts de ses activités à une approche partenariale.

Il s'agit pour les entités du Groupe de rechercher une contribution positive pour les populations locales, en participant à l'amélioration leur situation, suivant leurs priorités et leurs aspirations. Cela est d'autant plus vrai pour les activités minières du Groupe, pour lesquelles le développement de bonnes relations entre tous les acteurs du territoire est essentiel pour une création de valeur partagée sur le long terme.



Le développement de l’empreinte positive passe en premier lieu par la création d’emplois locaux directs et indirects, via le recours à la sous-traitance et aux achats locaux, soutenant l’ODD 8 « Travail décent et croissance économique ». Les programmes de formation et les dispositifs d’apprentissage soutenus participent de plus directement à l’atteinte de la cible 8.6 « Réduction de la proportion de jeunes sans emploi ni formation ».

Les programmes d’investissement communautaire mis en place par les entités du Groupe sont adaptés aux besoins des communautés qui en bénéficient. Ces programmes contribuent principalement aux ODD 11 « Villes et communautés durables », ODD 3 « Bonne santé et bien-être » et ODD 4 « Éducation de qualité », avec la construction d’infrastructures à destination des populations et des programmes de soutien en faveur de la santé et de l’éducation. Des exemples précis détaillés ci-dessous illustrent les réalisations des entités d’Eramet en 2019.

6.3.3.4.1 Création d’emploi et de sous-traitance locaux

Les grandes filiales du Groupe contribuent de manière significative à la création d’emploi dans les zones où elles sont implantées, en recrutant la grande majorité de leurs équipes localement. Ainsi, le groupe Eramet, via ses filiales Comilog et Setrag, emploie au Gabon plus de 3 000 personnes en direct. 98 % des postes créés sont occupés par des Gabonais, faisant du Groupe le second employeur privé du Gabon. SLN, premier employeur privé de Nouvelle-Calédonie, propose plus de 2 000 emplois directs. La région Auvergne-Rhône-Alpes concentre plus de la moitié des emplois créés par le Groupe en France métropolitaine.

Au Sénégal, Grande Côte Opérations (GCO), qui représente plus de 700 emplois directs, a créé une commission de recrutement avec les autorités municipales afin de favoriser le dynamisme du bassin d’emploi local.

Par ailleurs, de nombreux sites travaillent au développement des compétences locales sur le long terme afin de développer l’employabilité sur les territoires.

En Argentine, 65 % des 140 employés du projet Lithium viennent de la province de Salta, dont 13 % viennent des quelques habitations et villages les plus proches du site (à une distance de quelques dizaines de kilomètres). En prévision de la phase de construction, l’accord collectif signé en 2019 par Eramet et le principal syndicat de la construction contient une clause dédiée aux relations avec les communautés locales. Les partenaires s’engagent notamment à maximiser les opportunités d’emploi pour ces communautés. Dans ce cadre, et en collaboration avec les parties prenantes locales, les candidats locaux intéressés par un emploi au sein du projet ont été identifiés, et 35 personnes ont déjà bénéficié en 2019 d’une formation en sécurité et compétences de base de la construction.

Au Gabon, la Comilog a poursuivi sa contribution au fonctionnement de l’École des mines et de la métallurgie de Moanda (E3MG, ouverte en 2016) fruit d’un partenariat public-privé entre l’État gabonais et le groupe Eramet. Cette école, qui a pour objectif la formation de jeunes gabonais aux métiers de la géoscience, du génie des procédés, de la recherche et exploitation minières, a célébré en 2019 la remise des diplômes d’ingénieur spécialisé ou de licence professionnelle en mines et métallurgie, en présence du ministre des Mines, de l’Énergie et des Ressources Hydrauliques. Parmi les 25 étudiants de la deuxième

promotion de l’École, six techniciens et deux ingénieurs ont ensuite intégré les effectifs de Comilog.

C’est avec un établissement public gabonais, l’Office national de l’emploi, que Setrag a développé un partenariat visant la mise en place de contrats d’apprentissage pour les jeunes. 260 jeunes ont ainsi été formés en 2019.

La société Aubert & Duval (France) a également fait de l’aide à l’apprentissage un de ses engagements de long terme. Elle soutient l’activité de structures locales proposant des solutions de mobilité et d’hébergements pour les alternants en Auvergne, comme le Sira et le Corum Saint-Jean.

En 2019, plus de deux tiers des sites du Groupe ont accueilli et formé des stagiaires, des apprentis ou des thésards, de quelques semaines à plusieurs mois. Cela représente plusieurs centaines d’étudiants ou apprentis chaque année.

Le groupe Eramet contribue également au développement des activités économiques sur les territoires où il opère via ses pratiques d’achats et de sous-traitance. Les activités des sites du Groupe peuvent en effet nécessiter un recours à la sous-traitance, et favorisent de ce fait l’émergence d’entreprises locales. C’est le cas notamment à SLN en Nouvelle-Calédonie, dont les mines, l’usine et les services de support sous-traitent des activités et font appel au tissu d’entreprises locales.

6.3.3.4.2 Investissement communautaire et mécénat

Le groupe Eramet est engagé à différents niveaux dans ses actions en faveur des communautés riveraines des sites, visant le développement de la vie locale à travers une approche partenariale. Un travail de formalisation des stratégies d’investissement communautaire se poursuit sur les sites miniers, afin de renforcer l’impact positif des nombreuses actions déjà mises en œuvre. La Comilog, avec l’aide d’experts externes, a notamment consacré deux ateliers, impliquant une partie du Comité de Direction, à la mise à jour de sa stratégie. Ce travail, qui doit aboutir en 2020 sur la validation d’une nouvelle stratégie, s’est appuyé sur les résultats d’échanges menés avec une partie des quartiers de la ville de Moanda et des villages voisins. En application de la Feuille de route RSE à 2023, toutes les entités du Groupe devront disposer d’ici à 2023 d’un plan d’investissement communautaire déployés autour d’axes stratégiques et de processus de décision formalisés.

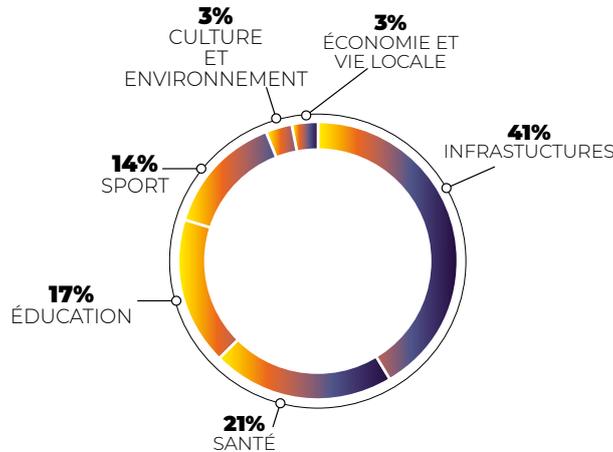
Les entités du Groupe ont consacré en 2019 plus de 15 millions d’euros à l’investissement communautaire et au mécénat de l’année. Cela constitue une augmentation par rapport aux dépenses de 2018, qui s’élevaient à 10,4 millions d’euros. Cette augmentation est due au renforcement des programmes de SLN (en particulier dans le cadre de conventions multipartites signées dans les communes autour de nos sites miniers), et à une augmentation des dépenses de Comilog dans le cadre de son plan triennal RSE.

À ces dépenses s’ajoute une contribution exceptionnelle de Comilog au financement de travaux de réhabilitation des voiries de Moanda, identifiée en 2018 comme une priorité locale, en concertation avec les parties prenantes.

Au total, ce sont ainsi 20,2 millions d’euros qui ont été alloués à des actions bénéficiant aux communautés riveraines des sites.

Comme l’année précédente, les principaux domaines d’action du mécénat et de l’investissement communautaire d’Eramet en 2019 sont le soutien aux **infrastructures locales, à la santé, à l’éducation et au sport.**

Répartition des dépenses de mécénat et d'investissement communautaire par domaine d'action



Construction et réhabilitation d'infrastructures locales

Les sites miniers du Groupe ont poursuivi en 2019 leur participation à la construction et à la réhabilitation d'infrastructures locales, favorisant le développement communal et économique de leurs zones d'implantation.

En Nouvelle-Calédonie, c'est dans le cadre de conventions pluripartites, avec les communes minières, les Provinces et les communautés, que SLN contribue à la mise en place d'équipements communaux. En 2019, la société a par exemple participé au financement d'un complexe culturel et sportif de la mairie de Houaïlou, à Poro, inauguré en Novembre en présence notamment de Christel Bories, PDG du groupe Eramet, du Directeur Général de SLN et de Monsieur le maire de Houaïlou. Cette inauguration a également été l'occasion de formaliser un partenariat pluriannuel de développement économique, social et environnemental dans la région, entre la mairie, SLN et Eramet.

GCO a établi avec l'État sénégalais un programme social minier, qui engage la société à réaliser annuellement des investissements en faveur des communautés riveraines. Ces dépenses sont laissées à la gestion de la société, qui a décidé de créer pour cela une commission tripartite. Cette commission, rassemblant notamment les maires, des représentants de GCO, des populations locales et de la société civile, est chargée de répartir les fonds entre les actions à mener. La zone concernée par ce programme regroupant plusieurs villages, est assez étendue. Un système d'allocations rotatif a été mis en place, permettant une concentration par commune pour chaque année et ainsi des investissements plus conséquents.

Au Gabon, Comilog et Setrag s'investissent massivement pour le développement des localités alentour. Parmi les principales réalisations, on peut citer la réhabilitation du principal axe routier de Moanda et des voies secondaires de la ville par Comilog. Ces travaux, contribuant à la sécurité

routière et au désenclavement de certains quartiers, ont été largement engagés et doivent s'achever au début de l'année 2020.

Actions dans le domaine de la santé

Les entités du Groupe au Gabon agissent en particulier pour développer l'accès des populations locales aux infrastructures de santé. L'hôpital Marcel-Abéké, à Moanda, est ouvert à l'ensemble de la population et a baissé les tarifs de ses prestations en 2018 afin de favoriser la prise en charge. Une agence de la Caisse nationale d'assurance maladie et de garantie sociale a par ailleurs été ouverte dans l'hôpital afin de faciliter l'affiliation des visiteurs.

Le programme Gamma consistant à mettre en place des actions de prévention et de dépistage du VIH Sida a permis au Groupe de poursuivre son action (voir détails au paragraphe 6.3.2.2.4).

Au Sénégal, c'est la vaccination qui fait l'objet d'un engagement particulier de GCO. Partenaire de long terme d'AFRIVAC, la société soutient les projets de cette fondation, qui vise notamment la mise en œuvre de campagnes de vaccinations des enfants du Sénégal et de sensibilisation des parents sur le sujet.

Soutien à une éducation pour tous et de qualité

Le Groupe est engagé dans une politique de soutien actif à l'éducation en faveur des populations locales et des jeunes en particulier. Ce soutien se traduit de plusieurs façons sur les sites et au sein des projets du Groupe, en particulier par des dons financiers ou en nature mais également par des actions à l'intention des jeunes scolarisés.

Parmi les principales réalisations en 2019 dans ce domaine, Comilog a financé la réfection de 95 salles de classes dans sept écoles et lycées de Moanda, chacun des lycées disposant également d'une salle multimédia avec Internet haut débit. Plus de 8 000 élèves bénéficient ainsi depuis

2009 de conditions d'apprentissage améliorées. Setrag a poursuivi en 2019 son soutien au transport scolaire pour environ 400 élèves des collèges et lycées de quatre localités aux alentours de certaines de ses gares.

De nombreux sites et filiales du Groupe entretiennent des relations suivies avec les structures d'enseignement. Cela se traduit notamment par des visites de sites organisées pour les classes de tous niveaux, pour faire connaître les métiers et enjeux industriels et miniers d'Eramet, comme ce fut le cas en 2019 pour la moitié des entités du Groupe.

On compte également des actions de collaboration avec des établissements d'enseignement, sous la forme d'interventions par des employés dans des établissements ou du mécénat de compétence, comme l'ont fait les salariés plus d'un quart des sites en 2019. Des représentants des sites ou du Groupe interviennent ainsi en tant qu'experts au sein de formations spécialisées, à l'instar de l'École des mines de Moanda au Gabon, du CFTMC (Centre de formation aux techniques de la mine et des carrières) de Poro en Nouvelle-Calédonie ou encore de lycées professionnels à la demande des Chambres de commerce régionales en France. GCO, dans le cadre d'un protocole d'accord avec l'Institut des sciences de l'environnement, a reçu à la fin de l'année 2019 la première promotion du master sur l'environnement et la gestion des résidus miniers de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

Actions dans le domaine du sport

L'implication du Groupe en faveur du sport est universellement partagée par ses entités. Cet engagement poursuit plusieurs objectifs, dont le soutien du tissu associatif local souvent à destination des jeunes et le développement de l'attractivité du territoire pour les collaborateurs. Plus d'une dizaine de sites soutiennent ainsi directement des associations sportives locales, en particulier en Auvergne Rhône-Alpes, mais également en Nouvelle-Calédonie, dans les pays scandinaves d'Eramet Norway et d'Eramet Kloster (Suède) ou encore au Gabon.

Pour Comilog (Gabon), principal contributeur de l'AS Mangasport, le soutien actif à plusieurs associations sportives de Moanda constitue un élément clé de son engagement en faveur des jeunes, permettant à plus de 800 licenciés de s'épanouir à travers le sport, en complément de ses actions en faveur de l'éducation. En 2019, la jeune équipe de manga basket-ball, composée essentiellement de jeunes locaux, a remporté la Coupe du Gabon, tandis que l'équipe de football de l'AS Mangasport, a remporté la première édition de la Coupe de la Ligue du Gabon.

Diversification économique

Certains sites accompagnent le micro-entrepreneuriat local. Setrag (Gabon) a par exemple soutenu en 2019 les femmes pour la vente de leurs produits locaux à la foire de Libreville. En Nouvelle-Calédonie, SLN poursuit son soutien financier à l'ADIE (Association pour le développement de l'initiative économique) dont elle est partenaire depuis une vingtaine

d'années, et qui propose des prestations d'accompagnement aux micro-entrepreneurs. À travers sa contribution à l'association Initiatives Nouvelle-Calédonie, SLN participe à la création et au développement d'entreprises pérennes, génératrices de valeur ajoutée et d'emploi, localisées en Nouvelle-Calédonie, et plus particulièrement les projets portés par des salariés de SLN, des projets de sous-traitance ou encore des porteurs situés dans les communes où est implantée la société. En Argentine, les équipes locales ont accompagné en 2019 la création de la coopérative agricole Quewar afin de regrouper les personnes les plus actives dans la production de Quinoa, dont la culture a été réintroduite avec le soutien d'Eramine.

Fondation Aubert & Duval

En cohérence avec la stratégie et les axes prioritaires RSE du groupe Eramet, la Fondation Aubert & Duval a pour objet l'animation des territoires à proximité de ses lieux d'implantation en régions Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté et Occitanie.

Engagée dans des actions de mécénat associatif depuis 2010, la Fondation Aubert & Duval est un partenaire incontournable de projets d'intérêt général qui dynamisent les territoires et contribuent au développement des femmes et des hommes au niveau local. Veillant aux attentes des parties prenantes qui l'entourent, la Fondation Aubert & Duval contribue ainsi à plusieurs programmes de développement à proximité de ses sites. En 2019, elle a soutenu et accompagné, en adéquation avec l'histoire et les valeurs de l'entreprise, plus des 30 projets privilégiant :

- la culture et le patrimoine, avec le soutien d'écoles de musique ou associations facilitant l'accès à la culture et à l'art en milieu rural, ainsi que des associations engagées dans la rénovation du patrimoine et la transmission de savoir-faire locaux ;
- l'environnement, en accompagnant des associations qui développent des programmes de préservation de la biodiversité (projets pédagogiques de réhabilitation des écosystèmes utiles à la régulation des cours d'eau et à la gestion des berges) et de mobilité durable (projets de plan de déplacement urbain avec le prototypage de nouvelles formes de mobilité verte comme le vélo solaire) ;
- le sport et la santé, par le soutien à des associations assurant une pratique sportive régulière sur les territoires ruraux ou proposant de nouvelles disciplines sportives créatrices de lien social ;
- l'éducation et la solidarité, avec une participation au financement de projets développant du lien intergénérationnel mêlant solidarité, échanges et partage.

6.4 ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Cette partie regroupe les actions conduites par le Groupe en vue de la promotion et la mise en place de bonnes pratiques d'éthique des affaires et de responsabilité d'entreprise. Cela concerne bien évidemment ses collaborateurs directs, mais également au sein de sa sphère d'activité, ses parties prenantes externes (fournisseurs, clients, partenaires institutionnels, publics, privés...). La poursuite de ces objectifs contribue notamment aux ODD 9 « Industrie, innovation et infrastructure » et 16 « Paix, justice et institutions efficaces », tout particulièrement la cible 16.5 « Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes ».

6.4.1 Éthique, Conformité et lutte contre la corruption

Le Groupe s'engage à conduire ses activités, dans tous les pays où il opère, en respectant les lois et réglementations qui lui sont applicables. La rigueur, la transparence et la sincérité sont les valeurs qui constituent le socle de la conduite éthique d'Eramet.

Afin de préserver l'intégrité des affaires et de conduire ses activités conformément aux plus hauts standards éthiques, le Groupe est doté d'une Charte d'éthique, qui constitue le texte fondateur du Programme de Conformité.

Ce document est traduit dans les 12 langues principales du Groupe (français, anglais, italien, espagnol, portugais, japonais, coréen, chinois, allemand, suédois, norvégien, indonésien) et est en accès direct sur le site Internet du Groupe.

La Charte d'éthique prévoit que la lutte contre la corruption est une priorité absolue pour le Groupe rappelant le principe de respect de la Convention OCDE et des lois locales.

Les membres du Comité Exécutif s'engagent aux côtés des collaborateurs du Groupe et portent ces valeurs par des messages répétés de la Direction Générale insistant sur l'importance de l'éthique, la nécessité d'agir en totale conformité et la lutte contre la corruption.

Ainsi, les membres du Comité Exécutif ont signé la politique Anti-Corruption, rappelant l'application d'une politique zéro tolérance et la totale implication des *top managers* du Groupe.

Ce sujet est également inclus dans la Feuille de route RSE du Groupe au titre du neuvième objectif « Être un partenaire éthique de choix ». À ce titre, son avancement est suivi régulièrement par différents Comités au plus haut niveau du Groupe. Cet objectif se décline en jalon annuel avec des cibles différentes, le but étant d'atteindre, en 2023, un taux de 100 % de formation des équipes commerce et achats à la lutte anti-corruption chaque année.

6.4.1.1 Principaux risques

En 2017, le Groupe – en complément de la cartographie des risques Groupe déjà existante, et conformément à la loi Sapin 2 – a établi une cartographie de ses risques de corruption et de trafic d'influence, en s'appuyant sur un prestataire externe qualifié, et ce dans un souci de transparence et d'indépendance de l'exercice.

Conformément à une méthodologie éprouvée d'analyse de la criticité du risque de corruption et de trafic d'influence, en fonction de son impact et de sa probabilité de survenance par secteur d'activité et/ou zone géographique, un « univers des risques Eramet » a été évalué aux termes d'entretiens, d'ateliers, et d'un questionnaire d'autoévaluation, impliquant

les fonctions clés du Groupe, soit plus de 151 personnes sur l'ensemble des zones géographiques où Eramet est présent.

En 2019, la cartographie des risques « Corruption » a fait l'objet d'un suivi constant par les équipes de la Direction Éthique en étroite collaboration avec les Directions de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne. Ainsi, l'univers des risques évalué en 2017 a fait l'objet de suivis spécifiques dans certaines régions en fonction de l'actualité locale et géopolitique (Gabon/Argentine).

La Cartographie des risques « corruption » sera mise à jour en 2020, conformément au planning de mise-à-jour triennale des cartographies du Groupe. Le panel des prestataires est d'ores et déjà lancé pour une révision au premier semestre 2020.

6.4.1.2 Gouvernance Éthique

En 2019, le Groupe a poursuivi sa nouvelle dynamique en renforçant sa gouvernance Éthique organisée comme suit :

- une Direction Éthique et Conformité dirigée par le *Chief Compliance Officer* Groupe, reportant à la Direction Générale, dont les effectifs ont été renforcés par l'arrivée d'un *Compliance Officer* également en charge de la protection des données personnelles (*data protection officer*), et d'une nouvelle ressource (alternance) ;
- le Comité Exécutif réuni en session Conformité, au minimum une fois par an, au cours de laquelle a lieu une revue des dossiers et des alertes (de façon confidentielle et dans le respect des droits des lanceurs d'alerte), outre des réunions de revues entre le Président-Directeur Général et la *Chief Compliance Officer* Groupe tous les mois ;
- le Comité de pilotage « Conformité Éthique », composé de membres des fonctions corporate Ressources Humaines, Relations sociales, Juridique notamment et, présidé par le *Chief Compliance Officer* Groupe. Il se réunit sur convocation, *a minima* tous les deux mois et a pour mission :
 - de suivre les actions en cours d'amélioration du Programme de Conformité,
 - de réfléchir sur les grandes actions de promotion de la culture d'Éthique au sein du Groupe,
 - de veiller à la diffusion et à la mise en œuvre de la Charte d'éthique et de ses principes,
 - de faire des recommandations en matière de Conformité Éthique et en particulier de procédures ;
- un réseau de Conformité Éthique constitué de :
 - 17 « Responsables Conformité Éthique » (RCE), désignés par le Comité Exécutif, couvrant l'ensemble du périmètre du Groupe, élément clé du dispositif, relais local et



opérationnel de la Direction Éthique et Conformité. Les RCE ont pour mission de veiller au déploiement et au respect en local des procédures Groupe, assurent la communication auprès des collaborateurs, et mettent en œuvre les formations nécessaires. Dans le cadre de la procédure d'alerte Groupe, les RCE peuvent être directement saisis par les collaborateurs.

À ce titre, dans le total respect des droits des lanceurs d'alerte, ils veilleront à la confidentialité et à la remontée immédiate de l'alerte au *Chief Compliance Officer* Groupe. Sur délégation expresse et préalable de ce dernier, ils peuvent diligenter des enquêtes de terrain.

En 2019, le Réseau de RCE a été considérablement amélioré ; tous les Responsables juridiques de zones étant systématiquement nommés RCE, lorsque cela est possible,

- 55 « Ambassadeurs de Conformité Éthique » (ACE), désignés par le Responsable Conformité Éthique Zone/Division. Afin d'accompagner en local ces sujets en 2019, le Groupe a poursuivi sa démarche d'amélioration en nommant de nouveaux ambassadeurs.

La mission des ACE consiste à épauler en local le Responsable Conformité Éthique dans ses missions de

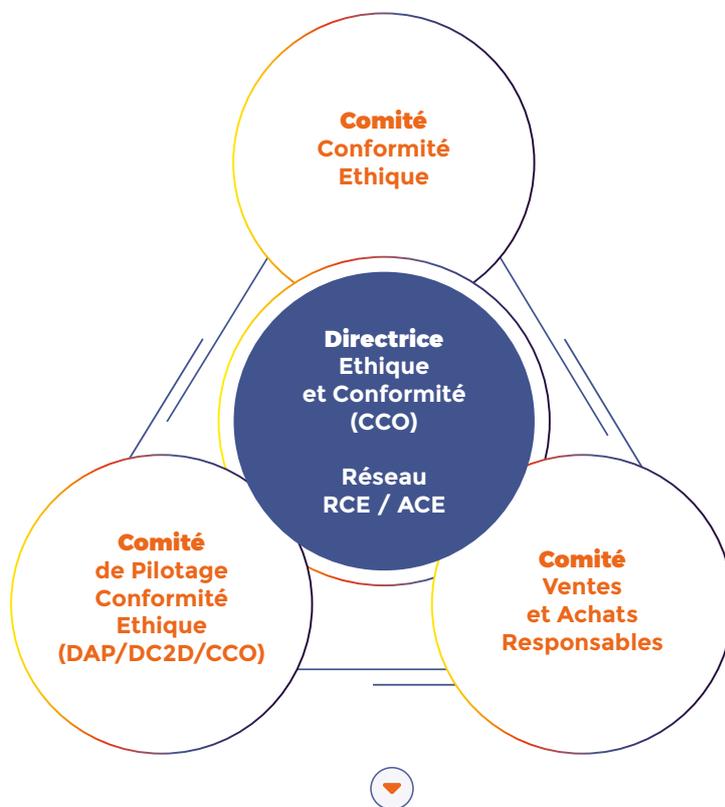
promotion, communication, sensibilisation, et formation des collaborateurs du Groupe. Pour ce faire, le *Chief Compliance Officer* Groupe communique un kit de conformité aux ambassadeurs qui s'approprient le sujet et déploient sur site.

Ce Réseau de Conformité Éthique est régulièrement informé par le *Chief Compliance Officer* Groupe des actions en cours notamment par un accès à un SharePoint Éthique sur lequel est posté l'intégralité des procédures Groupe, un référentiel de communication dont des infographies mises à jour, ainsi que les comptes rendus du Comité de pilotage « Conformité Éthique ». En 2019, des formations spécifiques du Réseau sur les problématiques relatives à la Corruption et Trafic d'Influence, ont à nouveau été menées spécifiquement par le *Chief Compliance Officer* Groupe, par visioconférence ou pour certaines zones en session de formation présentielle (Gabon, Argentine, France, Norvège, Chine).

Le *Chief Compliance Officer* Groupe interagit régulièrement avec son Réseau de Conformité Éthique et privilégie une étroite collaboration par des déplacements réguliers dans les zones.

Enfin, le *Chief Compliance Officer* Groupe participe régulièrement au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique.

Organisation



Aidés dans leurs missions par un support des directions Audit, Corporate Juridique, Ressources Humaines, Communication

Cette gouvernance dédiée porte les fondamentaux du Programme de Conformité d'Eramet, à savoir :

- un message clair des instances dirigeantes quant à une politique zéro tolérance ;
- un Guide de conduite anti-corruption qui définit les différents types de comportements inacceptables car susceptibles de caractériser des faits de corruption et de trafic d'influence ;
- une cartographie des risques « Corruption » ;
- un dispositif d'évaluation des parties tierces (clients, fournisseurs...) incluant des mesures de prévention et de sensibilisation (audit, due diligence, signature de la Charte achats et ventes responsables) ;
- des contrôles comptables intégrés aux règles de contrôle interne du Groupe visant à prévenir et détecter les faits de corruption et de fraude ;
- un dispositif de formation des collaborateurs mis à jour à chacune des visites sur site du *Chief Compliance Officer* Groupe. Un état des lieux est réalisé et des plans d'action dédiés sont mis en œuvre ;
- un dispositif d'alerte professionnelle ouvert aux salariés et à toutes parties prenantes externes, pour les alertes entrant dans le champ d'application de la loi Sapin 2 et de la loi sur le devoir de vigilance.

6.4.1.3 Stratégie de prévention des risques

Un plan d'action a été adopté par le Comité Exécutif afin que l'ensemble des risques identifiés par la cartographie des risques relative à la corruption et au trafic d'influence soient couverts par des procédures et des contrôles. Une véritable stratégie de prévention des risques tant en interne qu'en externe a ainsi pu être définie. Les grandes catégories de risques identifiées ont été adressées par des plans d'actions dédiés, suivis au plus haut niveau du Groupe, en étroite collaboration avec le Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique, lequel évaluera chaque année la nécessité de mettre à jour la cartographie des risques en fonction de l'évolution de l'activité du Groupe.

Référentiels et procédures

Un référentiel, porté par la Charte d'éthique, accompagne tous les collaborateurs du Groupe sur les principales thématiques éthiques dont la lutte contre la corruption. Il est constitué comme suit :

- une Charte éthique qui a été révisée en 2019 pour y inclure de nouveaux sujets et clarifier certains points existants ;
- une politique anti-corruption signée par les membres du Comex déployée globalement ;
- un Guide de conduite anti-corruption, communiqué en décembre 2019, lors d'un plan de communication global « Journée internationale de lutte contre la corruption ». Ce guide est disponible dans les 12 langues du Groupe ;
- des procédures spécifiques « Cadeaux et invitations » et « Gestion des conflits d'intérêts » qui feront l'objet d'un plan d'amélioration en 2020, dont la mise en œuvre d'un outil de gestion informatisé.

Formation

Des campagnes de formation et de sensibilisation sont régulièrement menées au niveau du Groupe ainsi que localement.

Eramet s'attache à ce que l'ensemble de ses collaborateurs soient régulièrement formés sur ces sujets d'importance grâce à des formations en présentiel menées par le *Chief Compliance Officer* Groupe et le Réseau de Conformité Éthique.

Un *e-learning* « sensibilisation Charte d'éthique » déployé il y a deux ans et rendu obligatoire à tout nouvel arrivant dans le Groupe, doit être réalisé par l'ensemble des collaborateurs.

En 2019, 3 268 apprenants ont été inscrits à cette formation (nouveaux arrivants et session de rafraîchissement). À ce jour, 62 % l'ont validée.

Ainsi, depuis le déploiement de l'*e-learning*, 7 373 personnes ont été inscrites et 4 546 personnes l'ont validée. Le déploiement de l'*e-learning* et son plan d'action se poursuivent.

La priorité est toujours portée sur l'amélioration des systèmes d'information, avec le soutien de la Direction des Systèmes d'Information Groupe, en vue de permettre un accès en ligne à l'ensemble des collaborateurs dotés d'ordinateurs.

À défaut, pour certains pays, une mise à disposition de postes informatiques en libre-service a été faite pour le reste des salariés du Groupe. Tel est le cas notamment pour certains sites de la division Alliages Haute Performance et pour certaines zones où les Ambassadeurs de Conformité Éthique aux côtés du *Chief Compliance Officer* Groupe sont chargés de dispenser des formations en local.

En parallèle, des campagnes régulières de sensibilisation et formation ont été effectuées en 2019 sur différents sites du Groupe (Gabon, Argentine, Chine et Norvège). À cela s'ajoutent des sessions de formations de plusieurs centaines de salariés incluant un contenu éthique dans le cadre d'une approche spécifique à la division Alliages Haute Performance.

De plus, régulièrement, le *Chief Compliance Officer* Groupe participe à des séminaires métiers (*Sales Conference*, séminaire Achats, Stratégie, Audit Interne) ainsi qu'à des Comités de Direction Branches, des fonctions supports afin de sensibiliser constamment l'ensemble des collaborateurs du Groupe sur ces sujets.

Les sessions de sensibilisation et de formation ont permis de toucher en présentiel plus de 600 salariés au cours de l'année 2019.

Lors de la Journée internationale de lutte contre la corruption des actions de sensibilisation et formation ont été réalisées en 2019 par le Réseau de Conformité Éthique (RCE et ACE). À cet effet, une animation de formation accompagnée d'un message du Président-Directeur Général et ainsi que des sessions de formations locales ont été relayées dans toutes les zones.

Le Groupe continue de participer activement aux réunions des associations professionnelles dédiées à l'éthique des affaires (*Transparency International*, Cercle Éthique des Affaires, Cercle de la Compliance, *European Business Ethics Forum*).

Dispositif d'alerte

Le dispositif d'alerte professionnelle mis en place en 2017 a été considérablement amélioré ainsi que la procédure de gestion des alertes professionnelles qui lui est attachée. Ce dispositif permet à chaque collaborateur d'alerter les plus hautes instances du Groupe sur des comportements non-éthiques et/ou en violation des règles du Groupe. Plusieurs canaux d'alerte sont mis à disposition des collaborateurs : le *Chief Compliance Officer* Groupe, le Responsable Conformité Éthique (RCE) de son entité, ou le système informatique déployé à savoir : une adresse e-mail dédiée sécurisée et confidentielle et un numéro d'alerte téléphonique. Il est prévu de déployer en 2020 globalement un nouveau dispositif d'alerte professionnelle externalisé et certifié conforme au RGPD.

Ainsi, tout collaborateur ou partie prenante partout dans le monde peut alerter de tout fait susceptible d'enfreindre les principes et engagements découlant de la Charte d'éthique et des lois ou règles relatives à l'éthique et applicables à nos activités.

Le Groupe permet aux collaborateurs et parties prenantes externes d'alerter sur les comportements non éthiques suivants :

- corruption ;
- fraude ;
- vol ;
- détournements de fonds ;
- falsification de tous documents ;
- conflits d'intérêts ;
- pratiques anticoncurrentielles ;
- discriminations, traitement inéquitable et harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- conduites contraires aux politiques et standards Groupe en matière de santé, hygiène, sécurité au travail et de protection de l'environnement ;

- atteintes graves ou risques d'atteinte grave aux droits humains des employés du Groupe ou de tiers affectés par l'activité de l'entreprise ;
- et plus généralement tout crime ou délit, violation grave et manifeste de la loi ou du règlement et toute menace ou tout préjudice grave pour l'intérêt général.

Ces alertes peuvent être déposées de manière anonyme lorsque la loi locale le permet.

Le traitement de l'alerte est encadré par une procédure dédiée, traduite dans quatre langues principales, accessible sur l'intranet d'Eramet. Cette procédure garantit au collaborateur à l'origine de l'alerte une totale confidentialité, et dans la mesure où le collaborateur agit de manière désintéressée et de bonne foi, elle garantit également qu'aucune mesure ne saurait être prise à son encontre du fait de l'utilisation du dispositif. Enfin, dans le total respect des nouvelles dispositions législatives, la protection du lanceur d'alerte de bonne foi est assurée.

Un plan d'amélioration du système d'alerte est en voie de finalisation fin 2019 afin de permettre une automatisation du processus grâce à un outil informatique dédié.

Toutes les informations relatives au fonctionnement du dispositif d'alerte sont précisées dans la Charte d'éthique, disponible sur les sites Internet du Groupe (interne et externe) et mise à la disposition de tous les collaborateurs. Des infographies mises à jour régulièrement sont affichées dans les locaux de chaque entité.

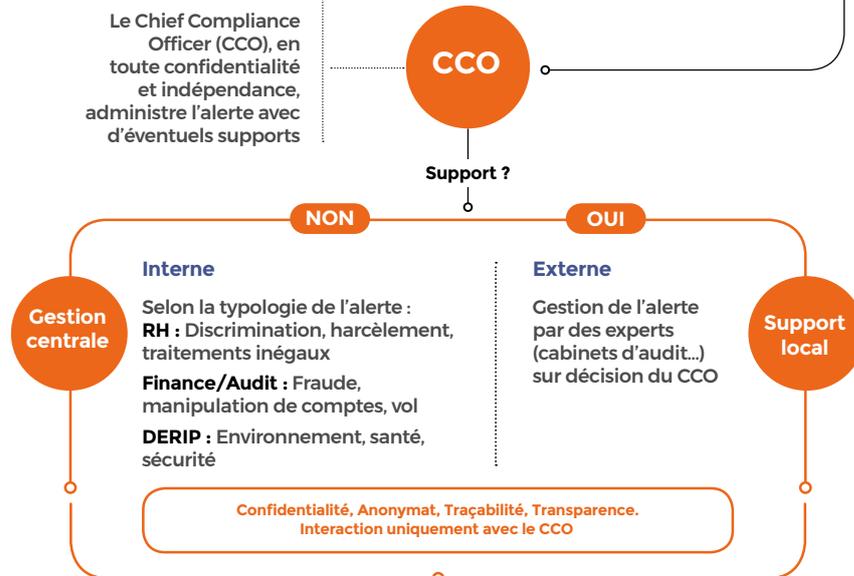
Le Groupe, dans le souci d'une constante amélioration et de respecter les plus récents et hauts standards en matière d'éthique, a décidé de revoir ces sujets de façon régulière. Ainsi, une revue des dossiers d'alerte est effectuée régulièrement de façon confidentielle au plus haut niveau.

Une Gouvernance associée à la gestion des alertes a été mise en place en 2019, clarifiée dans la procédure de gestion des alertes professionnelles (cf. schéma joint).

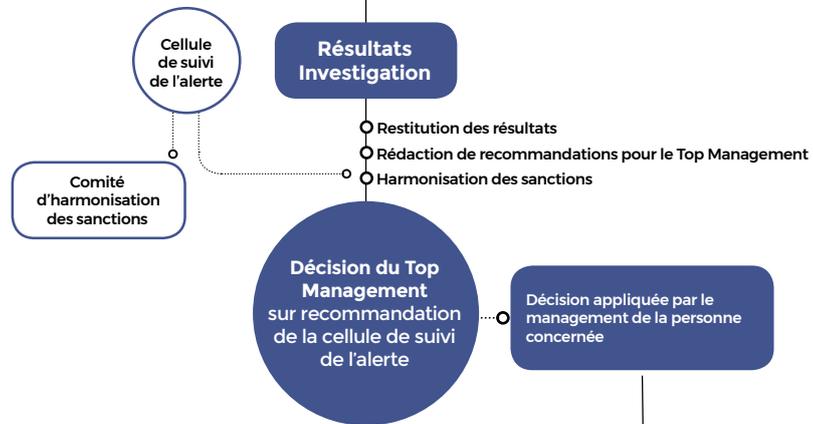
1
Réception de l'alerte



2
Gestion de l'alerte



3
Suivi de l'alerte



4
Clôture de l'alerte



Un Comité d'Harmonisation des Sanctions impliquant les Directions Ressources Humaines Groupe, et des deux grandes Divisions se réunit deux fois par an pour s'assurer de la cohérence des sanctions appliquées.

Cette refonte du système d'alerte a été opérée afin d'améliorer et mettre à jour les canaux d'alertes mis à disposition des collaborateurs, le système automatisé, les référentiels et d'adapter l'organisation dédiée aux exigences des toutes nouvelles dispositions législatives en matière de politique de sanction, protection des lanceurs d'alerte et protection des données personnelles (RGPD).

Transparence

En parallèle de ces actions internes, Eramet agit également pour la transparence des industries extractives. Eramet est membre de l'ITIE (Initiative pour la transparence des industries extractives) depuis 2011. Cette initiative s'appuie sur un ensemble de principes et de règles et rassemble les gouvernements, des entreprises, des groupes de la société civile, des investisseurs et des organisations internationales pour promouvoir la transparence des revenus à un niveau local. En adhérant à ces principes, Eramet démontre sa volonté d'assurer une mise en valeur responsable des ressources naturelles et une transparence dans les flux financiers entre entreprises et pays hôtes, et également de rendre régulièrement des comptes à ses parties prenantes.

Eramet possède des sites dans trois pays membres ou candidats à l'ITIE : le Sénégal, l'Indonésie, l'Argentine et la Norvège. Au Sénégal, la société Grande Côte Opérations (GCO) contribue à l'élaboration des rapports de l'ITIE de ce pays, qui a été reconnu en 2018 comme le premier pays africain et le quatrième au monde à obtenir des progrès satisfaisants dans la mise en œuvre de la norme ITIE. En Indonésie et en Argentine, Eramet n'a pas encore d'exploitation minière en activité, et ne possède en Norvège que des sites non extractifs : ses filiales n'ont pas été amenées à contribuer aux rapports de l'ITIE de ces deux pays.

6.4.1.4 Performance

Plusieurs indicateurs clés de performance ont été identifiés et sont suivis régulièrement par le Groupe.

Ainsi, dans le cadre de la Feuille de route RSE et de son neuvième objectif, le Groupe a pris l'engagement de respecter l'objectif suivant sur 2019 : 100 % des Directeurs Achats et Commerce formés ainsi que les personnes qui leur sont directement rattachées.

À ce jour, l'objectif a été rempli et, par anticipation sur le jalon annuel prévu pour 2021, 70 % des acheteurs et vendeurs ont d'ores et déjà été formés.

Par ailleurs, des indicateurs de performance spécifiques ont été pris en considération et d'ores et déjà intégrés dans le Référentiel socle de contrôle interne Groupe avec des points de contrôle dédiés à la Conformité, lesquels feront l'objet d'une révision régulière dans le cadre des campagnes d'auto-évaluation du contrôle interne dès 2019. Les KPI en place concernent notamment le nombre d'alertes, nombre de personnes formées ou visibilité du système, avec des plans d'actions spécifiques pour chaque KPI. Enfin, un indicateur sur le délai de suivi des alertes a été ajouté.

En 2019, une attention particulière a été portée sur l'amélioration du taux de remontées des alertes dans certaines zones. À cet effet, un plan d'action spécifique a été mis en place.

En outre, plusieurs audits spécifiques ont été réalisés en 2019 par la Direction Audit Interne Groupe (7) en étroite collaboration avec la Direction Éthique quant au suivi des plans d'actions en découlant. À présent, le volet Éthique a été intégré dans le référentiel des audits de contrôle interne. Ces indicateurs sont suivis dans le cadre tant de la Feuille de route RSE annuelle que du plan d'action de suivi de la cartographie des risques Groupe, ainsi que des réunions du Comité des Risques, d'Audit et de l'Éthique. La Direction Éthique et Conformité et la Direction des Risques, de l'Audit et du Contrôle Internes Groupe travaillent en étroite collaboration sur ces sujets.

L'externalisation des investigations qui peuvent être suivies, conformément à la procédure ci-dessus, soit en interne ou confiées à l'expertise externe de cabinets d'audit, permet d'intégrer un nouveau point de performance.

Des statistiques sont régulièrement communiquées au Président-Directeur Général, au Comex ainsi qu'au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique.

Enfin, dans le cadre de son développement d'une chaîne de valeur responsable, le Groupe a mis en œuvre une procédure d'évaluation de ses clients et de ses fournisseurs.

C'est dans ce cadre que deux Comités dédiés Achats et Ventes Responsables, exposés de façon détaillée en 6.4.2, ont été mis en place.



6.4.2 Chaîne de valeur responsable

6.4.2.1 Gouvernance

Eramet, en tant qu'acteur économique responsable, s'est doté d'une organisation pour répondre aux nouveaux enjeux portant sur la chaîne de valeur. Deux Comités dédiés, émanant du Comité Conformité Éthique (mentionné en 6.4.1), se réunissent ainsi trimestriellement, afin de piloter la démarche de chaîne de valeur responsable, en amont comme en aval. L'approche Chaîne de valeur responsable mise en place par Eramet couvre l'ensemble des enjeux RSE, en particulier la corruption et le trafic d'influence, l'atteinte aux droits humains et aux libertés fondamentales, l'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes, l'atteinte à l'environnement, ainsi que la situation des fournisseurs et sous-traitants de ces tiers en matière de RSE et d'éthique.

Le Comité des Achats Responsables regroupe des membres de la Direction Éthique et Conformité, de la Direction de la Communication et du Développement Durable, de la Direction Juridique et de la Direction Achats, notamment un coordinateur de la performance des fournisseurs, chargé tout particulièrement des aspects RSE. Le Comité pilote la démarche achats responsables à l'échelle du Groupe.

Cette démarche est encadrée par la politique Achats Responsables d'Eramet. Cette politique formalise la volonté du Groupe de renforcer la prise en compte des enjeux

de développement durable liés aux achats, et s'attache à promouvoir une dynamique de progrès continu. Les attentes d'Eramet à l'égard de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires ciblent prioritairement trois grands domaines : les droits de l'Homme et les conditions de travail, l'environnement et les produits, et la bonne pratique des affaires. Elle est disponible sur le site Internet d'Eramet.

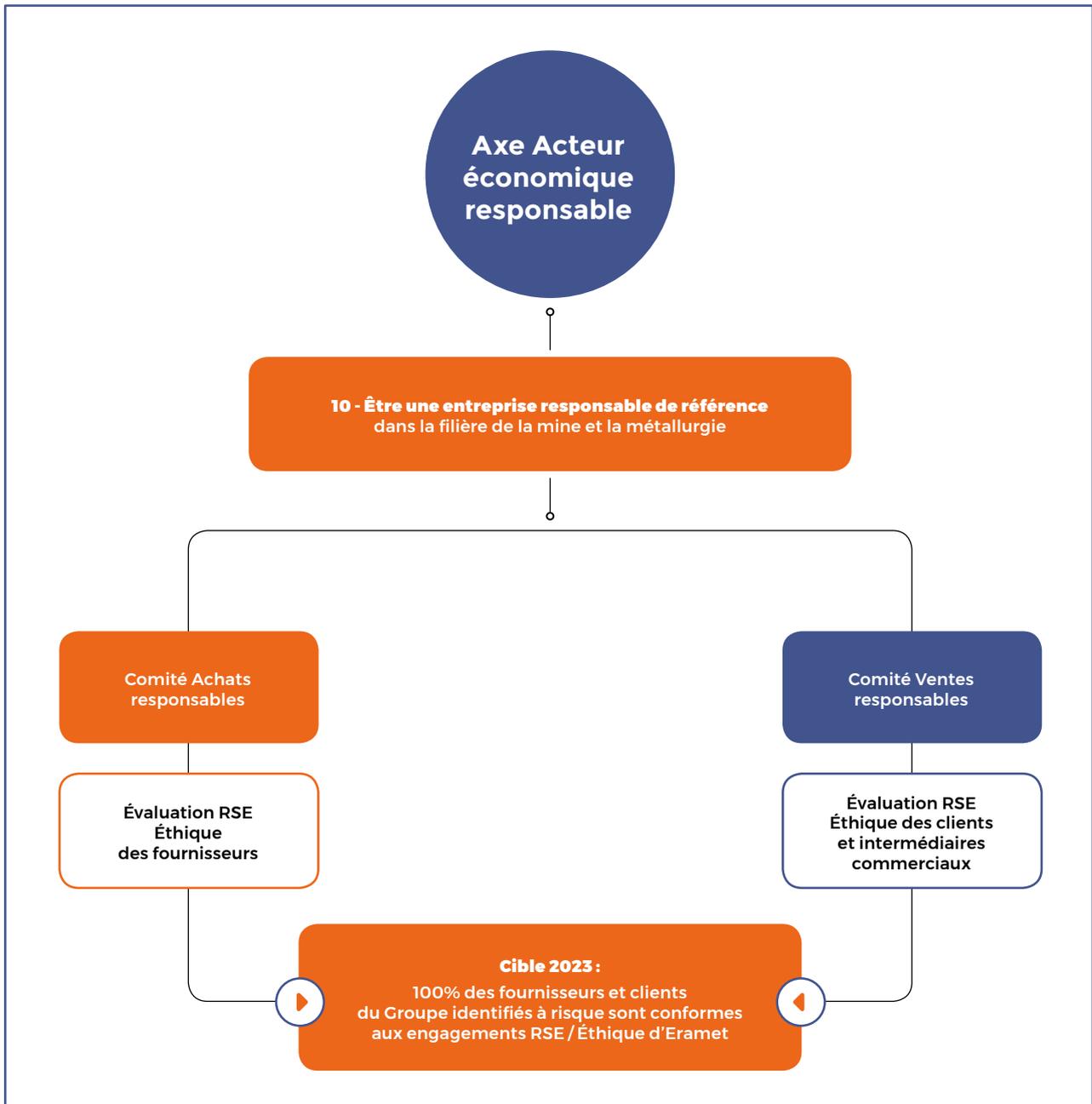
Le Comité des Ventes Responsables regroupe des membres des Directions Commerciales, de la Direction Juridique, de la Direction Éthique et Conformité et de la Direction de la Communication et du Développement Durable. Le Comité supervise la mise en place progressive auprès des clients des engagements RSE et éthiques du Groupe, matérialisés par la Charte d'éthique du Groupe. Par ailleurs, une vigilance particulière est exercée sur les exportations pouvant impliquer des pays sous sanctions internationales.

Deux procédures internes encadrent les évaluations RSE et éthique des fournisseurs d'une part, et des clients et intermédiaires commerciaux d'autre part. Ces procédures et leur application font régulièrement l'objet de sessions de sensibilisation au sein des différentes entités du Groupe.



L'avancée de la démarche « Chaîne de valeur responsable » est suivie au travers d'un des objectifs de l'axe Acteur économique responsable de la Feuille de route RSE.

Démarche Chaîne de valeur responsable du Groupe



Par fournisseurs et clients identifiés à risque, le Groupe fait référence aux tiers évalués « critiques et/ou sensibles » (en termes d'importance Eramet ou risque RSE - selon l'activité ou le pays). Ce sont ces derniers qui doivent être conformes, selon les résultats d'évaluations RSE/Éthique aux engagements du Groupe sur ces thématiques. Si celles-ci montrent un décalage entre les attentes du Groupe et les résultats, le Groupe favorise le dialogue et le soutien, et conserve la possibilité d'interrompre la relation d'affaires.

6.4.2.2 Achats responsables

Les achats font l'objet d'une attention particulière en raison des enjeux associés aux métiers du Groupe et également des fortes attentes des parties prenantes sur cette thématique. Ainsi Eramet s'est engagé dans une démarche d'achats responsables, qui vise à privilégier les fournisseurs proposant des produits ou des services respectueux de critères environnementaux et sociaux tout en conservant une compétitivité de premier plan.

Évaluation de la performance des fournisseurs et sous-traitants

Eramet a lancé une démarche globale et progressive d'évaluation de la performance RSE de ses fournisseurs et sous-traitants.

En référence aux obligations imposées par la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et donneuses d'ordre, le Groupe a formalisé sa démarche d'achats responsables en la structurant autour d'une approche par les risques. Le Comité des Achats Responsables a ainsi réalisé une cartographie des risques RSE liés aux activités de ses fournisseurs et sous-traitants. Cet exercice de cartographie, dont la méthodologie est susceptible d'évoluer dans une démarche d'amélioration continue, est renouvelé chaque année.

Pour l'élaboration de cette cartographie, une approche par les catégories d'activité des différents fournisseurs et sous-traitants a été retenue. Le croisement de deux critères – le risque RSE de la catégorie et l'importance de la catégorie pour le groupe Eramet – permet de positionner les catégories d'achats dans quatre zones de risques, et d'identifier en particulier les catégories d'achats à la fois importantes pour le Groupe, et présentant des risques en matière de RSE, sur lesquels Eramet concentre en priorité ses démarches de diligence raisonnable. Le Groupe a en effet défini une procédure d'évaluation de la situation de ces fournisseurs au regard de ces catégories de risques.

Les fournisseurs des catégories considérées à risque sont enjoins à répondre à un premier questionnaire d'évaluation. Ce questionnaire porte sur des critères RSE tels que le respect de l'environnement, la gestion de la chaîne de valeur, le respect des droits de l'Homme et les relations de travail, ainsi que l'éthique des affaires. Selon le niveau de risque du tiers en question, ce questionnaire est administré et analysé par un tiers externe spécialisé (EcoVadis) ou par le coordinateur de la performance des fournisseurs en interne.

Les résultats de ces évaluations, pouvant être complétés de mesures de diligence raisonnable complémentaires, permettent au Comité Achats Responsables de définir la conformité ou non des fournisseurs identifiés à risque. Sont ensuite définies en comités d'arbitrage les actions de maîtrise de risques devant être mises en place pour les fournisseurs considérés comme non conformes à date. Parmi les actions de maîtrise de risques potentielles, le dialogue avec les fournisseurs, le développement de plans d'actions ciblés et les audits sur site sont privilégiés.

Des éléments complémentaires relatifs à cette approche sont décrits dans le Plan de Vigilance du groupe Eramet, en annexe du présent Document.

Depuis le lancement du programme consolidé, ce sont 200 fournisseurs et sous-traitants identifiés à risque qui ont fait l'objet d'une évaluation. À fin 2019, 58 % de fournisseurs ont été considérés conformes aux exigences du Groupe. La majeure partie des fournisseurs non conformes est expliquée par les non-réponses d'un certain nombre de fournisseurs, ce qui les classe automatiquement dans cette catégorie, faute d'évaluation. 31 non-conformités ont été examinées par les comités d'arbitrage cette année. Pour les fournisseurs ayant décliné l'évaluation, les comités ont statué pour l'envoi d'autres questionnaires et la proposition d'audits sur site. L'interruption de la relation d'affaires, dernier recours du Groupe, concerne deux cas cette année. Enfin, 23 fournisseurs font actuellement l'objet d'un plan d'action correctif, dont sept ont été initiés directement par Eramet.

La mise en place fin 2019 d'une plateforme Groupe *Supplier Relationship Management* va permettre d'améliorer le lancement et le suivi des évaluations RSE/Éthique des prospects, et ainsi la gestion des fournisseurs identifiés à risque. En effet, les modalités d'évaluation, basées sur les critères de risques définis ci-dessus, seront indispensables à l'enregistrement d'un fournisseur. Cette même année a été également mis en place une démarche complémentaire de diligence raisonnable, via une plateforme *KYC Know Your Customer* spécialisée, prérequis obligatoire pour certaines catégories de fournisseurs.

Suivi de la thématique « minerais de conflit »

Certaines activités du Groupe requièrent l'utilisation de tungstène, sous forme métallique, dans la fabrication de leur production. Ce métal est issu de minerais qui peuvent être dits « de conflit » si leur exploitation dans certaines régions du monde sert à financer des groupes armés et à alimenter des guerres civiles. Eramet est donc très attentif aux conditions d'approvisionnement de ces matières et notamment au respect des dispositions spécifiques du *US Dodd Frank Act*, ainsi qu'aux lignes de conduite fixées aux multinationales par l'OCDE.

Les acheteurs d'Eramet en charge de ces approvisionnements exigent ainsi systématiquement de leurs fournisseurs des informations concernant l'origine des minerais utilisés pour la fabrication du tungstène métallique vendu au Groupe. Il leur est également demandé quelles mesures de diligence raisonnable ils ont mis en place afin de contrôler cette origine. Les acheteurs utilisent à cette fin le *Conflict Minerals Reporting Template* (CMRT), fourni et mis à jour régulièrement par la *Responsible Minerals Initiative* (RMI).

Pour étendre son engagement sur cette thématique, Eramet adhère en tant que *partner member* à la *Responsible Minerals Initiative* (connue auparavant sous le nom de *Conflict Free Smelter Initiative*). En soutenant RMI, le Groupe contribue à la progression des bonnes pratiques dans le secteur.

La RMI, créée en 2008 par la *Responsible Business Alliance* (RBA) et le *Global e-Sustainability Initiative* (GeSI), met en place des mesures de diligence raisonnable sur les minerais de conflit, notamment via la poursuite d'audits de fonderies pourvoyeuses d'approvisionnement en T3G (tungstène, étain, tantalum, or). Cette initiative travaille actuellement à couvrir également le cobalt provenant de zones sensibles.

6.4.2.3 Ventes responsables

Dans le cadre de ses engagements en matière d'éthique, de gouvernance, et de performance responsable, le Groupe attache une importance toute particulière aux enjeux et risques RSE et Éthique liés à sa chaîne de valeur.

La procédure interne mentionnée en 6.4.2.1 formalise les mesures d'analyse de risque RSE et Éthique adoptées par le Groupe pour évaluer la situation de ses clients sur ces thématiques. Eramet cherche à s'assurer que les pratiques et comportements des tiers avec lesquels il interagit ne génèrent pas de risques de même nature que ceux que le Groupe évalue dans le cadre de ses propres activités. Sont visés en particulier la préservation de l'environnement, le respect des droits humains et l'éthique dans les relations commerciales. Une formation *e-learning* basée sur cette nouvelle procédure Groupe est déployée auprès des équipes commerciales.

Afin de réaliser cette évaluation, le Groupe recourt à une base de données *Know Your Customer* (KYC) spécialisée.

Les résultats issus de cette plateforme sont ensuite étudiés par le Comité des Ventes Responsables, chargé du suivi de ces évaluations et de la mise en place d'actions de due diligence supplémentaires le cas échéant.

Mise en application en 2018, ce sont tout d'abord les clients identifiés comme porteurs de risque qui ont fait l'objet de cette première évaluation RSE/Éthique. Le risque potentiel porté par la relation d'affaires est appréhendé par deux critères : d'une part le montant du chiffre d'affaires réalisé et d'autre part, le risque du pays d'où le tiers opère, suivant les résultats d'une évaluation réalisée par un prestataire externe. Les évaluations ont été poursuivies en 2019 sur les principales *Business Units* du Groupe. Ainsi près de 2 850 clients ont été évalués par cette procédure depuis le lancement de la démarche. Plus de 99 % des évaluations ont conduit à une recommandation positive. Pour les clients dont les évaluations ont mené à un résultat non conforme (soit une quinzaine), des actions de maîtrise de risque ont été définies avec les équipes commerciales.

6.4.3 Représentation d'intérêt responsable

En tant que leader mondial dans la production et la transformation des métaux d'alliages, notamment du manganèse et du nickel et, de la métallurgie haut de gamme, Eramet est amené à être en contact avec les pouvoirs publics afin de porter à leur connaissance les enjeux de la filière mines et métallurgie.

La Direction des Affaires Publiques, rattachée à la Direction de la Communication et du Développement Durable assure le lien avec les différents services du Groupe en fonction des sujets traités. La Direction Générale, la Direction de la Communication, la Direction de l'Environnement, celle de l'Énergie, celle de la Stratégie ainsi que, les Directeurs de sites sont souvent sollicités pour la mise en place d'actions : présentation des activités, participation à des travaux menés par les États ou groupes de travail sectoriels ou géographiques, organisation de visites des installations, ou tout simplement, réponses à des demandes d'informations.

De plus, Eramet a choisi de s'engager activement au sein de différentes structures professionnelles afin de contribuer aux travaux des institutions publiques. Le Groupe est impliqué dans des organisations qui agissent à différentes échelles : nationales, européennes et internationales. Ces structures contribuent à la promotion des métiers et des activités du Groupe.

Plusieurs membres du Comex et Directeurs représentent le Groupe au sein des organes de gouvernance ou de management : c'est le cas par exemple en France pour le Conseil national de l'industrie (CNI), l'Alliance des minerais,

minéraux et métaux (A3M), le Comité stratégique de filière des industries extractives et de première transformation, le Medef, ou encore en Europe pour EuroAlliages, Eurométaux, l'Association européenne de la Métallurgie des Poudres, ou sur une échelle internationale l'*International Manganese Institute* et le *Nickel Institute*. En complément, plusieurs experts du Groupe participent aux travaux des diverses commissions ou groupes de travail thématiques mis en place par ces structures professionnelles, portant par exemple sur le reporting extra-financier, le devoir de vigilance ou encore l'économie circulaire.

Enfin, Christel Bories en tant que Présidente du Comité stratégique de la filière (CSF) mines et métallurgie du Conseil national de l'industrie est mise à contribution pour représenter les intérêts du secteur auprès des pouvoirs publics français. Christel Bories a ainsi été auditionnée, en juin 2019, par la mission d'information du Sénat portant sur les « Enjeux de la filière sidérurgique dans la France du XXI^e siècle ».

Le CSF a mis en lumière auprès des autorités gouvernementales un certain nombre d'objectifs de la filière, parmi lesquels : construire et mettre en œuvre les standards de référence de la mine et des approvisionnements responsables, accélérer la digitalisation de la filière métallurgique pour la rendre plus compétitive, développer les mines et les carrières connectées, réduire les émissions de gaz à effet de serre en extrayant le CO₂ des gaz et fumées industrielles.

6.4.4 Lutte contre l'évasion fiscale

Comme l'indique sa Charte d'éthique, le Groupe s'emploie à développer des relations durables avec les populations locales, les collectivités territoriales et les communautés des territoires où il est implanté. Les collaborateurs d'Eramet exigent d'eux-mêmes un comportement exemplaire, une conduite éthique qui ne viole ni les lois des pays où ils opèrent, ni les valeurs auxquelles ils adhèrent.

Les activités du Groupe sont soumises à des fiscalités spécifiques qui leur sont propres selon leur localisation géographique. En effet, Eramet étant la société mère d'un groupe d'intégration fiscale en France comportant 20 sociétés au 31 décembre 2019, les activités du Groupe sont soumises à des fiscalités spécifiques qui leur sont propres selon leur localisation géographique.

Les sociétés et établissements du Groupe situés en France métropolitaine sont soumis à la fiscalité française de droit commun, le taux de l'imposition sur les bénéficiaires étant actuellement de 33,33 % hors contribution sociale de 3,3 %. Pour les filiales, hors métropole ou à l'étranger, il convient d'apporter quelques précisions.

La Société Le Nickel-SLN est assujettie de l'impôt sur les sociétés minières et métallurgiques en Nouvelle-Calédonie, au taux de 35 %.

Les distributions de SLN au profit d'Eramet sont soumises à une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés de 3 % (pour toute distribution supérieure à 30 millions de francs pacifiques, soit 251 400 euros). Le prélèvement à la source sur les distributions de dividendes appliqué en Nouvelle-Calédonie s'élève à 10 %. La déductibilité des frais généraux est plafonnée à 5 % du montant des services extérieurs.

SLN est exemptée de la taxe générale sur la consommation (TCC) qui est entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2018 (cette taxe constitue une déclinaison de la taxe sur la valeur ajoutée).

La société Comilog est soumise à un impôt sur les sociétés au taux de 35 %, à des droits de sortie et à une redevance minière représentant environ 6 % de la valeur carreau mine des produits extraits (valeur proche de la valeur FOB) ainsi qu'à un impôt sur dividendes de 15 % ou 10 % en application du régime fiscal des groupes de sociétés. Cette fiscalité est stabilisée jusqu'en 2032 dans le cadre d'une convention minière signée en octobre 2004. Cette convention a été ratifiée par le Parlement gabonais en 2005.

De par la Convention signée avec l'État du Sénégal en 2004 et son avenant n° 1 signé en 2007, la société Grande Côte Opérations (GCO) bénéficie d'un régime de concession

minière pour une durée de 25 ans conformément au décret ministériel n° 2007-1326 du 2 novembre 2007. Conformément aux dispositions du Code minier, elle jouit d'un régime de pleine exonération durant 15 ans (exonération de TVA, droits de douanes, impôts sur les sociétés, patentes et contributions foncières...), sans compter la période de réalisation des investissements (construction). Cette période d'exonération prendra fin en novembre 2022.

Concernant les redevances minières, de manière dérogatoire au Code minier, qui fixe lesdites redevances à 3 % du carreau minier, GCO a accepté en 2007 de relever cette redevance à 5 % et de pratiquer un partage de production à 10 % basé sur la marge nette d'un certain nombre de coûts.

Les dividendes versés par les filiales en Norvège, Suède, États-Unis, à la maison mère ne sont pas soumis à une retenue à la source.

Conformément à ses obligations légales, Eramet a effectué son *country by country reporting* en déclarant auprès de l'Administration fiscale française, la répartition de ses bénéfices, impôts et activités, par juridiction fiscale (article 223 *quinquies* du Code général en France), ainsi que son « reporting minier » relatif à ses activités extractives qui reprend les paiements effectués au profit des gouvernements (article L. 225-102-3 du Code de commerce).

Cette obligation de « reporting minier » est directement inspirée de l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) à laquelle Eramet adhère volontairement depuis 2011. L'ITIE a pour objectif de contribuer à la lutte contre la corruption en favorisant la transparence des transferts d'argent entre les entreprises pétrolières, gazières et minières et les pays qui accueillent leurs activités. Le reporting sur la transparence financière du Groupe est mis en ligne sur le site Internet d'Eramet - www.eramet.com.

6.4.5 Gouvernance Développement Durable des projets industriels et miniers

L'ensemble des projets portés par le Groupe est développé en conformité avec la procédure interne « intégration des facteurs HSE/RSE dans les projets », qui a été rénovée en 2018. Cette procédure exige la conformité à la fois aux réglementations nationales et locales du pays dans lequel le projet est implanté, aux politiques et aux standards Eramet, et aux exigences formulées par les financeurs du projet. Au-delà, les standards internationaux de financement (Principes de l'Équateur, normes du groupe Banque Mondiale) et les bonnes pratiques des métiers du Groupe sont pris en référence et appliqués tant que cela est raisonnablement possible pour la performance économique du projet. La conformité des projets menés par le Groupe à ce standard est vérifiée à intervalles réguliers.

L'objectif est de bâtir une relation de confiance sur le long terme avec les communautés présentes dans les lieux d'implantation, et de prévenir tout risque d'atteinte aux droits

fondamentaux de ces communautés, tout particulièrement, le cas échéant, des communautés autochtones. Ceci passe par la mise en œuvre de mécanismes de dialogue avec les représentants des parties prenantes concernées.

Les aspects environnementaux, sociaux, sociétaux et sanitaires sont pris en compte dès les phases les plus en amont des projets. Les experts et spécialistes en développement durable sont intégrés aux équipes industrielles, techniques, juridiques et financières, et participent aux divers Comités de pilotage, dès les phases d'avant-projet, d'études de faisabilité et de pré-construction. De même, ils participent aux audits d'acquisition dans le cas de projets de fusion ou d'acquisition, ainsi qu'aux due-diligences liées aux cessions d'actifs.

Les paragraphes suivants détaillent la prise en compte des facteurs de développement durable dans les principaux projets portés par le Groupe en 2019.

6.4.5.1 Projet de fiabilisation et de sécurisation de la voie ferrée au Gabon

Le chemin de fer Transgabonais qui traverse le Gabon, de Libreville à Franceville compte un total de 710 km de voie, 52 ouvrages d'art et 22 gares. Outre le transport du minerai de Comilog vers le port d'Owendo, il joue un rôle stratégique dans le développement économique du pays.

La société Setrag (Société d'Exploitation du Transgabonais) exploite le chemin de fer dans le cadre d'une Convention de Concession établie en 2005 et mise à jour en 2015. Setrag est le gestionnaire de l'infrastructure, du trafic, et de l'exploitation ferroviaire (voyageurs, bois, minerais et autres marchandises).

Depuis plusieurs années, Setrag avait accéléré le rythme des travaux de maintenance et de remise en état de la voie du chemin de fer Transgabonais. Mais l'état général de la voie continuait de pénaliser l'exploitation du réseau et Setrag a alors décidé d'intensifier le programme de rénovation de l'infrastructure. L'entreprise s'est tournée vers la Société Financière Internationale (SFI) et PROPARCO (groupe Agence Française du Développement) pour le financement du programme, qu'elle a obtenu en 2016. Un nouveau financement est envisagé pour l'accélération du programme, mais aussi la consolidation des plateformes en zones instables, la sécurisation de la voie (passages à niveau, passerelles piétons, etc.) et la mise en place de nouveaux outils d'optimisation du trafic.

Le contrat de concession prévoit une contribution du concédant, l'État, à certains travaux, notamment ceux associés au renforcement des infrastructures, à la réhabilitation des ouvrages d'art, à la sécurisation des passages à niveaux et à la rénovation des cités « employés ». Dans ce cadre, l'État a entrepris des démarches similaires à Setrag pour un financement auprès de l'Agence française du développement, dont les modalités ont été arrêtées en décembre 2016.

Les travaux ont démarré en septembre 2017, ils se sont poursuivis en 2018 et 2019. Plus de 100 km de voie ont été renouvelés.

Conformément aux standards Eramet, le projet a été conçu pour minimiser les potentiels impacts environnementaux ou sociétaux associés, en se fondant sur des études complètes et pertinentes. Parmi celles-ci nous pouvons citer : un diagnostic environnemental et social pour les travaux de réhabilitation de la voie, une notice d'impacts dédiée à une unité de fabrication de traverses béton-acier, ainsi qu'une étude d'impacts pour l'exploitation de la sablière alimentant l'unité de traverses. Sur cette base, des plans de gestion et d'actions dédiés ont été élaborés et sont mis en œuvre.

Setrag rapporte aux deux institutions financières une fois par an ses résultats en termes d'environnement, de santé, de sécurité, et de dialogue avec les parties prenantes. Elle accueille sur site leurs représentants deux fois par an pour des visites de suivi destinées à vérifier la conformité du projet aux exigences environnementales et sociales de la SFI et de PROPARCO.

6.4.5.2 Le projet Lithium en Argentine

Le projet vise à produire 24 000 tonnes par an de carbonate de lithium en utilisant un procédé alternatif de fabrication à partir de saumures qui diffère fondamentalement du procédé conventionnel d'évaporation naturelle. Rappelons que le carbonate de lithium est un produit clé pour les batteries des voitures électriques, et donc un produit indispensable pour la transition écologique.

Le projet est situé dans la province de Salta, dans le Nord de l'Argentine, sur le *salar* de Centenario-Ratones.

Les études sociales et environnementales nécessaires au développement du projet ont été achevées. Celles-ci comprennent l'étude d'état de référence environnemental et social et l'étude d'impact environnemental et social. Elles ont mobilisé plus de 25 experts externes, les équipes locales et les fonctions support corporate d'Eramet. Ces études ont donné lieu à un dialogue fourni avec les autorités provinciales compétentes, aboutissant à la délivrance du permis environnemental principal du projet en février 2019.

Un effort tout particulier a été fait pour intégrer au mieux les critères de développement durable dans la conception du projet et de l'usine. À titre d'exemple, cet effort continu a permis de réduire en deux ans d'environ 30 % la consommation d'eau par tonne de carbonate de lithium prévue pour le projet, ce qui est très important dans cette région très aride du monde. Ce progrès a été accompli soit par des modifications qui réduisent les besoins en eau, soit par l'ajout d'éléments qui permettent de mieux recycler les eaux dans le procédé. Le taux de recyclage de l'eau à l'intérieur du procédé est désormais supérieur à 60 %. Enfin, il convient de signaler que le procédé innovant mis en œuvre par Eramet permet, grâce à son meilleur rendement d'extraction, de limiter significativement l'impact dû aux pertes par évaporation sur la balance hydrique du bassin-versant – par comparaison au procédé conventionnel d'évaporation.

L'équipe projet conduit un dialogue régulier et multicanal avec les habitants des quelques communautés voisines du site du projet ainsi qu'avec l'ensemble des parties prenantes du projet (autorités locales ou provinciales, etc.). Elle met en œuvre également un plan de développement communautaire robuste, dont les axes ont été co-décidés avec les communautés. Parmi ceux-ci, on peut citer la relance de la culture de la quinoa dans un objectif de développement économique et de lutte contre la malnutrition, le partenariat avec le ministère de la santé à développer l'accès des habitants de l'altiplano aux services de santé, ou encore un plan de développement des compétences locales.

Enfin, en collaboration avec la Chambre nationale des mines, le projet fait partie des entités pionnières en Argentine pour le déploiement du standard vers le développement minier durable (*Hacia una Minería Sustentable*). Ce standard de haut niveau est une déclinaison du référentiel mis en œuvre par la profession minière au Canada (*Mining Association Canada*).

6.4.5.3 Le projet d'extension de la mine de Moanda

Dans le cadre du développement de ses activités, Comilog étudie un scénario d'augmentation de la capacité de production sur son site de Moanda au Gabon.

Le projet comprend le lancement de l'exploitation d'un nouveau plateau Okouma et la construction d'infrastructures minières et industrielles associées dont une nouvelle laverie dans la vallée de la Moulili.

Le projet est développé selon les critères de performance et les lignes directrices de la Société Financière Internationale, un des référentiels les plus exigeants au monde en matière de développement durable.

Ces engagements se sont matérialisés, dès les étapes amont de conception, par la réalisation d'études de caractérisation des milieux humain, physique, et biologique. En 2018, ces études ont été complétées et des consultations ont été menées avec les populations locales, et les autorités publiques. L'étude d'impact environnementale et sociétale, qui fait appel à des spécialistes internationaux reconnus dans leur domaine, a été finalisée en 2019. Des audiences publiques à destination des populations et des autorités locales ont été organisées en juin 2018 et en février 2019. Le projet a été présenté en détail, ainsi que ses impacts, ses risques et ses opportunités. L'étude d'impacts a été déposée et présentée ensuite aux autorités ministérielles et aux institutions financières dans le cadre respectivement des demandes d'autorisation d'exploiter et de financement. Le permis d'exploiter a été obtenu en mai 2019. Les institutions financières ont mandaté un cabinet indépendant pour l'évaluation du dossier ; ils ont validé l'étude en juillet 2019.

Les enjeux de biodiversité sont importants pour le projet. Ils sont principalement portés par l'espèce emblématique et classée en danger par l'organisme international UICN ⁽¹⁾, le chimpanzé. Sa présence sur le site, ainsi que la présence d'autres espèces classées sur la liste rouge de l'UICN, nécessitent la mise en place de mesures particulières. L'évitement de ses habitats a été mis au cœur de la stratégie de préservation de la biodiversité du projet. Les contours des futures carrières d'exploitation sont le fruit d'un travail

collaboratif entre les représentants environnement et biodiversité, mine et ingénierie du projet et d'Eramet, et les spécialistes et experts internationaux des cabinets Golder et Biotope. Il a été décidé ainsi, pour la préservation de la biodiversité, de laisser en place une part significative des réserves minières identifiées initialement (plus de 15 %). Un plan d'actions dédié est en cours de développement. Il vise l'atteinte d'un gain net en biodiversité pour le projet.

6.4.5.4 Partenariat Weda Bay Nickel en Indonésie

Suite à la signature des accords de partenariat entre Eramet et le groupe sidérurgique chinois Tsingshan (premier producteur mondial d'aciers inoxydables), les travaux pour le développement du gisement de Weda Bay Nickel situé sur l'île d'Halmahera ont démarré en 2018 et se sont poursuivis en 2019.

Ce partenariat, dans lequel Eramet est désormais un actionnaire minoritaire, consiste à produire, selon un procédé pyrométallurgique, à partir du minerai de Weda Bay, un ferroalliage de nickel pour un volume d'environ 30 000 tonnes de nickel contenu par an.

La mise en œuvre pour ce projet d'engagements environnementaux et sociétaux forts fait partie intégrante des objectifs inscrits dans les accords signés entre Eramet et Tsingshan. Eramet exerce pleinement sa vigilance dans le cadre de ce partenariat. Ainsi, deux missions de contrôle et d'appui ont été réalisées au courant de 2019, contribuant ainsi à la dynamique d'amélioration continue de la performance environnementale et sociale du site.

Il est à noter que selon le processus de consolidation établi par Eramet, les activités pour lesquelles le Groupe détient un pourcentage de contrôle au sens financier de moins de 50 % ne sont pas intégrées au périmètre de reporting (informations en 6.5 « Note méthodologique »). Actionnaire minoritaire, mais conscient des enjeux RSE potentiels des activités opérées à Weda Bay, Eramet publiera annuellement des informations distinctes sur la gestion environnementale de ces opérations, à partir de la mise en production opérationnelle (prévue en 2020).

(1) UICN : Union internationale de conservation de la nature.

6.5 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

6.5.1 Référentiel d'indicateurs

Le chapitre 6 est destiné à informer les parties prenantes sur les actions entreprises par Eramet en faveur du développement durable et de la RSE. Le référentiel d'indicateurs utilisé à cet effet a été conçu pour fournir l'image la plus juste sur les enjeux significatifs pour le Groupe compte tenu de son activité. Il comprend notamment les indicateurs considérés pertinents par Eramet pour le suivi

de la déclinaison de ses politiques et de sa performance en termes de RSE, dont une partie des informations proposées par l'article R. 225-101-1 du Code de commerce français et des indicateurs inspirés de ceux proposés par le référentiel *Global Reporting Initiative* et sa déclinaison dédiée au secteur Mines & Métallurgie.

6.5.2 Périmètre de reporting

Le périmètre de reporting extra-financier a peu évolué par rapport à 2018. Ces changements concernent principalement des fusions, réorganisations ou fermetures de sites :

- France :
 - Eramet Research et Eramet Ingénierie se fondent dans l'entité nouvellement créée Eramet Ideas,
 - cession du site Construction de Moules Métalliques (CMM) Landévant ;
- Chine : Eramet Comilog Shanghai Trading (ECST) devient Eramet Shanghai Trading (EST) ;
- Hong Kong : fermeture de Comilog Far East Development (CFED) ;
- Italie : fermeture du bureau Eramet International à Trezzano.

À noter : 2019 est la première année où l'entité TiZir (constituée par les sites de GCO et TTI) est consolidée à 100 %. Cette année marque également la sortie de la consolidation du périmètre de reporting extra-financier de Pt Weda Bay Nickel (participation minoritaire d'Eramet).

Le reporting extra-financier du groupe Eramet couvre :

- pour sa partie Sociale (informations données au chapitre 6.3) : l'ensemble des sociétés consolidées sur le plan comptable (intégration globale) et gérées, et également celles mises en équivalence, ainsi que les sociétés supplémentaires suivantes : Sodepal, Eramet Alloys UK, Eramet Alloys GmbH et Erasteel India ;
- pour sa partie Sécurité : l'ensemble des sociétés consolidées sur le plan comptable (intégration globale),

et également celles mises en équivalence, ainsi que les sociétés EcoTitanium et Sodepal, et les bureaux commerciaux Eramet International. Les entités récentes dans le Groupe (issues d'acquisition, les nouveaux projets) peuvent être exclues du périmètre de consolidation si leur reporting n'est pas fiable ou si le projet ne représente pas encore une activité significative du Groupe ;

- pour ses parties Environnement, Énergie et Sociétale : l'ensemble des sites du Groupe dès lors que ces sites répondent aux critères suivants :
 - Eramet détient un pourcentage de contrôle au sens financier d'au moins 50 %,
 - les sites sont soumis à une réglementation environnementale (permis, code, réglementation nationale).

Sur ce périmètre, il ne s'applique pas aux sites :

- dont l'activité est uniquement administrative (ex : bureaux commerciaux),
- en phase projet ou fermeture, dès lors qu'aucune production à destination commerciale n'est réalisée (à l'exception d'Eramet Ideas pour qui s'applique ce reporting),
- depuis 2016, aux sites dont l'activité est limitée à la distribution, étant entendu que leur impact cumulé est inférieur à 0,1 % du total Groupe sur les principaux indicateurs concernés (six sites concernés dont le caractère de l'impact non significatif est suivi).

Sont également incluses pour la partie sociétale les informations d'Eramine (Argentine) et de Sodepal (Gabon).

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des entités couvertes par les différents périmètres de reporting.

Pays	Entités juridiques	Sites	Périmètre Données sociales	Périmètre Sécurité	Périmètre Environnement - Énergie	Sociétal
Allemagne	Eramet Alloys GmbH	Mönchengladbach	x	x		
	Eramet International German Branch	Francfort	x	x		
Argentine	Eramine Sudamerica	Salta	x	x		x
Brésil	Eramet Latin America	Sao Paulo	x	x		
Chine	Aubert & Duval Moulds & Die echnology (ADMDT)	Wuxi	x	x		
	Erasteel Innovative Materials Ltd (EIML)	Tianjin	x	x	x	x
	Eramet Shanghai Trading (ex-ECST)	Shanghai	x	x		
Corée	Eramet Korea	Séoul	x	x		
Espagne	Aubert & Duval	Irun	x	x	x	x
États-Unis	Erasteel Inc.	Boonton	x	x	x	x
		Bolingbrook	x	x		
	Eramet North America	Pittsburgh	x	x		
	Eramet Marietta	Marietta	x	x	x	x
France	EcoTitanium		x	x	x	x
	Aubert & Duval	Les Ancizes	x	x	x	x
		Clermont-Ferrand La Pardieu	x	x		
		Issoire	x	x	x	x
		Heyrieux	x	x		
		Imphy	x	x	x	x
		Pamiers	x	x	x	x
		Firminy	x	x	x	x
	Aubert & Duval TAF	Gennevilliers	x	x	x	x
	Brown Europe	Laval-de-Cère	x	x	x	x
	Aubert & Duval 10G	Paris	x	x		
	Erasteel	Commentry	x	x	x	x
	Erasteel	Champagnole	x	x	x	x
	Erasteel	Paris & Chalon	x	x		
	Forges de Monplaisir	Saint-Priest	x	x	x	x
	Interforge	Issoire	x	x	x	x
	UKAD	Les Ancizes	x	x	x	x
	Eramet Holding	Paris et Trappes	x	x		
	Eramet Ideas	Trappes	x	x	x	x
	Comilog Dunkerque	Dunkerque	x	x	x	x
Eramet Comilog Manganèse	Paris et Trappes	x	x			
Eramet Sandouville	Sandouville	x	x	x	x	
Eramet Nickel	Paris et Trappes	x	x			
Eramet Services	Clermont-Ferrand	x				

6 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Note méthodologique

Gabon	Comilog S.A.	Moanda Complexe C2M	x	x	x	x	
		Moanda Complexe CIM	x	x	x	x	
		Port Minéralier Owendo	x	x	x	x	
		Moanda Mine	x	x	x	x	
		Setrag Owendo	x	x	x	x	
	Sodepal	Bakoumba	x	x		x	
Inde	Eramet India Private Limited	Mumbai	x				
		Mumbai	x				
		SQuAD Belgaum	x	x	x	x	
		ADEI Inde	x	x			
Italie	Eramet Alloys Italia	Ferrara	x	x			
Japon	Eramet International	Tokyo	x	x			
Norvège	Eramet Norway	Kvinesdal	x	x	x	x	
		Sauda	x	x	x	x	
		Porsgrunn	x	x	x	x	
		TiZir Titanium & Iron (TTI)	Tyssen	x	x	x	x
		Eralloys Holding		x			
Nouvelle-Calédonie	SLN	Nouméa (Doniambo)	x	x	x	x	
		Kouaoua	x	x	x	x	
		Népoui	x	x	x	x	
		Poum	x	x	x	x	
		Tiébaghi	x	x	x	x	
		Thio	x	x	x	x	
Royaume-Uni	Eramet Alloys UK	Sheffield	x				
		Erasteel Stubs Warrington	x	x	x	x	
Sénégal	Grande Côte Opérations - TiZir	Diogo	x	x	x	x	
Suède	Erasteel Kloster	Söderfors	x	x	x	x	
		Långshyttan	x	x	x	x	
		Vikmanshyttan	x	x	x	x	
Taiwan	Eramet International	Taipeh	x	x			

6.5.3 Collecte, consolidation et contrôle des données

Le reporting social s'appuie sur l'outil de saisie et de consolidation dédié Era-Link et sur un questionnaire qualitatif adressé en parallèle aux entités concernées (qui permet aussi la remontée des informations relatives à l'engagement sociétal des sites). La comparaison des chiffres issus de ces deux outils pour certains indicateurs communs permet un contrôle des données.

La procédure « Reporting sécurité et information en cas d'accident de personne » est le référentiel en terme de reporting Sécurité. La version applicable a été révisée en 2019.

Les données relatives aux accidents du travail sont recoupées avec les déclarations mensuelles faites par les sites à la Direction de la Prévention et de la Sécurité via le *SharePoint* HSE du Groupe.

Le processus de reporting environnement et énergie fait l'objet d'une procédure mise à jour en 2016 qui définit clairement les responsabilités et les modes opératoires.

Le reporting environnement et énergie s'appuie sur un système d'information dédié déployé sur tous les sites concernés depuis 2011 dénommé EraGreen. L'ensemble des informations quantitatives communiquées dans le présent rapport (indicateurs environnementaux) sont extraites d'EraGreen et proviennent exclusivement des données saisies par chacun des sites du Groupe et validées par chaque Directeur de site.

EraGreen contient des dispositifs de contrôle automatique des données par comparaison avec les années précédentes. En outre, les rapports annuels des sites issus d'EraGreen font l'objet d'un contrôle systématique de cohérence par les experts des Directions des Divisions ou du Groupe.

6.5.4 Spécificités et limites méthodologiques

- l'indice de performance RSE est une valeur calculée permettant au Groupe de mesurer chaque année le niveau d'atteinte global de sa Feuille de route RSE. À chacune des cibles ⁽¹⁾, le réalisé de l'année est comparé au jalon annuel fixé initialement, définissant le niveau d'atteinte correspondant. Chaque niveau d'atteinte est assorti d'une cotation en pourcentage. La moyenne des pourcentages de chaque cible est ensuite consolidée afin d'obtenir un indice global.
 - depuis 2019, les taux de fréquence ⁽²⁾ des accidents du travail prennent en compte dans leur calcul les accidents mortels et incluent le personnel des entreprises extérieures dans l'effectif. La méthodologie de calcul du taux de gravité ⁽³⁾ n'est pas modifiée.
 - en raison des contraintes de planning, certaines données mensuelles environnementales peuvent ne pas être disponibles pour le dernier mois de l'année. Dans ce cas, les données manquantes sont estimées au plus juste sur la base de l'historique des données du site, et corrélées, le cas échéant, à la production conformément au référentiel Groupe.
 - lorsqu'une mesure environnementale est jugée défective ou est indisponible, une estimation réalisée sur la base de ratios historiques est utilisée, ajustée en fonction du niveau de production du site. Cette situation peut notamment se présenter pour les paramètres oxydes d'azote (NOx) et poussières canalisées, pour lesquels les quantités déclarées reposent pour certains sites sur un nombre limité de mesures dans l'année.
 - déchets : Les déchets sont déclarés dans le reporting environnemental par les sites en fonction des réglementations nationales qui leur sont applicables. Les quantités déclarées correspondant aux quantités de déchets évacuées vers les filières de traitement dans l'année. Les critères qui conduisent à identifier un déchet comme dangereux ou non dangereux sont variables suivant les réglementations des différents pays, le reporting ne peut par construction être complètement homogène sur ce plan.
- La comptabilisation des déchets non dangereux ne comprend pas les tonnages des laitiers volontairement riches qui sont générés dans le procédé pyrométallurgique du ferromanganèse afin d'alimenter, en tant que matière première secondaire, les fours de production de silicomanganèse dans une logique d'économie circulaire
- consommations d'eau : Les quantités d'eau de mer utilisées pour le refroidissement de la centrale thermique et pour la granulation des scories de SLN (Nouvelle-Calédonie), et d'eau utilisée pour le refroidissement des installations du site de Marietta (États-Unis) ne sont pas comptabilisées puisque l'eau est directement restituée au milieu naturel sans subir de transformation.
 - émissions de gaz à effet de serre : Le reporting est fait en conformité avec les règles du GHG protocole (WRI). Les facteurs d'émission utilisés sont les plus récents publiés par l'Ademe (dans sa Base Carbone), et par l'Agence internationale de l'énergie pour l'électricité.
 - biodiversité : À partir de 2018, les chiffres pour les indicateurs surfaces défrichées et revégétalisées sont donnés pour un périmètre plus complet qui intègre les sites tâcherons. Les valeurs des années 2017 et 2016 sont données avec la même définition. Cela explique l'écart avec les données publiées dans les documents de référence précédents.
 - les effectifs inscrits : Salariés sous contrat de travail avec l'entreprise (contrat à durée déterminée « CDD », à durée indéterminée « CDI ») et inscrits dans les registres du personnel au dernier jour de la période considérée. Cette information correspond au nombre de personnes quel que soit leur temps de travail (temps plein ou partiel). Chaque salarié compte pour 1.

(1) À noter, on associe aux 13 objectifs, 15 cibles, du fait de la distinction des cibles pour deux objectifs :
- Économie circulaire (déchets et résidus) ;
- Chaîne de valeur responsable (fournisseurs et clients).

(2) Le **taux de fréquence** des accidents du travail est le nombre d'accidents du travail (dont accidents mortels), survenus au cours d'une période donnée, rapporté à un million d'heures travaillées. $TF = (\text{nombre d'accidents du travail} \times 1\,000\,000) / \text{nombre d'heures travaillées}$.

(3) Le **taux de gravité** des accidents du travail est le nombre de journées calendaires non travaillées suite à un accident du travail, survenus au cours d'une période donnée, rapporté à mille heures travaillées. $TG = (\text{nombre de journées non travaillées suite à accident de travail} \times 1\,000) / \text{nombre d'heures travaillées}$.

6.6 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre Société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le Cofrac sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité du Commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant (OTI)

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3^o du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour l'ensemble des risques, nos travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ⁽³⁾.
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽³⁾ et couvrent entre 18 % et 54 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre octobre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention de cinq semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 13 mars 2020
KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Pierre-Antoine Duffaud
Associé

⁽³⁾ Tizir Titanium and Iron (Norvège), Eramet Norway Porsgrunn (Norvège), Société Le Nickel (Nouvelle-Calédonie, France), Grande Côte Opérations (Sénégal), Complexe métallurgique de Moanda (C2M) de Comilog (Gabon).

Annexe 1

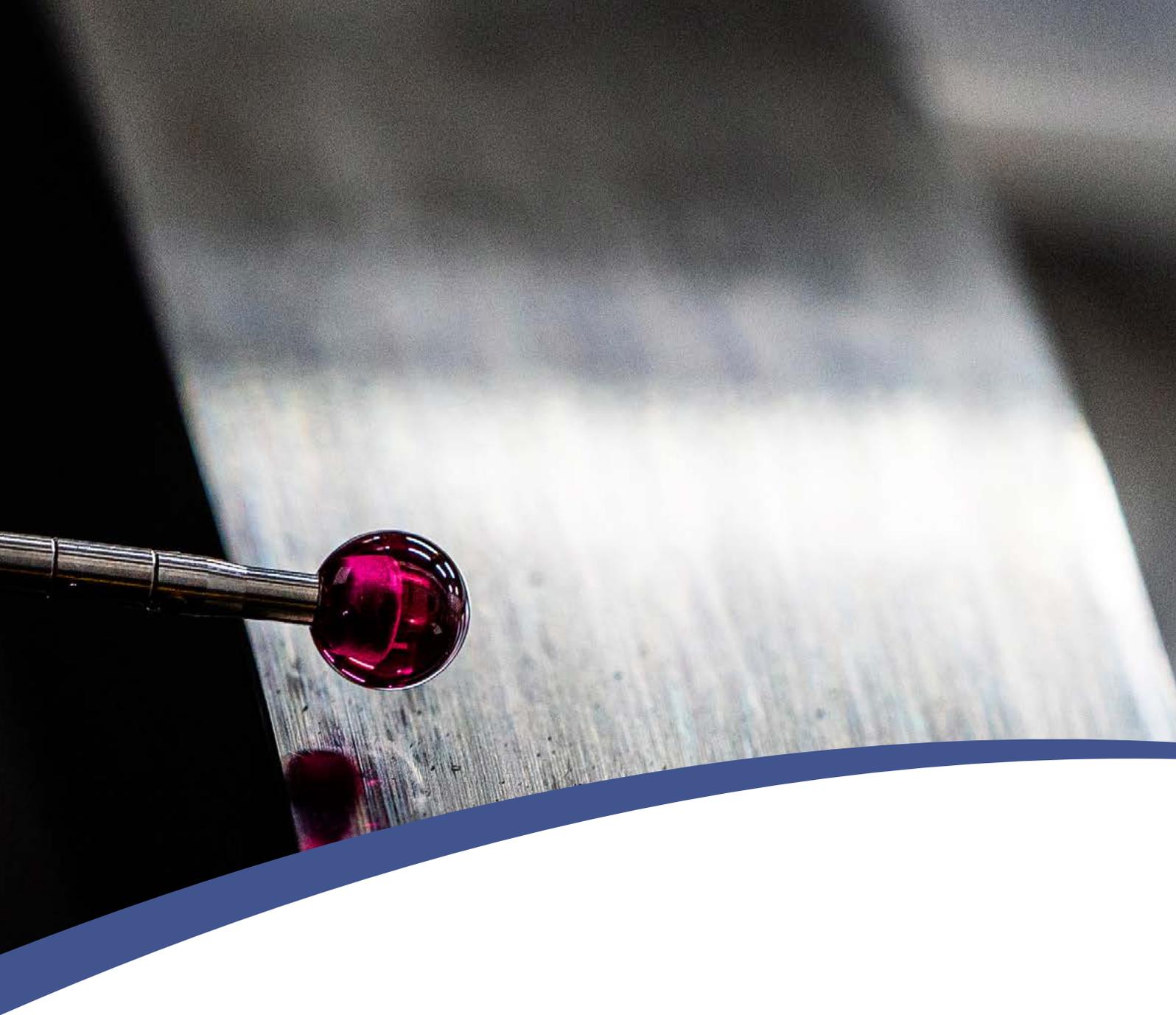
Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

- Mesures prises pour assurer la sécurité des collaborateurs
 - Politiques et plans d'actions environnementaux
 - Audits relatifs aux droits humains
 - Gestion du risque de corruption et de trafic d'influence
 - Procédures d'évaluation RSE et éthique des fournisseurs
-

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

- Effectif inscrit au 31 décembre 2019, répartition par type de contrat (CDI et CDD) et par catégorie socioprofessionnelle (ouvriers, ETAM, cadres)
 - Entrées (hors mutations entre sociétés du Groupe) - Total
 - Départs (hors mutations entre sociétés du Groupe) - Total
 - Pourcentage de femmes dans l'encadrement
 - Part de collaborateurs formés dans l'année
 - Taux de fréquence des accidents avec arrêt et sans arrêt
 - Taux de gravité des accidents
 - Émissions de CO₂ liées à l'énergie
 - Poussières totales canalisées
 - Demande chimique en oxygène (DCO)
 - Quantité de déchets dangereux
 - Consommation totale d'énergie
 - Consommation totale en eau et sa répartition par type de source
-





7

Rémunération des organes de direction et d'administration

- | | | |
|-----|---|-----|
| 7.1 | Politique de rémunération des mandataires sociaux
<i>Say on Pay Ex Ante</i> | 344 |
| 7.2 | Rémunération globale des mandataires sociaux en 2019
<i>Say on Pay Ex Post</i> | 352 |
| 7.3 | Rapport spécial sur les attributions gratuites d'actions | 364 |

7.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX SAY ON PAY EX ANTE

La présente politique de rémunération a été établie conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance n° 2019-134 du 27 novembre 2019 et du décret pris pour son application, par le Conseil d'administration en date du 19 février 2020, sur proposition du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance.

À la date du présent rapport, les mandataires sociaux de la Société sont Madame Christel Bories, Président-Directeur Général, ainsi que l'ensemble des membres du Conseil d'administration.

Ainsi, conformément aux articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, la politique de rémunération fera l'objet d'une résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale en 2020 et sera rendue publique sur le site internet de la Société le jour ouvré suivant celui du vote et restera gratuitement à la disposition du public au moins pendant la période où elle s'applique, accompagnée de la date et du résultat du vote de l'Assemblée Générale.

7.1.1 Informations relatives à l'ensemble des mandataires sociaux

7.1.1.1 Principes de détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération des mandataires sociaux, proposée par le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance et approuvée par le Conseil, respecte l'intérêt social, soit

adaptée à la stratégie commerciale de la Société et ait pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et le long terme en vue d'assurer sa pérennité.

À ce titre, cette politique repose sur les principes de détermination suivants :

Conformité	Dans son analyse et ses propositions, le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance est particulièrement attentif à ce que la politique de rémunération soit établie en conformité avec les exigences légales et réglementaires, ainsi qu'avec les recommandations du Code Afep-Medef.
Simplicité et cohérence	Dans ses travaux d'élaboration de la politique de rémunération, le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance veille à proposer des règles simples, intelligibles et cohérentes avec celles des rémunérations des salariés du Groupe.
Exhaustivité et équilibre	L'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature est analysé de manière exhaustive chaque année, avec à la fois une approche par élément motivée et correspondant à l'intérêt social de la Société et du Groupe, ainsi qu'une analyse de cohérence globale, afin de parvenir au meilleur équilibre possible entre rémunération fixe et variable, individuelle et collective, court et long terme.
Alignement des intérêts	Cet alignement prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et fidéliser les talents nécessaires à l'exécution de la stratégie dont l'entreprise a besoin, mais aussi les exigences attendues par les actionnaires et les autres parties prenantes, notamment en matière de RSE et de lien avec la performance.
Compétitivité	Des études comparatives sont régulièrement réalisées, notamment avec le concours de cabinets de conseil extérieurs, afin de mesurer les niveaux et les structures de rémunération par rapport à des panels d'entreprises comparables. Au niveau international, les études comparatives sont réalisées avec un panel d'acteurs miniers internationaux : Rio Tinto, Anglo American, BHP, Vale et Glencore. Au niveau national, le panel de référence est composé des entreprises du SBF 120, avec un accent particulier sur les sociétés industrielles.
Performance	Les conditions de performance financière et extra-financière sont exigeantes et évaluées annuellement. Elles correspondent aux facteurs clés de création de valeur et de croissance rentable et durable de la Société et sont alignées sur ses objectifs à court, moyen et long terme, ce qui participe à sa pérennité. Elles sont revues régulièrement en fonction des priorités stratégiques du Groupe.

7.1.1.2 Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux est déterminée et révisée chaque année par le Conseil d'administration, sur les recommandations du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance.

Les recommandations sont basées notamment sur une analyse des pratiques du marché et sur une enquête annuelle de rémunération des mandataires sociaux d'entreprises de chiffres d'affaires et de capitalisation boursière comparables au Groupe.

Dans le cadre des procédures de gestion des conflits d'intérêts, Eramet se conforme aux recommandations du Code Afep-Medef relatives à l'indépendance des administrateurs membres du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance et du Conseil d'administration.

Tout administrateur est tenu par la Charte de l'administrateur annexée au Règlement intérieur d'Eramet qui énonce les obligations des administrateurs en matière de conflit d'intérêts.

Ainsi, le dirigeant mandataire social exécutif (en l'espèce, le Président-Directeur Général) intéressé ne participe pas aux travaux du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance le concernant.

De même, le dirigeant mandataire social exécutif ne prend part ni aux délibérations, ni au vote des décisions le concernant prises par le Conseil d'administration.

En matière de rémunération, le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance se réunit autant de fois que nécessaire et notamment avant l'approbation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale annuelle pour statuer sur la partie « say on pay ».

Le Comité est chargé de :

- se prononcer sur tous les modes de rémunérations des mandataires sociaux, y compris les avantages en nature, de prévoyance ou de retraite, reçus de toute société du Groupe ou société affiliée ;
- examiner et formuler des propositions au Conseil d'administration sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et, notamment, la part fixe, la part variable, les plans de rémunération à moyen et long terme (dont actions de performance), ainsi que les plans de retraite et les conditions contractuelles relatives à leur cessation d'activité (dont part fixe et part variable de la rémunération) ;
- formuler des propositions sur les principes de détermination de la répartition des sommes allouées aux administrateurs ;
- formuler des propositions sur le montant de l'enveloppe globale annuelle des sommes allouées aux administrateurs, la répartition annuelle individuelle ainsi que les éventuelles rémunérations allouées à des administrateurs chargés d'assurer des missions exceptionnelles.

Le Président du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance communique au Conseil d'administration un compte rendu des travaux, études et recommandations du Comité.

Dans le cadre de ses fonctions, le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance peut solliciter des études techniques relatives à la rémunération des mandataires sociaux auprès de tout conseil, consultant ou expert extérieur.

Le Conseil d'administration détermine la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux et veille à sa mise en œuvre. Il fixe la rémunération du Président-Directeur Général et des administrateurs d'Eramet. En outre, dans le cadre de ses travaux préparatoires à la révision Annuelle de la rémunération des mandataires sociaux, le Comité des Rémunérations et de la gouvernance est informé sur les évolutions proposées pour les salariés du Groupe dans son ensemble, tant en matière de rémunération fixe et variable que d'attribution d'actions assorties ou non de conditions de performance. Cette information permet d'assurer l'alignement et la cohérence entre les dispositifs applicables aux mandataires sociaux et ceux applicables aux salariés du Groupe.

7.1.1.3 Répartition de la somme fixe annuelle allouée aux administrateurs

L'enveloppe globale allouée au Conseil d'administration a été fixée à 950 000 euros lors de l'Assemblée Générale du 23 mai 2017 (17^e résolution).

À compter de l'exercice 2017, et conformément à la recommandation 20.1 du Code Afep/Medef afin de comporter une part variable prépondérante, les règles de répartition de la rémunération des administrateurs d'Eramet sont les suivantes :

- forfait annuel de 10 000 euros par membre du Conseil d'administration ;
- forfait annuel de 5 000 euros par membre du Comité des Nominations, pas de forfait annuel pour les membres du Comité Stratégique et de la RSE, pour les membres du Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique ou pour les membres du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance ;
- versement de 2 500 euros pour chaque participation effective au Conseil d'administration, à chaque participation effective au Comité Stratégique et de la RSE et pour chaque participation effective au Comité des Rémunérations et de la Gouvernance. Ce montant est porté à 5 000 euros pour le Président de chacun de ces deux Comités ;
- versement de 3 000 euros pour chaque participation effective au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique. Ce montant est porté à 6 000 euros pour le Président du Comité ;
- pas de montant versé au titre de la participation à des séances du Comité des Nominations ;
- pas de plafond annuel par Conseil ou par Comité ;
- une indemnité de déplacement de 1 525 euros sera versée à chaque administrateur, résidant hors d'Europe, pour chaque déplacement en vue de la participation à une séance du Conseil ou d'un Comité.

7.1.1.4 Application de la politique de rémunération

a. Méthode d'évaluation des critères de performance

i. Rémunération variable du Président-Directeur Général

La rémunération variable annuelle est calculée et fixée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique. À cet effet, chaque année durant le premier trimestre, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance, examine les différents objectifs, leur pondération et les niveaux de performance attendus et fixe :

- le seuil en deçà duquel aucune rémunération variable n'est versée ;
- le niveau cible de rémunération variable due lorsque chaque objectif est atteint ; et
- les critères d'évaluation des performances quantitatives.

Ainsi :

- 100 % de la prime est versée lorsque les objectifs sont atteints ;
- 150 % de la prime peut être versée en cas de dépassement de ces objectifs.

Les objectifs de performance économique reposant sur des indicateurs financiers sont fixés de manière précise sur la base du budget préalablement approuvé par le Conseil d'administration et sont soumis aux seuils de performance mentionnés ci-dessus. Ils sont identiques à ceux applicables aux cadres et managers clés du Groupe. Le niveau d'atteinte des objectifs est communiqué critère par critère une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'administration.

ii. Rémunération en actions du Président-Directeur Général

Le dispositif de rémunération en actions du Président-Directeur Général, identique à celui applicable aux cadres et manager clés du Groupe, reposent à la fois sur des critères de performance intrinsèque et extrinsèque. Ces critères sont détaillés, pour 2020, en 7.1.2.1.b.iii.

Les objectifs de performance intrinsèque reposent sur des indicateurs financiers qui sont fixés de manière précise sur la base du budget préalablement approuvé par le Conseil d'administration. À cet effet, chaque année durant le premier trimestre, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance, examine les différents objectifs, leur pondération et les niveaux de performance attendus et fixe :

- le seuil en deçà duquel aucune action n'est acquise ;
- le niveau cible d'acquisition d'actions lorsque chaque objectif est atteint.

Ainsi :

- 100 % des actions attribuées sont acquises lorsque les objectifs sont atteints ;
- 150 % des actions attribuées peuvent être acquises en cas de dépassement de ces objectifs.

L'évaluation des critères de performance quantitatifs de la rémunération à long terme est effectuée annuellement durant le premier trimestre par le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance sur la base des éléments chiffrés des comptes annuels validés par les Commissaires aux comptes.

L'évaluation du critère de performance extrinsèque est réalisée par un cabinet extérieur, Forward Finance. Cette analyse détaillée est communiquée annuellement au Comité des rémunérations et de la gouvernance.

b. Nomination de nouveaux mandataires sociaux

Dans le cas où un nouveau Président-Directeur Général serait nommé, les principes, critères et éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération du Président-Directeur Général seraient applicables.

Dans l'éventualité où un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués seraient nommés, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération du Président-Directeur Général leur seraient applicables. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, déterminerait alors, en les adaptant à la situation du ou des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structures et pourcentages maximaux à prendre en considération par rapport à leur rémunération fixe, lesquels ne pourraient pas être supérieurs à ceux fixés pour le Président-Directeur Général.

En cas d'exercice dissocié des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, le Président du Conseil d'administration sera rémunéré sur la base de ce qui a été arrêté pour les administrateurs et percevra une rémunération fixe dont le montant sera déterminé en fonction de la situation particulière de l'intéressé et des responsabilités qui lui sont conférées.

En cas de nomination d'un Directeur Général, la politique de rémunération prévue pour le Président-Directeur Général sera, en principe, appliquée en l'adaptant à la situation de l'intéressé, aux objectifs, niveaux de performance, paramètres, structure et pourcentages maximum par rapport à la rémunération annuelle fixe qui ne pourront être supérieurs à ceux du Président-Directeur Général.

Par ailleurs, conformément à l'article 24.4 du Code Afep-Medef, en cas de nomination d'un nouveau dirigeant venant d'une société extérieure au groupe Eramet, le Conseil d'administration pourrait décider de lui accorder une indemnité de prise de fonction (en numéraire et/ou en actions) visant à compenser la perte de rémunération ou d'avantages antérieurs (hors avantages liés à la retraite).

Une telle rémunération ne pourra être versée ou mise en œuvre que sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

En outre, dans l'hypothèse où le Directeur Général se verrait confier un mandat d'administrateur de la Société, il ne percevrait au titre de ce mandat aucune rémunération pour ce mandat.

Dans le cas où un nouvel administrateur serait nommé, les principes, critères et éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération des administrateurs seraient applicables.

c. Modifications de la politique de rémunération 2019

La politique de rémunération en vigueur au cours de l'exercice 2019 au sein de la Société, approuvée par l'Assemblée Générale en date du 23 mai 2019, a été précisée afin de se conformer aux dispositions de l'ordonnance et du décret du 27 novembre 2019.

Il est précisé que l'Assemblée Générale en date du 23 mai 2019a approuvé, dans sa 15^e résolution, les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables en 2019 au Président-Directeur Général à 99,2 % et sans débat.

7.1.2 Informations relatives à chaque mandataire social

7.1.2.1 Politique de rémunération applicable en 2020 au Président-Directeur Général

a. Mandat du Président-Directeur Général

Madame Christel Bories a été nommée Président-Directeur Général à effet du 23 mai 2017 pour la durée de son mandat d'administrateur, jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020.

Le Président-Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration.

b. Rémunération totale et avantages de toute nature

i. Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président-Directeur Général rétribue les responsabilités attachées à ce type de mandat social. Elle est déterminée en prenant notamment en compte les éléments suivants :

- niveau de responsabilité et complexité des missions attachées à cette fonction ;
- compétences, expérience professionnelle, expertises et parcours du titulaire de la fonction ;
- études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés françaises de chiffre d'affaires et de capitalisation boursière comparables au Groupe. L'objectif est de se situer à la médiane du marché des sociétés comparables.

La rémunération fixe du Président-Directeur Général a été définie dans le cadre de son mandat de Président-Directeur Général le 23 mai 2017. Elle s'élève à 800 000 euros (fixe brut annuel) et est inchangée depuis cette date.

Toutefois, la rémunération fixe du Président-Directeur Général est réétudiée chaque année, et une révision de celle-ci peut être proposée en cas d'évolution significative de son périmètre de responsabilité ou de décalage par rapport à son positionnement marché, sur la base des enquêtes de rémunération réalisées chaque année.

ii. Rémunération variable annuelle

L'objectif de la rémunération variable annuelle est d'inciter le Président-Directeur Général à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'administration en ligne avec la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

La part variable annuelle sur objectifs est définie à 100 % de la rémunération fixe brute annuelle et peut varier de 0 à 150 % de la rémunération fixe brute annuelle en fonction du taux de réalisation des différents objectifs, 100 % du fixe correspondant à 100 % des objectifs atteints. Elle ne peut dépasser 150 % de la rémunération fixe brute annuelle. La part variable à objectifs atteints et la part variable maximale sont analysées chaque année par le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance au regard des pratiques du marché, dans le cadre des enquêtes de rémunération réalisées annuellement.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, identique à celle appliquée aux cadres et managers du Groupe partout dans le monde, est déterminée :

- pour 50 % sur la base d'objectifs quantitatifs relatifs à la performance financière du Groupe au cours de l'année écoulée. Pour 2020, l'indicateur de performance retenu est le cash-flow opérationnel du Groupe ;
- pour 10 % sur la base d'objectifs quantitatifs relatifs à la sécurité des employés, intérimaires et sous-traitants du Groupe (taux de fréquence des accidents du travail) ;
- pour 40 % sur la base d'objectifs annuels qualitatifs.

Pour l'année 2020, le critère de ROC, auparavant utilisé dans la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général et de l'ensemble des cadres et managers du Groupe, est supprimé. L'intégralité de la part variable sur les objectifs financiers portera sur le critère de cash-flow opérationnel. L'évolution des ratios financiers du Groupe a conduit le management à initier pour 2020 un plan d'actions couvrant les éléments constitutifs de la génération de trésorerie. Les objectifs de la part variable de 2020 sont donc cohérents avec cette focalisation et seront déclinés sur l'ensemble des cadres et managers du Groupe.

Les objectifs qualitatifs sont déterminés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance et portent sur des enjeux stratégiques, business et managériaux propres à l'exercice à venir. Ils peuvent notamment porter sur la mise en œuvre d'orientations stratégiques validées par le Conseil d'administration, les développements et les programmes industriels et commerciaux importants, des actions d'organisations et de management et des réalisations s'intégrant dans la démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) et de développement durable du Groupe. Ils ne relèvent pas de tâches courantes, mais d'actions spécifiques sur lesquelles le Conseil d'administration attend des performances particulières.

La décomposition des objectifs pour 2020 du Président-Directeur Général est la suivante :

	Indicateur	Pondération
Objectif quantitatif financier	Cash-flow opérationnel du Groupe	50 %
Objectif sécurité	Taux de fréquence des accidents du travail des accidents du travail avec ou sans arrêt, incluant l'accidentologie des collaborateurs Eramet, intérimaires et sous-traitants. En cas d'accident mortel sur un site, le taux d'atteinte est divisé de moitié. Au-delà, le taux d'atteinte est considéré comme nul.	10 %
Objectifs qualitatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Délivrer la montée en puissance des réalisations clés de la feuille de route stratégique 2020 tout en assurant une trajectoire financière sécurisée • Préserver le <i>momentum</i> de transformation de l'organisation • Proposer des solutions pour les actifs en difficultés 	40 %

Ces critères contribuent aux objectifs de la politique de rémunération, dans la mesure où :

- les critères de performance sont exigeants et correspondent aux facteurs clefs de croissance rentable et durable du Groupe et sont, plus généralement, alignés sur les objectifs et priorités à court et à long terme du groupe Eramet ;
- les critères de performance intègrent la performance d'Eramet en matière de Responsable Sociétale du Groupe, que ce soit au travers de la performance en matière de sécurité et d'environnement au travail, ou au travers d'objectifs annuels plus qualitatifs ;
- les critères de performance sont cohérents avec ceux de l'ensemble des collaborateurs cadres et managers du Groupe, ce qui permet l'alignement de l'ensemble des collaborateurs clés sur les intérêts des actionnaires afin de concourir à la réalisation d'une croissance durable et rentable pour le groupe Eramet.

La rémunération variable annuelle est calculée et fixée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique. À cet effet, chaque année durant le premier trimestre, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance, examine les différents objectifs, leur pondération et les niveaux de performance attendus et fixe :

- le seuil en deçà duquel aucune rémunération variable n'est versée ;
- le niveau cible de rémunération variable due lorsque chaque objectif est atteint ; et
- les critères d'évaluation des performances quantitatives.

Ainsi :

- 100 % de la prime est versée lorsque les objectifs sont atteints ;
- 150 % de la prime peut être versée en cas de dépassement de ces objectifs.

Les objectifs de performance économique reposant sur des indicateurs financiers sont fixés de manière précise sur la base du budget préalablement approuvé par le Conseil d'administration et sont soumis aux seuils de performance mentionnés ci-dessus. Le niveau d'atteinte des objectifs est communiqué critère par critère une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'administration.

Il n'existe aucune possibilité pour la Société de demander la restitution de la rémunération variable annuelle.

La partie variable due au titre d'un exercice donné est déterminée par le Conseil d'administration approuvant

les comptes du même exercice. Ainsi, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la part variable due au titre de l'année 2020 sera soumis au vote *ex post* par l'Assemblée Générale appelée en 2021 à statuer sur les comptes de l'exercice 2020. Elle est versée dans le mois qui suit la validation de ce versement par l'Assemblée Générale.

Il n'existe aucune autre période de report éventuelle.

iii. Rémunération à long terme

La rémunération à long terme du Président-Directeur Général repose exclusivement sur l'attribution d'actions soumises à conditions de performance.

La rémunération en actions est conforme aux objectifs de la politique de rémunération, puisqu'elle permet de fidéliser les dirigeants et de favoriser l'alignement de leurs intérêts avec les intérêts sociaux du Groupe et l'intérêt des actionnaires.

L'attribution pour le Président-Directeur Général est de 15 000 actions de performance au maximum lorsque toutes les conditions de performance du plan sont dépassées. Lorsque les conditions de performance sont atteintes au niveau de la cible budgétaire, les actions définitivement acquises correspondent à une enveloppe de 10 000 actions. Le niveau de cette attribution fait l'objet d'une analyse, reconduite *a minima* tous les trois ans, afin de s'assurer qu'elle correspond aux meilleures pratiques du marché et, en tout état de cause, aux recommandations de l'Afep/Medef. Une révision du nombre d'actions attribuées peut être proposée en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité du Président-Directeur Général, de décalage par rapport à son positionnement marché, sur la base des enquêtes de rémunération réalisées, ou d'évolution significative du cours de l'action Eramet.

Les attributions ont lieu annuellement aux mêmes périodes calendaires et ne font pas l'objet de décote. S'agissant d'actions existantes, et non d'actions nouvelles, il n'y a pas de dilution en nombre d'actions. En matière de dilution des droits de vote, l'attribution de ces actions existantes n'a qu'un impact très marginal, compte tenu d'une part de la composition du capital d'Eramet et, d'autre part, de la sélectivité des critères fixés par ces plans. Les règlements de plans interdisent le recours à des opérations de couverture du risque et le dirigeant mandataire social exécutif prend un engagement formel de respect de ces dispositions.

Les actions attribuées sont soumises à conditions de performance comme décrit ci-dessous ainsi qu'à une condition de présence continue à l'effectif du Groupe de trois années. Les actions acquises à l'issue de la période

d'acquisition de trois ans font ensuite l'objet d'une période de conservation des titres pendant deux années supplémentaires.

En outre, depuis le Conseil du 23 juillet 2007, le dirigeant mandataire social exécutif a l'obligation de conserver 20 % des actions acquises dans le cadre des plans d'actions de performance attribuées, pendant toute la durée de son mandat.

Conditions de performance

Les conditions de performance de l'attribution sont calculées sur trois ans et sont identiques à celles imposées aux autres attributaires cadres et managers du groupe Eramet. Les indicateurs de ces conditions de performance sont revus *a minima* tous les trois ans, après analyse des pratiques de sociétés comparables sur le marché, et afin d'assurer l'alignement et la cohérence entre la rémunération long terme et la stratégie du groupe Eramet.

Les conditions de performance reposent en 2020 sur quatre indicateurs :

- la performance relative de l'action Eramet pour 30 % de l'attribution (il s'agit de comparer sur trois ans l'évolution du taux de rentabilité de l'action (« *total shareholder return* ») par rapport à celui d'un panel constitué de plusieurs dizaines de sociétés comparables de l'indice *Euromoney Global Mining Index ; Diversified Metals & Mining, Steel* ; cette condition de performance n'étant remplie à 100 % qu'en cas de positionnement d'Eramet entre le 30^e et le 45^e percentile, et à 150 % qu'en cas d'atteinte d'un classement dans les 15 premiers pourcents du panel) ;
- la performance intrinsèque réalisée par tiers sur trois ans de deux indicateurs économiques pour 50 % de

l'attribution : 25 % sur l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) et 25 % sur la dette nette. Les objectifs annuels correspondent aux objectifs budgétaires du Groupe pour l'année. Cette condition de performance n'est remplie à 150 % qu'en cas de dépassement significatif de ces objectifs ;

- la performance RSE du groupe Eramet sur trois ans pour 20 % de l'attribution. Il s'agit ici du taux d'atteinte de la feuille de route RSE du Groupe, qui repose sur 13 indicateurs se décomposant en 15 objectifs à atteindre qui couvrent notamment les domaines suivants : sécurité, formation et engagement des salariés, diversité, transition énergétique, respect des droits humains, réduction des émissions atmosphériques et des émissions de CO₂, approvisionnements responsables...

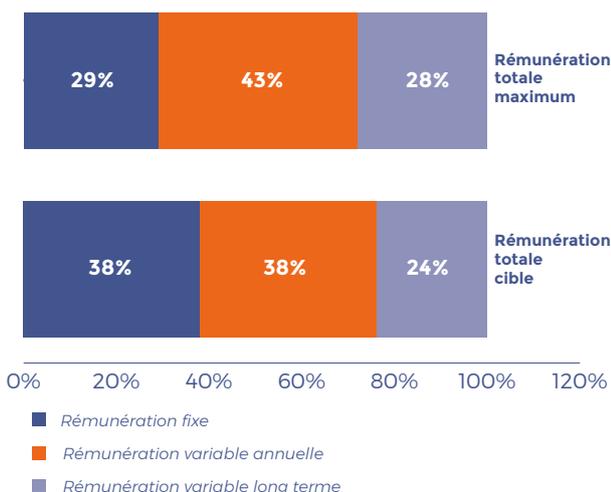
L'évaluation des critères de performance quantitatifs de cette rémunération à long terme s'effectue par le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance sur la base des éléments chiffrés des comptes annuels validés par les Commissaires aux comptes (EBITDA, dette nette). L'évaluation du critère de performance relative de l'action Eramet par rapport au panel d'entreprises de l'indice *Euromoney Global Mining Index* s'effectue par un cabinet extérieur, Forward Finance.

L'évaluation de l'atteinte des objectifs de la feuille de route RSE fait l'objet d'une analyse annuelle par le Comité de la Stratégie et de la RSE.

Importance respective des éléments de rémunération

La politique de rémunération pour le Président-Directeur Général vise un équilibre entre la performance à long terme et à court terme afin de promouvoir le développement du groupe Eramet pour toutes ses parties prenantes.

La décomposition de la rémunération totale cible et maximum du Président-Directeur Général est la suivante :



La rémunération variable long terme ci-dessous est valorisée sur la base de la valeur IFRS lors de l'attribution par le Conseil d'administration du 20 février 2019.

Indemnité en cas de cessation de fonction

Le mandat social du Président-Directeur Général précise qu'en cas de révocation (sauf faute grave) ou de démission contrainte, notamment à la suite d'un changement de contrôle de la Société ou de modification majeure et imposée du périmètre de responsabilité, il lui est alloué une indemnité de fin de mandat égale à deux ans de rémunération fixe et variable.

En vue de se conformer aux objectifs de la politique de rémunération, le bénéfice de cette indemnité est subordonné à la condition que la somme des rémunérations variables brutes perçues au cours des trois derniers exercices pleins du mandat soit supérieure ou égale à 35 % de la somme des rémunérations fixes brutes annuelles perçues au cours des mêmes exercices. Le calcul de cette rémunération variable repose sur des conditions de performance exigeantes déterminées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance. Ces conditions comprennent des objectifs financiers qui correspondent aux objectifs de développement du groupe Eramet, un objectif de responsabilité sociale reposant sur le taux d'accidents du travail avec arrêts, et des objectifs qualitatifs portant sur des enjeux stratégiques, business et managériaux propres à l'exercice. Ils peuvent notamment porter sur la mise en œuvre d'orientations stratégiques validées par le Conseil d'administration, les développements et les programmes industriels et commerciaux importants,

des actions d'organisations et de management et des réalisations s'intégrant dans la démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) et de développement durable du Groupe.

Dans le cas où le nombre d'exercices pleins serait inférieur à trois, l'appréciation de la performance se fera sur la durée effective du mandat et sera soumise à l'appréciation du Conseil d'administration sur proposition du Comité des Rémunérations et de la Gouvernance.

Le Conseil d'administration peut revenir unilatéralement sur cette indemnité de départ.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Le Président-Directeur Général bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables aux autres salariés.

Le régime de collectif de frais de santé, dont la cotisation est financée à 56 % par Eramet et à 44 % par les bénéficiaires, couvre les bénéficiaires et leurs ayants-droits en matière d'hospitalisation, de frais médicaux, de frais dentaires et d'optique.

Le régime collectif de prévoyance, dont la cotisation est financée à 67 % par Eramet et à 33 % par les bénéficiaires, prévoit une couverture en cas d'arrêt de travail consécutif à une maladie ou un accident, une rente en cas d'invalidité, ainsi qu'un capital ou une rente proportionnels au salaire annuel brut en cas de décès.

Les contrats d'assurance afférents à ces régimes sont résiliables dans les conditions de droit commun applicables en la matière.

Par ailleurs, le Conseil d'administration peut revenir unilatéralement sur l'application de ces régimes au Président-Directeur Général.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un contrat d'assurance-vie relevant de l'article 82 du Code général des impôts, dont l'objet est de compléter le niveau de ses revenus de remplacement au moment de son départ à la retraite.

Le montant annuel versé au titre de ce contrat s'élève à 30,39 % de la rémunération totale annuelle brute (rémunération fixe + rémunération variable soumise à conditions de performance) versée au Président-Directeur Général au cours de l'année de référence.

Le montant ainsi déterminé fait l'objet de deux versements :

- versement par la Société à un organisme assureur d'une cotisation annuelle, à hauteur de 50 % du montant total de la rémunération complémentaire ;
- versement annuel par la Société au Président-Directeur Général d'une somme en numéraire, à hauteur de 50 % du montant total de la rémunération complémentaire, pour financer les charges sociales et fiscales correspondantes.

La souscription du contrat d'assurance-vie a été autorisée par le Conseil d'administration du 26 juillet 2017 et a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 mai 2018 dans le cadre de la procédure des conventions réglementées (article L. 225-38 et suivants du Code de commerce). Les contrats d'assurance afférents à ces régimes sont résiliables dans les conditions de droit commun applicables en la matière.

Pour se conformer aux objectifs de la politique de rémunération, l'assiette de calcul de cette rémunération complémentaire intègre la rémunération fixe et la rémunération variable et est donc, de fait, soumise à conditions de performance, lesquelles sont décrites ci-dessus.

c. Absence d'autres éléments de rémunération

Engagement de non-concurrence

Il n'est pas prévu pour le Président-Directeur Général d'indemnité relative à un engagement de non-concurrence à l'issue de son mandat.

Rémunération de mandats d'administrateur

Le Président-Directeur Général ne perçoit aucune rémunération au titre des mandats d'administrateur qu'il exerce au sein des sociétés du Groupe.

Rémunération exceptionnelle

Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu.

Véhicule de fonction

La politique de rémunération du groupe Eramet prévoit l'attribution d'un véhicule de fonction pour le Président-Directeur Général, de même que pour les autres cadres dirigeants du Groupe.

Le Président-Directeur Général a renoncé au bénéfice de ce véhicule de fonction.

Contrats de travail ou de prestations de services

Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas d'un contrat de travail ou d'un contrat de prestations de services.

7.1.2 Politique de rémunération applicable en 2020 aux administrateurs

a. Mandat des administrateurs

Le mandat des administrateurs est conclu pour une durée de quatre ans.

Christel Bories	Nommée le 23 mai 2017	Date d'échéance AG sur comptes 2020
Michel Antsélévé	Nommé le 15 mai 2013	Date d'échéance AG sur comptes 2020
Emeric Burin des Roziers	Nommé le 23 mai 2019	Date d'échéance AG sur comptes 2022
Christine Coignard	Nommée le 23 mai 2017	Date d'échéance AG sur comptes 2020
François Corbin	Nommé le 23 mai 2019	Date d'échéance AG sur comptes 2022
Jérôme Duval	Nommé le 23 mai 2019	Date d'échéance AG sur comptes 2022
Sorame (Cyrille Duval)	Nommé le 11 mai 2011	Date d'échéance AG sur les comptes 2022
CEIR (Nathalie de La Fournière)	Nommée le 11 mai 2011	Date d'échéance AG sur les comptes 2022
Frédéric Gaidou	Administrateur désigné représentant les salariés	Mandat entré en vigueur le 12 novembre 2018 jusqu'au 11 novembre 2022
Jean-Yves Gilet	Nommé le 23 septembre 2016	Date d'échéance AG sur les comptes 2022
Philippe Gomès	Nommé le 10 décembre 2014	Date d'échéance AG sur les comptes 2020
Manoelle Lepoutre	Nommée le 11 mai 2011	Date d'échéance AG sur les comptes 2022
Jean-Philippe Letellier	Administrateur désigné représentant les salariés	Mandat entré en vigueur le 23 juin 2018 jusqu'au 22 juin 2022
Miriam Maes	Nommée le 27 mai 2016	Date d'échéance AG sur les comptes 2019
Louis Mapou	Nommé le 24 mai 2018	Date d'échéance AG sur les comptes 2021
Catherine Ronge	Nommée le 17 février 2016	Date d'échéance AG sur les comptes 2020
Sonia Sikorav	Nommée le 27 mai 2016	Date d'échéance AG sur les comptes 2019
Claude Tendil	Nommé le 25 mai 2012	Date d'échéance AG sur les comptes 2022
Bruno Vincent	Désigné en qualité de représentant de l'État le 23 mai 2019 conformément à l'ordonnance du 20 août 2014	Pas de date d'échéance

L'administrateur est révocable à tout moment sur décision de l'Assemblée Générale.

b. Rémunération totale et avantages de toute nature

Rémunération fixe

Les administrateurs perçoivent une indemnité forfaitaire annuelle de 10 000 euros.

Les administrateurs perçoivent, selon les cas, les indemnités suivantes :

- une indemnité forfaitaire annuelle de 5 000 euros pour les membres du Comité des Nominations ;
- une indemnité de 2 500 euros pour chaque participation effective au Conseil d'administration, au Comité Stratégique et de la RSE et au Comité des Rémunérations et de la Gouvernance. Ce montant est porté à 5 000 euros pour le Président de chacun de ces deux Comités ;
- une indemnité de 3000 euros pour chaque participation effective au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique. Ce montant est porté à 6 000 euros pour le Président du Comité.

Les administrateurs qui occupent cette fonction dans des filiales d'Eramet, Messieurs Cyrille Duval et Édouard Duval, sont rémunérés conformément aux règles définies par chacune de ces sociétés.

Indemnité de déplacement

Chaque administrateur résidant hors d'Europe perçoit une indemnité de déplacement de 1 525 euros pour chaque déplacement en vue de la participation à une séance du Conseil ou d'un Comité.

Absence d'autres éléments de rémunération

Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération variable, exceptionnelle ou de rémunération en actions.

Les modalités de rémunération mentionnées ci-dessus sont applicables à l'ensemble des administrateurs d'Eramet.

Contrats de travail ou de prestations de services

Les administrateurs ne bénéficient en aucun cas d'un contrat de travail ou d'un contrat de prestations de services avec Eramet.

7.2 RÉMUNÉRATION GLOBALE DES MANDATAIRES SOCIAUX EN 2019 SAY ON PAY EX POST

7.2.1 Rémunération totale annuelle du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2019

7.2.1.1 Rémunération totale et avantages de toute nature

a. Les éléments de rémunération

i. Rémunération fixe

Au titre de l'exercice 2019, Madame Christel Bories a perçu une rémunération fixe de 800 000 euros brut. Cette rémunération est identique à celle perçue en 2018.

ii. Rémunération variable

La rémunération variable versée en 2019 au titre de l'exercice 2018 est de 566 160 euros brut. Cette rémunération a fait l'objet d'une approbation lors de l'Assemblée Générale du 23 mai 2019 (16^e résolution). La rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2019 est de 736 000 euros brut. Le montant de la rémunération variable a été déterminé selon le niveau de réalisation des objectifs décrit ci-dessous :

Niveau de réalisation des objectifs 2019 pour rémunération variable versée en 2020

Objectifs	Pondération	Taux d'atteinte	Pourcentage versé au titre de cet objectif
ROC	25 %	60 %	15 %
Cash-flow opérationnel	25 %	150 %	37,5 %
Sécurité (TF2 incluant les salariés, intérimaires et sous-traitants)	10 %	0 % ⁽¹⁾	0 %
Objectifs qualitatifs liés notamment à la mise en œuvre des grands projets du Groupe et à la poursuite du déploiement du programme de transformation	40 %	99 %	39,5 %
POURCENTAGE GLOBAL D'ATTEINTE DES OBJECTIFS	100 %	92 %	92 %

(1) En dépit d'un taux d'atteinte de l'objectif supérieur à 150 %, la survenance de quatre accidents mortels en 2019 conduit à l'attribution d'un taux d'atteinte de 0 % sur cet objectif.

La Société n'a pas demandé la restitution d'une rémunération variable.

iii. Rémunération exceptionnelle

Madame Christel Bories n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.

iv. Rémunération long terme

Le Conseil d'administration du 20 février 2019, a attribué à Mme Christel Bories 15 000 actions de performance (soit 0,06 % du capital social), pour une valorisation de 785 550 euros selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (juste valeur de l'action au jour de l'attribution par le Conseil d'administration) lorsque toutes les conditions de performance du plan sont dépassées. Un nombre cible de 10 000 actions correspond au nombre d'actions qui pourrait être définitivement acquises trois ans après l'attribution si les conditions de performance sont satisfaites à 100 %. De plus, ces actions de performance font l'objet d'une période de conservation de deux ans supplémentaires et 20 % de ces actions sont bloquées jusqu'à la fin du mandat social.

Ces conditions de performance, très rigoureuses, sont calculées sur trois ans et sont les suivantes :

- performance relative de l'action Eramet pour un tiers de l'attribution (il s'agit de comparer sur trois ans l'évolution du taux de rentabilité de l'action (« *total shareholder return* ») par rapport à celui d'un panel constitué de 37 sociétés comparables de l'indice *Euromoney Global Mining Index ; Diversified Metals & Mining, Steel* ; cette condition de performance n'étant remplie à 100 % qu'en cas de classement entre le 30^e et le 45^e percentile et à 150 % qu'en cas d'atteinte d'un classement dans les 15 premiers pourcents du panel) ; et
- performance intrinsèque réalisée par tiers sur trois ans de certains indicateurs économiques pour deux tiers de l'attribution (à hauteur d'un tiers l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), et à hauteur d'un tiers le ROCE (*Return On Capital Employed*), les objectifs annuels faisant référence aux objectifs budgétaires de la Société ; cette condition de performance n'étant remplie à 150 % qu'en cas de dépassement significatif de ces objectifs.

Mme Christel Bories n'a bénéficié d'aucun autre élément de rémunération de long terme durant l'exercice clos le 31 décembre 2019.

v. Autres éléments de la rémunération

Régime de protection sociale

Mme Christel Bories bénéficie des régimes collectifs d'assurance complémentaire frais de santé et de prévoyance complémentaire invalidité décès en vigueur au sein du groupe Eramet.

Au titre de 2019 :

La contribution patronale au régime de frais de santé s'est élevée à 1 227,12 euros.

La contribution patronale au régime de prévoyance s'est élevée à 7 390,80 euros.

Assurance-vie (article 82)

Mme Christel Bories bénéficie d'un contrat d'assurance-vie relevant de l'article 82 du Code général des impôts, dont l'objet est de compléter le niveau de ses revenus de remplacement au moment de son départ à la retraite. Ce contrat garantit la constitution d'une épargne qui, à la date du départ en retraite, sera convertie en rente viagère ou versée en capital.

La rémunération complémentaire donne lieu aux deux versements suivants :

- le financement d'un contrat d'assurance-vie :
La Société a organisé l'adhésion de Mme Christel Bories à un contrat d'assurance-vie souscrit par la Société auprès d'un organisme assureur habilité. Ce contrat dit « article 82 » est un contrat d'assurance individuel en cas de vie. Le financement de ce contrat est intégralement pris en charge par la Société et représente 50 % de la rémunération complémentaire déterminée en application de ce qui précède. Il ne constitue pas un engagement de retraite ;
- un versement annuel en numéraire :
La Société verse chaque année une somme en numéraire égale à 50 % de la rémunération complémentaire déterminée en application des dispositions qui précèdent, afin de prendre en charge les charges sociales et fiscales afférentes.

c. Importance respective des éléments de rémunération

Proportion relative de la rémunération fixe et variable

	Montant	Part
Rémunération fixe	800 000	52 %
Rémunération variable annuelle	736 000	48 %

Le montant annuel de la rémunération complémentaire versée s'élève à 30,39 % de la rémunération totale annuelle brute (fixe + variable) versée à Mme Christel Bories au cours de l'année de référence. L'assiette de calcul de cette rémunération complémentaire intègre non seulement la rémunération fixe mais également la rémunération variable. Pour l'exercice 2019, la contribution patronale versée par la Société s'élève à un montant de 415 176 euros, se décomposant en 207 588 euros versés à l'assureur et 207 588 euros versés à Mme Christel Bories en compensation des charges sociales et fiscales afférentes.

L'engagement de la Société se limite au versement de la contribution mentionnée ci-dessus et elle demeure libre de résilier à tout moment ce contrat.

vi. Autres formes de rémunération

Madame Christel Bories n'a perçu aucune rémunération sous les formes suivantes :

- rémunération variable différée ;
- rémunération variable pluriannuelle ;
- avantage en nature.

vii. Rémunération allouée aux administrateurs

Madame Christel Bories n'a perçu aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

b. Rémunération versée par une entreprise dans le périmètre de consolidation

Madame Christel Bories n'a bénéficié d'aucune rémunération versée par une entreprise dans le périmètre de consolidation.

7.2.1.2 Ratio d'équité et évolution des performances

Ratio d'équité entre le niveau de rémunération du Président-Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane des salariés d'Eramet S.A.

La présentation qui suit a été réalisée conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et aux recommandations de l'Afep.

Pour l'élaboration de cette information, le périmètre choisi est celui de la société cotée Eramet S.A.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ratio d'équité sur la médiane des salaires	39,4	21,1	24,6	36,9	24,3
Ratio d'équité sur la moyenne des salaires	23,7	15,0	16,8	22,1	16,4

Éléments d'explication de la variation des ratios

Patrick Buffet était Président-Directeur Général au cours de la totalité des exercices 2015 et 2016.

Christel Bories était Président-Directeur Général au cours de la totalité des exercices 2018 et 2019.

Pour l'exercice 2017, le ratio a été calculé sur la base des rémunérations cumulées versées à Patrick Buffet jusqu'à la fin de son mandat le 23 mai 2017 et à Christel Bories à compter du début de son mandat le 23 mai 2017.

COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION DE CES RÉMUNÉRATIONS AVEC L'ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DU GROUPE ERAMET

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Rémunération du Président-Directeur Général	- 44 %	43 %	31 %	- 31 %
Rémunération moyenne Eramet S.A.	- 12 %	28 %	0 %	- 7 %
EBITDA ⁽¹⁾	308 %	132 %	- 3 %	- 25 %

(1) Les données présentées sont des données ajustées issues du reporting du Groupe dans lequel les performances opérationnelles des co-entreprises sont comptabilisées selon l'intégration proportionnelle jusqu'en 2018 : le sous-groupe TiZir (BU Sables Minéralisés, division Mines et Métaux) jusqu'au 30 juin et la société UKAD (division Alliances Haute Performance) jusqu'au 31 décembre.

7.2.1.3 Prise en compte du dernier vote ex post global de l'Assemblée Générale

Sans objet dans la mesure où ce vote, créé par l'ordonnance du 27 novembre 2019, n'était pas appliqué jusqu'à la dernière Assemblée Générale.

7.2.1.4 Conformité de la rémunération versée avec la politique de rémunération

Les éléments de la rémunération de Madame Christel Bories décrits ci-dessous sont conformes aux dispositions arrêtées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations. Ils sont déterminés dans le respect de l'intérêt social, adaptés à la stratégie commerciale de la Société et ils répondent à volonté de performance et de compétitivité sur le moyen et le long terme en vue d'assurer la pérennité de la Société.

Les conditions de performance financière et extra-financière sont exigeantes et évaluées annuellement. Elles correspondent aux facteurs clés de création de valeur et de croissance rentable et durable de la Société et sont alignées sur ses objectifs à court, moyen et long terme, ce qui participe à sa pérennité. Elles sont revues régulièrement en fonction des priorités stratégiques du Groupe.

Les conditions de performance de l'attribution sont calculées sur trois ans et sont identiques à celles imposées aux autres attributaires cadres et managers du groupe Eramet.

Le Conseil d'administration détermine la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux et veille à sa mise en œuvre. Il fixe la rémunération du Président-Directeur Général et des administrateurs d'Eramet. En outre,

dans le cadre de ses travaux préparatoires à la révision annuelle de la rémunération des mandataires sociaux, le Comité des Rémunérations et de la Gouvernance est informé sur les critères d'évolution proposés pour les salariés du Groupe dans son ensemble, tant en matière de rémunération fixe et variable que d'attribution d'actions assorties ou non de conditions de performance. Cette information permet d'assurer l'alignement et la cohérence entre les dispositifs applicables aux mandataires sociaux et ceux applicables aux salariés du Groupe.

La Société n'a pas fait d'écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération.

La Société n'a pas dérogé à la politique de rémunération.

7.2.1.5 Suspension de la rémunération versée aux administrateurs

Le Conseil d'administration étant composé conformément aux dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, le versement de la rémunération prévue au premier alinéa de l'article L. 225-45 du Code précité n'a pas été suspendu.

7.2.2 Rémunération totale annuelle des administrateurs au titre de l'exercice 2019

7.2.2.1 Rémunération totale et avantages de toute nature

a. Éléments de rémunération

Les éléments de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2019 sont détaillés dans le tableau n° 3.

b. Rémunération versée par une entreprise dans le périmètre de consolidation

À l'exception de Cyrille Duval tel que mentionné dans le tableau n° 3, les administrateurs n'ont perçu aucune rémunération versée par une entreprise dans le périmètre de consolidation.

c. Importance respective des éléments de rémunération

Les administrateurs n'ont perçu aucune rémunération variable ou exceptionnelle au titre de l'exercice 2019.

7.2.2.2 Prise en compte du dernier vote ex post de l'Assemblée Générale

Sans objet dans la mesure où ce vote, créé par l'ordonnance du 27 novembre 2019, n'était pas appliqué jusqu'à la dernière Assemblée Générale.

7.2.2.3 Conformité de la rémunération versée avec la politique de rémunération

Sans objet dans la mesure où aucune politique de rémunération n'était prévue pour les administrateurs avant l'ordonnance du 27 novembre 2019.

7.2.2.4 Suspension de la rémunération versées aux administrateurs

Le Conseil d'administration étant composé conformément aux dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, le versement de la rémunération prévue au premier alinéa de l'article L. 225-45 du Code précité n'a pas été suspendu.

7.2.3 Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2019 soumis au vote de l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2020 en application de l'article L. 225-100-III du Code de commerce

Éléments de rémunération	Montants attribués au titre de 2019 ou valorisation comptable	Montants versés au titre de 2019	Présentation
			Pas de contrat de travail suspendu. Mme Christel Bories bénéficie d'un mandat social.
Rémunération fixe	800 000 euros	800 000 euros	Rémunération fixe brute, versée au titre de l'exercice 2019 conforme aux dispositions arrêtées par le Conseil d'administration d'Eramet S.A. le 23 février 2017. Elle est identique à la rémunération fixe versée en 2018.
Rémunération variable annuelle	736 000 euros (montant arrêté pour l'exercice 2019)	566 160 euros (montant versé en 2019 au titre de l'exercice 2018)	<p>Au cours des réunions du 19 février 2020 et du 12 mars 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations et après validation par le Comité d'Audit des éléments financiers, a arrêté le montant de la rémunération variable de Mme Christel Bories au titre de l'exercice 2019 à 736 000 euros (soit 92 % de sa rémunération variable cible). La part variable est fondée sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs, dont le choix et la pondération sont proposés par le Comité des Rémunérations et approuvés par le Conseil d'administration.</p> <p>Ces objectifs sont fondés pour 60 % sur la sécurité et les conditions de travail et sur des objectifs quantitatifs de performance économique et pour 40 % sur des objectifs qualitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs quantitatifs (60 %) dont le taux d'atteinte est détaillé dans le paragraphe 7.2.1.1.a.ii : • 10 % sur la sécurité (taux de fréquence des accidents des employés, intérimaires et sous-traitants) avec un abattement en cas d'accident mortel ; • 25 % sur le résultat opérationnel courant (ROC) ; • 25 % sur le cash-flow opérationnel. <p>Les objectifs atteints (100 %) correspondent aux chiffres du budget.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs qualitatifs (40 %) détaillés pour l'année 2019 dans le paragraphe 7.2.1.1.a.ii. <p>La part variable annuelle sur objectifs est définie à 100 % de la rémunération fixe brute annuelle en fonction du taux de réalisation des différents objectifs. Cette rémunération peut varier de 0 à 150 % de la rémunération fixe brute annuelle, 100 % du fixe correspondant à 100 % des objectifs atteints. Elle ne peut dépasser 150 % de la rémunération fixe brute annuelle. La part variable à objectifs atteints et la part variable maximale sont analysées chaque année par le Comité des Rémunérations au regard des pratiques du marché, dans le cadre des enquêtes de rémunération réalisées annuellement.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération, il n'existe aucune possibilité pour la Société de demander la restitution de la rémunération variable annuelle.</p>
Rémunération variable différée	N/A		Mme Christel Bories ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A		Mme Christel Bories ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A		Mme Christel Bories ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération	Montants attribués au titre de 2019 ou valorisation comptable	Montants versés au titre de 2019	Présentation
Actions de performance ou options d'actions ou tout autre élément de rémunération de long terme	15 000 actions de performance = 785 550 euros (selon la méthode retenue pour les comptes consolidés juste valeur de l'action au jour de l'attribution par le Conseil d'administration) Options = N/A Autre élément = N/A		<p>Le Conseil d'administration du 20 février 2019, a confirmé, conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 24 mai 2018 (11^e résolution), l'attribution à Mme Christel Bories de 15 000 actions de performance lorsque toutes les conditions de performance sont dépassées, ce qui représente une attribution de 10 000 actions à la cible lorsque les conditions de performance du plan sont atteintes à 100 %, pour une valorisation de 785 550 euros (soit 0,06 % du capital social) selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (juste valeur de l'action au jour de l'attribution par le Conseil d'administration). Ce nombre correspond au nombre d'actions qui pourrait être définitivement acquises en tout ou partie trois ans après l'attribution et si les conditions de performance sont remplies en tout ou partie. Deplus, ces actions de performance font l'objet d'une période de conservation de deux ans supplémentaires et 20 % de ces actions sont bloquées jusqu'à la fin du mandat social. Ces conditions de performance, très rigoureuses, sont calculées sur trois ans et sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • performance relative de l'action Eramet pour un tiers de l'attribution (il s'agit de comparer sur trois ans l'évolution du taux de rentabilité de l'action (« <i>total shareholder return</i> ») par rapport à celui d'un panel constitué de 37 sociétés comparables de l'indice <i>Euromoney Global Mining Index ; Diversified Metals & Mining, Steel</i> ; cette condition de performance n'étant remplie à 150 % qu'en cas d'atteinte d'un classement dans les 15 premiers pourcents du panel) ; et • performance intrinsèque réalisée par tiers sur trois ans de certains indicateurs économiques pour deux tiers de l'attribution (à hauteur d'un tiers l'EBITDA (<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>), et à hauteur d'un tiers le ROCE (<i>Return On Capital Employed</i>), les objectifs annuels faisant référence aux objectifs budgétaires de la Société ; cette condition de performance n'étant remplie à 150 % qu'en cas de dépassement significatif de ces objectifs. <p>Mme Christel Bories n'a bénéficié d'aucun autre élément de rémunération de long terme durant l'exercice clos le 31 décembre 2019.</p>
Rémunérations des mandats d'administrateur	N/A		Mme Christel Bories ne perçoit pas de rémunération au titre des mandats qu'elle exerce chez Eramet et ses filiales.
Avantages de toutes natures	N/A		Mme Christel Bories ne dispose pas d'un véhicule de fonction.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS QUI FONT OU ONT FAIT L'OBJET D'UN VOTE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU TITRE DE LA PROCÉDURE DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Éléments de rémunérations	Montants attribués au titre de 2019 ou valorisation comptable	Montants versés au titre de 2019	Présentation
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	Aucun versement		En cas de révocation (sauf faute grave) ou de démission contrainte, notamment à la suite d'un changement de contrôle de la Société ou de modification majeure et imposée du périmètre de responsabilité, il est alloué à Mme Christel Bories une indemnité de fin de mandat égale à deux ans de salaire fixe et rémunération variable. Le bénéfice de cette indemnité est subordonné à la condition que la somme des rémunérations variables brutes perçues au cours des trois derniers exercices pleins du mandat soit supérieure ou égale à 35 % de la somme des rémunérations fixes brutes annuelles perçues au cours des mêmes exercices. Dans le cas où le nombre d'exercices pleins serait inférieur à trois, l'appréciation de la performance se fera sur la durée effective du mandat et sera soumise à l'appréciation du Conseil d'administration sur proposition du Comité des Rémunérations. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés et aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 23 février 2017 et a été approuvé par l'Assemblée Générale du 24 mai 2018.
Contribution Régime de type Article 82	466 790 euros	415 176 euros	Mme Christel Bories bénéficie d'un contrat d'assurance-vie relevant de l'article 82 du Code général des impôts. Le Conseil d'administration du 26 juillet 2017 sur proposition du Comité des Rémunérations a autorisé la mise en place du dispositif dans les conditions suivantes : Le montant annuel de la rémunération complémentaire versée s'élève à 30,39 % de la rémunération totale annuelle brute (fixe + variable) versée à Mme Christel Bories au cours de l'année de référence. L'assiette de calcul de cette rémunération complémentaire intègre non seulement la rémunération fixe mais également la rémunération variable. La rémunération complémentaire déterminée en application des dispositions qui précèdent donne lieu aux deux versements suivants : <ul style="list-style-type: none"> le financement d'un contrat d'assurance-vie : La Société a organisé l'adhésion de Mme Christel Bories à un contrat d'assurance-vie souscrit par la Société auprès d'un organisme assureur habilité. Ce contrat dit « article 82 » est un contrat d'assurance individuel en cas de vie. Le financement de ce contrat est intégralement pris en charge par la Société et représente 50 % de la rémunération complémentaire déterminée en application de ce qui précède. Il ne constitue pas un engagement de retraite ; un versement annuel en numéraire : La Société verse chaque année une somme en numéraire égale à 50 % de la rémunération complémentaire déterminée en application des dispositions qui précèdent, afin de prendre en charge les charges sociales et fiscales afférentes. Au titre de l'exercice 2019, l'assiette de calcul intègre la rémunération fixe et la rémunération variable et est donc soumise à conditions de performance. Compte tenu du taux d'atteinte des objectifs 2019 de la rémunération variable qui s'élève à 92%, le montant de la contribution patronale s'élève à un montant de 466 790 € réparti dans les proportions mentionnées ci-dessus. L'engagement de la Société se limite au versement de la contribution mentionnée ci-dessus et elle demeure libre de résilier à tout moment ce contrat.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	Part patronale frais de santé : 1 227 euros Part patronale prévoyance : 7 391 euros	Part patronale frais de santé : 1 227 euros Part patronale prévoyance : 7 391 euros	Mme Christel Bories bénéficie des régimes collectifs d'assurance complémentaire frais de santé et de prévoyance complémentaire invalidité décès en vigueur au sein du groupe Eramet. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 23 février 2017 et a été approuvé par l'Assemblée Générale du 24 mai 2018.

7.2.4 Présentation des rémunérations des mandataire sociaux

TABLEAU 1 - TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(en euros)	Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾		Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾		Total	Total
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Christel Bories Président-Directeur Général	2 002 790	1 868 993	785 550	1 754 700	2 788 340	3 623 693
TOTAL MANDATAIRES SOCIAUX	2 002 790	1 868 993	785 550	1 754 700	2 788 340	3 623 693

(1) Le mode de valorisation des actions de performance ne permet pas d'extrapoler de ces chiffres la rémunération réelle des dirigeants au cours des années considérées.

(2) Calculé selon la juste valeur de l'action au jour d'attribution par le Conseil d'administration, soit 52,37 euros au 20 février 2019, 116,98 euros au 22 mars 2018. Il n'y a pas eu attribution d'options durant l'exercice.

La valorisation correspond à l'attribution maximale de 15 000 actions ; la cible, à objectifs atteints à 100 %, étant de 10 000 actions.

Valorisation des autres plans de rémunération

Il n'existe pas de :

- plan de rémunération de long terme ;
- plan d'attribution d'options.

TABLEAU 2 - TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

(en euros)	Montants au titre de l'exercice 2019		Montants au titre de l'exercice 2018	
	attribués	Versés	attribués	Versés
Christel Bories Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	800 000	800 000	800 000	800 000
Rémunération variable annuelle	736 000	566 160	566 160	854 600
Contribution régime type article 82	466 790	415 176	502 833	502 833
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
Total	2 002 790	1 781 336	1 868 993	2 157 433
TOTAL MANDATAIRES SOCIAUX	2 002 790	1 781 336	1 868 993	2 157 433

Aucune rémunération variable pluriannuelle n'est due ou n'a été versée au cours de l'exercice.

Le montant des cinq plus fortes rémunérations versées par Eramet au titre de l'année 2019 s'élève à 4 318 444,28 euros et a fait l'objet d'une certification des Commissaires aux comptes.

TABLEAU 3 - TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS

(en euros)	Eramet	Autres sociétés	Total 2019	Total 2018
Michel Antselévé	36 650	-	36 650	41 650
Christel Bories ⁽¹⁾	-	-	-	-
Emeric Burin des Roziers ⁽³⁾	15 833	-	15 833	-
Christine Coignard	53 000	-	53 000	60 000
François Corbin ⁽³⁾	24 833	-	24 833	-
Cyrille Duval (Sorame)	51 500	33 000	84 500	79 000
Édouard Duval ⁽²⁾	16 250	-	16 250	50 000
Georges Duval ⁽²⁾	14 167	-	14 167	42 500
Jérôme Duval ⁽³⁾	26 933	-	26 933	-
Nathalie de La Fournière(CEIR)	32 500	-	32 500	37 500
Frédéric Gaidou ⁽⁴⁾	30 000	-	30 000	6 666
<i>Autres rémunérations hors mandat social : 88 459 €</i>				
Marie Axelle Gautier ⁽⁵⁾	-	-	-	50 334
Jean Yves Gilet	35 000	-	35 000	45 000
Philippe Gomès	31 100	-	31 100	35 125
Manoelle Lepoutre	47 917	-	47 917	47 500
Jean-Philippe Letellier ⁽⁶⁾	30 000	-	30 000	15 000
<i>Autres rémunérations hors mandat social : 94 581 €</i>				
Miriam Maes	68 500	-	68 500	69 000
Louis Mapou ⁽⁷⁾	18 050	-	18 050	13 883
Ferdinand Poaouteta ⁽⁸⁾	-	-	-	3 333
Pia Older ⁽⁹⁾	-	-	-	22 500
Catherine Ronge	30 000	-	30 000	35 000
Sonia Sikorav	53 000	-	53 000	60 000
Claude Tendil	52 500	-	52 500	60 000
Antoine Treuille ⁽²⁾	31 217	-	31 217	90 825
Bruno Vincent ⁽¹⁰⁾	68 000	-	68 000	75 000
TOTAL	766 950	33 000	799 950	939 816

(1) Autres rémunérations : voir les autres tableaux relatifs à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

(2) Fin de mandat le 23 mai 2019.

(3) Nomination le 23 mai 2019.

(4) Administrateur représentant les salariés - Début du mandat le 12 novembre 2018.

(5) Administrateur représentant les salariés - Désignation le 12 novembre 2014 - Fin de mandat le 11 novembre 2018.

(6) Administrateur représentant les salariés - Début de mandat le 23 juin 2018.

(7) Nomination à l'AG du 24 mai 2018.

(8) Le mandat de M. Ferdinand Poaouteta a pris fin le 4 mai 2018.

(9) Administrateur représentant les salariés - Désignation le 23 juin 2014 - Fin de mandat le 22 juin 2018.

(10) Montant versé au ministère des Finances - Le 23 mai 2019 M. Bruno Vincent a été nommé Représentant de l'État.

TABLEAUX 4 ET 5 - NON APPLICABLE

Il n'a pas été procédé à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au dirigeant mandataire social durant l'exercice. Il n'a pas été procédé au cours de l'exercice à la levée d'options de souscription ou d'achat d'actions par le dirigeant mandataire social.

TABLEAU 6 - ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions ⁽¹⁾	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
C. Bories	Plan du 20/02/2019	15 000	785 550	20/02/2022	20/02/2024	Performance relative de l'action Eramet (TSR) par rapport à celle des sociétés appartenant aux indices (<i>Euromoney Global Mining Index ; Diversified Metals & Mining, Steel</i>) (1/3) et performance intrinsèque d'indicateurs économiques (1/3) EBITDA et (1/3) ROCE à conditions économiques constantes du budget ; acquisition progressive sur trois ans
TOTAL		15 000				

(1) Attribution de 10 000 actions à la cible, lorsque les conditions de performance du plan sont satisfaites à 100 %. La surperformance sur l'ensemble des conditions de performance peut mener à l'attribution d'un nombre maximum de 15 000 actions. Calculé à la cible, selon la juste valeur de l'action au jour d'attribution par le Conseil d'administration, soit 52,37 euros au 20 février 2019.

TABLEAU 7 - NON APPLICABLE

Il n'y a pas d'actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le dirigeant mandataire social.

TABLEAU 8 - NON APPLICABLE

Il n'existe pas de plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions actuellement en vigueur.

TABLEAU 9 - ACTIONS DE PERFORMANCE - INFORMATION

	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	
Date d'Assemblée	15/05/2012	15/05/2012	15/05/2012	27/05/2016	27/05/2016	27/05/2016	24/05/2018	
Date du Conseil d'administration	21/03/2013	20/02/2014	19/02/2015	27/05/2016	23/02/2017	22/03/2018	20/02/2019	
Nombre total d'actions attribuées dont le nombre attribué à (Total) ⁽¹⁾	145 040	143 510	132 680	134 327	142 546	206 056 ⁽¹⁾	179 596 ⁽¹⁾	
<i>dont le mandataire social</i>								
• C. Bories ⁽¹⁾					12 500	15 000	15 000	
• P. Buffet (jusqu'au 23/05/2017)	22 405	22 405	22 405	22 405	0	0	0	
• G. Duval (jusqu'au 22/04/2016)	5 085	5 085	3 000	0	0	0	0	
• P. Vecten (jusqu'au 22/04/2016)	4 730	4 730	4 730	0	0	0	0	
• B. Madelin	3 970	3 970	3 970	0	0	0	0	
• E. Duval	900	900	0	0	0	0	0	
• C. Duval	500	500	0	0	00	0	0	
Date d'acquisition des actions Plan France	21/03/2016	20/02/2017	19/02/2018	27/05/2019	23/02/2020	22/03/2021	20/02/2022	
Date de fin de période de conservation France	21/03/2018	20/02/2019	19/02/2020	27/05/2021	23/02/2022	22/03/2023	20/02/2024	
Date de fin de période d'acquisition et de conservation des actions plan International	21/03/2017	20/02/2018	19/02/2019	27/05/2020	23/02/2021	22/03/2022	20/02/2023	
Conditions de performance	Performance relative de l'action Eramet par rapport à celle des sociétés appartenant à l'indice Stoxx 600 Basic Resources (1/3) et performance intrinsèque d'indicateurs économiques (2/3) (ROC/CA et flux de trésorerie activités opérationnelles ; acquisition progressive sur 3 ans				Performance relative de l'action Eramet (TSR) par rapport à celle des sociétés appartenant aux indices (Euromoney Global Mining Index : Diversified Metals & Mining, Steel) (1/3) et performance intrinsèque d'indicateurs économiques (1/3) EBITDA et (1/3) ROCE à conditions économiques constantes du budget ; acquisition progressive sur 3 ans			
Nombre d'actions acquises au 31/12/2019 (Plan International)	5 209	10 045	17877					
Nombre d'actions acquises au 31/12/2019 (Plan France)	18 165	34 626	59 939	85 660				
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	121 666	98 839	54 864	21 542				
Actions de performance restantes en fin d'exercice	0	0	0	27 125				

(1) Nombre d'actions au maximum de performance :

	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
Taux d'acquisition des plans sélectifs	16,37 %	32,19 %	49,44 %	86,67 %	55,60 %		

Pour les plans 2013 et 2014, les conditions de performance sont calculées sur trois ans et sont les suivantes : performance relative de l'action Eramet pour un tiers de l'attribution (il s'agit de comparer sur trois ans l'évolution du taux de rentabilité de l'action - « *total shareholder return* » - par rapport à celui d'un panel constitué de 30 sociétés comparables de l'indice Stoxx 600 Basic Resources, les conditions de performance étant remplies à 100 % en cas d'atteinte d'un classement dans les 15 premiers pourcents du panel) et performance intrinsèque réalisée par tiers sur trois ans de certains indicateurs économiques pour deux tiers de l'attribution (à hauteur de un tiers résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires et à hauteur de un tiers flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles, les objectifs annuels faisant référence aux objectifs budgétaires de la Société et les conditions de performance n'étant remplies à 100 % qu'en cas de dépassement significatif de ces objectifs). Compte tenu des conditions de performance, le taux d'acquisition en pourcentage des actions attribuées est le suivant : 2013 : 16,37 % - 2014 : 32,19 %.

Pour les plans 2015, 2016 et 2017, les conditions de performance sont calculées sur trois ans et sont les suivantes : performance relative de l'action Eramet pour un tiers de l'attribution (il s'agit de comparer sur trois ans l'évolution du taux de rentabilité de l'action - « *total shareholder return* » TSR - par rapport à celui d'un panel constitué d'une cinquantaine de sociétés comparables des indices (*Euromoney Global Mining Index ; Diversified Metals & Mining, Steel*), les conditions de performance étant remplies à 100 % en cas d'atteinte d'un classement dans les 15 premiers pourcents du panel) et performance

intrinsèque réalisée par tiers sur trois ans de certains indicateurs économiques pour deux tiers de l'attribution (à hauteur de un tiers résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires et à hauteur de un tiers flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles, les objectifs annuels faisant référence aux objectifs budgétaires de la Société et les conditions de performance n'étant remplies à 100 % qu'en cas de dépassement significatif de ces objectifs). Compte tenu des conditions de performance, le taux d'acquisition en pourcentage des actions attribuées est le suivant : 2015 : 49,44 % - 2016 : 86,67 % - 2017 : 58,00 %.

Pour les plans 2018 et 2019, les conditions de performance, très rigoureuses, sont calculées sur trois ans et sont les suivantes : performance relative de l'action Eramet pour un tiers de l'attribution (il s'agit de comparer sur trois ans l'évolution du taux de rentabilité de l'action (« *total shareholder return* ») par rapport à celui d'un panel constitué de 37 sociétés comparables de l'indice *Euromoney Global Mining Index ; Diversified Metals & Mining, Steel* ; cette condition de performance n'étant remplie à 150 % qu'en cas d'atteinte d'un classement dans les 15 premiers pourcents du panel) et performance intrinsèque réalisée par tiers sur trois ans de certains indicateurs économiques pour deux tiers de l'attribution (à hauteur d'un tiers *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) à conditions économiques constantes du budget et à hauteur de un tiers le *Return On Capital Employed* (ROCE), les objectifs annuels faisant référence aux objectifs budgétaires de la Société) ; cette condition de performance n'étant remplie à 150 % qu'en cas de dépassement significatif de ces objectifs.

TABLEAU 10 - NON APPLICABLE

Il n'existe pas de rémunération pluriannuelle du dirigeant mandataire social.

TABLEAU 11 - TABLEAU RÉCAPITULATIF PAR MANDATAIRE SOCIAL

Mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnité ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Christel Bories Président-Directeur Général : 23/05/2017 Fin du mandat d'administrateur à l'AG qui statuera sur les comptes de 2020	Non	Non, mais financement par la Société d'un contrat d'assurance-vie	Oui	Non

7.3 RAPPORT SPÉCIAL SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Exercice 2019

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En application des dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, le présent rapport est soumis à votre Assemblée.

A/ Attributions consenties l'unique mandataire social de la Société

Plan du 20 février 2019	Nombre d'actions	Valeur
Christel Bories	15 000	785 550

B/ Attributions consenties aux salariés de la Société et de ses filiales non mandataires sociaux

Plan du 20 février 2019	Nombre d'actions ⁽¹⁾	Valeur
Kleber Silva	9 885	519 620
Thomas Devedjian	5 702	298 615
Michel Carnec	4 952	259 337
Jérôme Fabre	4 952	259 337
Philippe Gundermann	4 202	220 060
Jean de L'Hermite	2 702	141 505
Virginie de Chassey	2 702	141 505
Mohamed Bouzidi	1 352	70 805
Claire Heinrich	1 352	70 805
Marc Blanquart	1 202	62 950
Dominique Hannicque	1 202	62 950
Christian Levivier	1 202	62 950
Christophe Petit	1 202	62 950
Laurent Joncourt	1 202	62 950
Christine Deram	1 202	62 950
Pierre Alain Gautier	1 202	62 950
Jean François Huet	1 202	62 950
Xavier Jegard	1 202	62 950
Diana Lewertowski	1 202	62 950
Nicole Sourgens	1 202	62 950

(1) Indiqué et valorisé au maximum pour les actions soumises à conditions de performance.

C/ Attributions à l'ensemble des salariés bénéficiaires

Lors du plan du 20 février 2019, chaque salarié à l'effectif, sous conditions d'ancienneté, a reçu deux actions gratuites.

Le Conseil d'administration





8

Eramet et ses actionnaires

8.1	Marché des titres de la Société	368
8.2	Capital social	370
8.3	Renseignements concernant la Société	377
8.4	Pactes d'actionnaires	383

8.1 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

8.1.1 Place de cotation

Les titres de la Société sont négociés chez Euronext sur le marché Euronext Paris (code ISIN : FR0000131757, code LEI 549300LUH78PG2MP6N64).

Aucun titre d'une autre société du Groupe n'est admis aux négociations d'une autre bourse de valeurs.

8.1.2 Évolution des cours

L'action Eramet a clôturé l'année 2019 à 45,84 euros/action, soit une baisse de 24 % sur l'année, pour atteindre une capitalisation boursière de 1,2 milliard d'euros. Cette évolution résulte d'un parcours à nouveau contrasté sur l'année, avec notamment l'atteinte d'un plus haut à 72,9 euros/action le 17 avril 2019 et d'un plus bas à 36,4 euros/action le 15 août 2019.

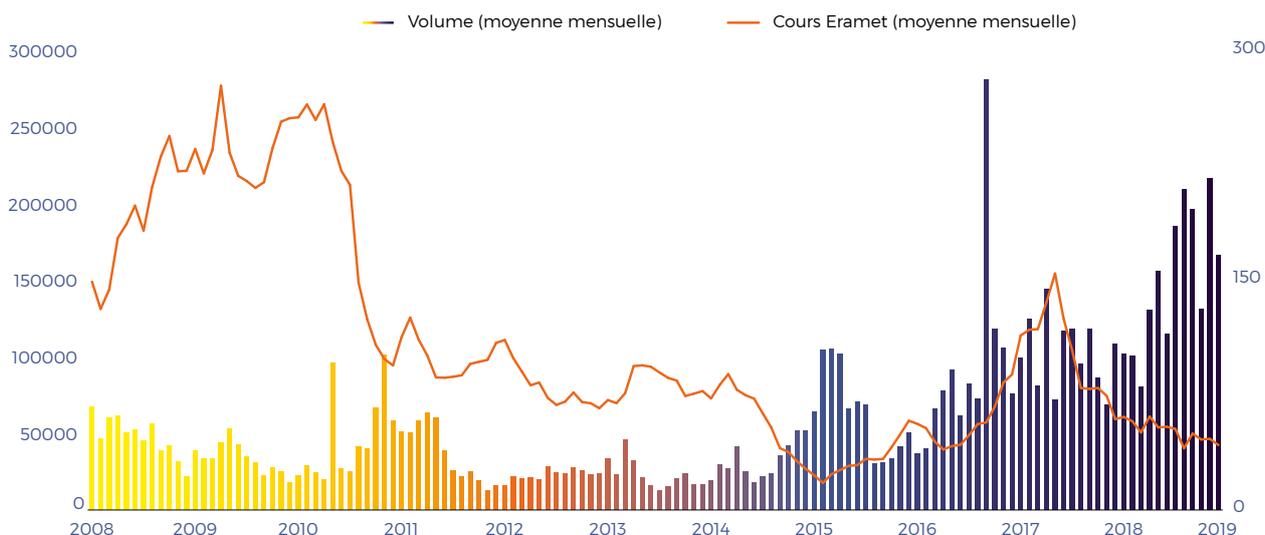
L'exercice a été marqué par la mise en œuvre du plan d'amélioration opérationnelle du Groupe avec : l'augmentation de la production de minerai de manganèse au Gabon, la mise en place des trois volets du plan de sauvetage de SLN (exportation de minerai, organisation du temps de travail et réduction des coûts énergétiques) et la poursuite des progrès à Sandouville. Cependant, les évolutions respectives des prix du manganèse et des cours du nickel au LME sont restées les principaux facteurs explicatifs de l'évolution volatile du cours de bourse

d'Eramet. Après un premier semestre marqué par un prix du manganèse stabilisé dans des niveaux élevés et un cours du nickel en amélioration par rapport à la fin de l'exercice 2018, le second semestre a été pénalisé par une tendance baissière sur les deux métaux. Pour le manganèse, l'ensemble des producteurs a produit à pleine capacité, conduisant à un léger déséquilibre du marché malgré le maintien d'une demande élevée en provenance du secteur de l'acier carbone. Pour le nickel, l'annonce anticipée du ban indonésien a d'abord entraîné une envolée des prix, puis un reflux une fois terminée la constitution de stocks de précaution.

Pour autant, les volumes traités ont très fortement augmenté, passant de 26 041 295 en 2018 à 36 077 700 titres en 2019, soit environ 141 480 titres échangés en moyenne par séance (contre environ 102 120 titres/séance constaté en 2018).

Évolution des volumes et du cours de l'action Eramet

Volume (en milliers de titres/cours en euros)



DONNÉES BOURSIÈRES

	Cours (en euros) extrêmes sur la période		Clôture au 31/12	Capitalisation boursière au 31/12	Volume
	Plus haut	Plus bas		(en millions d'euros)	(moy./jour)
2008	669,98	96,06	138,00	3 618	52 945
2009	272,30	108,00	220,75	5 821	47 589
2010	298,40	193,70	256,50	6 801	33 419
2011	276,65	80,05	94,50	2 505	46 402
2012	139,90	75,95	110,95	2 944	36 742
2013	116,00	63,76	70,29	1 866	22 927
2014	102,00	65,85	76,50	2 031	22 980
2015	94,39	23,05	29,50	783	32 166
2016	66,72	15,36	56,74	1 506	63 607
2017	99,81	36,43	99,03	2 640	92 549
2018	167,20	46,00	60,35	1 607	102 123
2019	72,90	36,42	45,84	1 220	149 901

2019	Cours (en euros)			Volume (x 1 000)
	Plus bas	Plus haut	Moyen (clôture)	(moy./mois)
Décembre	39,11	46,24	42,46	166,8
Novembre	40,35	55,56	46,54	217,1
Octobre	42,63	50,30	46,11	131,1
Septembre	45,3	55,90	50,02	196,6
Août	36,42	45,20	40,34	209,5
Juillet	43,35	61,85	52,98	185,7
Juin	49,41	59,16	54,47	115,2
Mai	48,84	62,34	54,02	156,0
Avril	50,56	72,90	61,16	130,9
Mars	45,84	55,90	50,98	80,4
Février	47,62	63,10	57,98	100,7
Janvier	53,45	71,40	60,86	102,2

8.1.3 Service du titre

La tenue du registre des titres de la Société est assurée par :

- BNP Paribas Securities Services
 GCT - Services aux émetteurs

Grands Moulins de Pantin - 9, rue du Débarcadère - 93761 Pantin Cedex

La mise en œuvre du contrat de liquidité a été confiée à Exane BNP Paribas.

8.2 CAPITAL SOCIAL

8.2.1 Capital souscrit

8.2.1.1 Montant et titres représentatifs

Le capital social, à la date du 31 décembre 2019, s'élève à 81 239 800 euros, représenté par 26 636 000 actions d'une valeur nominale de 3,05 euros, toutes de même catégorie et entièrement libérées.

8.2.1.2 Droits attachés aux actions

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente, compte tenu s'il y a lieu du capital amorti et non amorti, libéré et non libéré, du montant nominal et des droits des actions de catégories différentes.

Chaque action donne droit, en cours de vie sociale comme en cas de liquidation, au règlement de la même somme nette pour toute répartition ou tout remboursement, de sorte qu'il sera fait masse, le cas échéant, entre toutes les actions indistinctement de toute exonération fiscale comme de toute taxation susceptible d'être prise en charge par la Société.

8.2.1.3 Capital souscrit non encore libéré

Néant.

8.2.2 Titres non représentatifs du capital

8.2.2.1 Parts de fondateurs, certificats de droit de vote

Néant.

8.2.2.2 Autres titres – Capital potentiel

Le capital potentiel est composé d'ODIRNAN.

Le 5 octobre 2016, la Société a émis 2 158 428 obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles (ODIRNAN) pour un montant total de 99 999 969,24 euros.

Montant total de l'émission	100 M€
Échéance	Indéterminée
Nombre d'obligations émises	2 158 428
Nombre d'obligations au 31/12/2019	2 065 647
Valeur nominale (avec une prime de 30 % sur la base du cours de référence de 35,64 €)	46,33 €
Taux d'intérêt fixe jusqu'au 4 octobre 2022	4 %

Les ODIRNAN sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris (code ISIN FR0013204492).

L'émission des ODIRNAN avait pour objet de renforcer la structure du bilan d'Eramet par un traitement comptable en capitaux propres et le produit de l'émission sera consacré au financement des besoins généraux du Groupe.

La valeur nominale unitaire des ODIRNAN a été fixée à 46,33 euros, faisant ressortir une prime de conversion de 30 % par rapport au cours de référence de 35,64 euros de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Les ODIRNAN ont été émises au pair le 5 octobre 2016, date de règlement-livraison. Les obligations constituent des engagements chirographaires directs, généraux, inconditionnels, non subordonnés et non assortis de sûretés.

À compter de la date d'émission et jusqu'au 4 octobre 2022, les ODIRNAN porteront intérêt au taux nominal annuel de

4 %, payable semestriellement à terme échu le 5 octobre et le 5 avril de chaque année, et pour la première fois le 5 avril 2017, sous réserve d'une suspension du paiement des intérêts. À compter du 5 octobre 2022, les ODIRNAN porteront intérêt à un taux décompté sur la base du taux d'intérêt variable Euribor six mois majoré de 1 000 points de base, exprimé en base annuelle, payable semestriellement à terme échu les 5 octobre et 5 avril de chaque année, et pour la première fois le 5 avril 2023, sous réserve d'une suspension du paiement des intérêts.

Sous réserve des cas d'amortissement anticipé au gré de la Société, les ODIRNAN ne seront remboursables qu'en cas de liquidation de la Société ou à l'échéance de la durée de vie qui est indiquée dans les statuts de la Société (soit le 23 septembre 2062), sauf prorogation de cette durée de vie dans les conditions prévues par la législation applicable. Le remboursement sera, dans les deux cas, égal au pair.

Les porteurs d'ODIRNAN pourront exercer leur droit à l'attribution d'actions à tout moment à compter de la date d'émission (inclus) et jusqu'au 18^e jour de bourse (exclu) précédant le 5 octobre 2022, ou l'éventuelle date antérieure du remboursement anticipé. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'ODIRNAN recevront, au choix de la Société, soit un montant en numéraire, soit une combinaison d'un montant en numéraire et d'actions nouvelles, soit uniquement des actions nouvelles.

L'Autorité des marchés financiers a apposé sur le prospectus le visa n° 16-448 en date du 26 septembre 2016.

La Société n'a pas émis d'autres instruments financiers – qui seraient en cours de validité – non représentatifs du capital, mais susceptibles de donner accès à terme ou sur option, au capital.

Des autorisations existent toutefois pour ce faire sur décision du Conseil. Il n'en a pas été fait usage à ce jour.

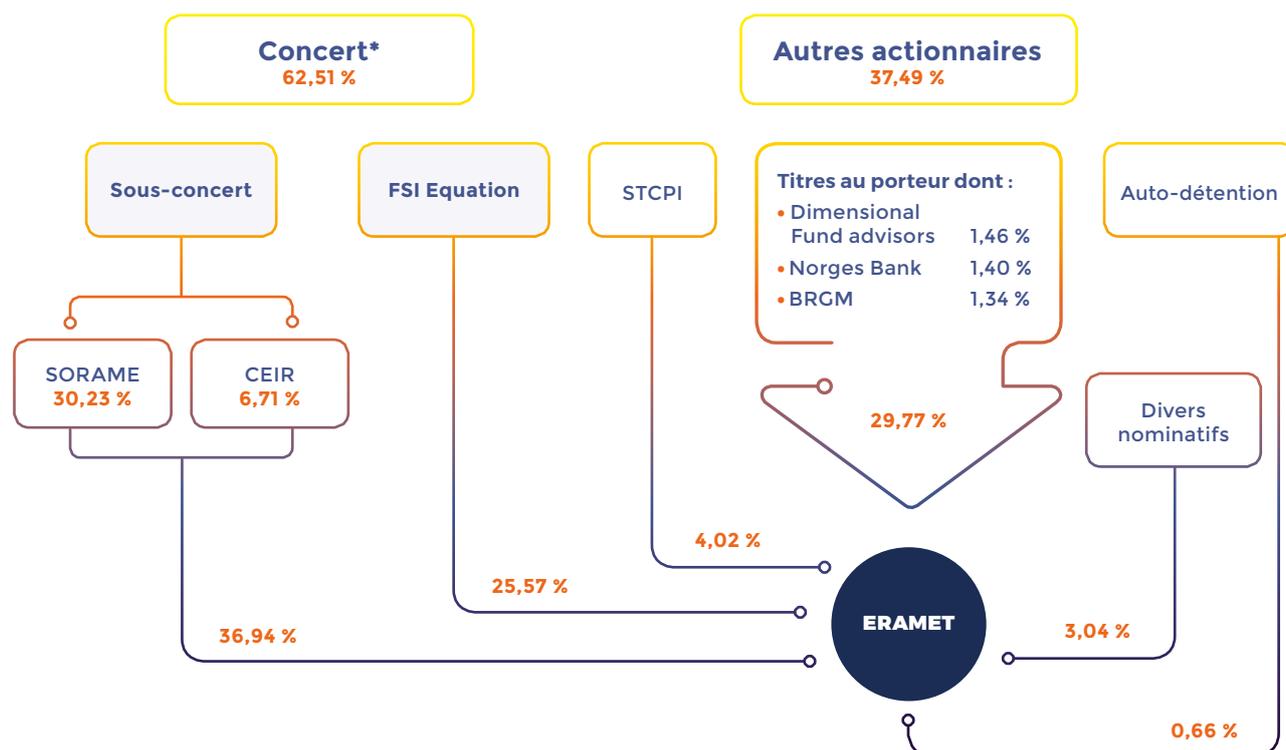
8.2.3 Évolution récente du capital social et de sa répartition

La Société n'a pas été informée, depuis la clôture de l'exercice, d'une modification significative de l'actionnariat.

8.2.4 Répartition du capital

8.2.4.1 Organigramme de contrôle

Actionnariat de la société au 31 décembre 2019 (en % de titres)



* En vertu d'un Pacte d'actionnaires ayant fait l'objet d'une décision et information de l'AMF publiée le 12 avril 2012 sous le n° 212C0486 lors de sa conclusion et d'une décision et information de l'AMF publiée le 28 juillet 2016 financiers sous le n° 216C1753 relative à l'évolution au sein du concert lors de l'acquisition par l'Agence des participations de l'État de l'intégralité du capital de la société FSI Equation.

8.2.4.2 Au 31 décembre 2019 (incorporant les actionnaires détenant – ou susceptibles de détenir – au moins 1 % du capital ou des droits de vote, et connus de la Société)

Principaux actionnaires	Actions	% capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG	% droits de vote exerçables en AG
Sorame ⁽¹⁾	8 051 838	30,23 %	16 103 676	35,85 %	16 103 676	35,99 %
CEIR ⁽¹⁾	1 788 305	6,71 %	3 572 301	7,95 %	3 572 301	7,98 %
Total sous-concert Sorame/CEIR ⁽¹⁾	9 840 143	36,94 %	19 675 977	43,80 %	19 675 977	43,97 %
FSI Equation (détenue par l'État français) ⁽¹⁾	6 810 317	25,57 %	13 620 634	30,32 %	13 620 634	30,44 %
État (détention directe)	100	non significatif	200	non significatif	200	non significatif
Total concert (Sorame/CEIR/FSI) ⁽¹⁾	16 650 560	62,51 %	33 296 811	74,12 %	33 296 811	74,41 %
Norges Bank ⁽²⁾	373 706	1,40 %	373 706	0,83 %	373 706	0,84 %
Dimensional Fund Advisors Ip ⁽²⁾	391 591	1,47 %	391 591	0,87 %	391 591	0,88 %
STCPI	1 070 587	4,02 %	2 141 174	4,77 %	2 141 174	4,79 %
BRGM ⁽²⁾	356 044	1,34 %	356 044	0,79 %	356 044	0,80 %
Personnel (Fonds Actions Eramet) ⁽³⁾	260 005	0,98 %	312 378	0,70 %	312 378	0,70 %
Mandataires sociaux	9 051	non significatif	16 335	non significatif	16 335	non significatif
Autodétention Eramet	176 562	0,66 %	176 562	0,39 %	0	0,00 %
Autres	7 347 894	27,62 %	7 858 007	17,53 %	7 858 007	17,60 %
TOTAL TITRES	26 636 000	100,00 %	44 922 608	100,00 %	44 746 046	100,00 %
Total titres au nominatif	18 706 172	70,23 %	36 942 189	82,24 %	36 765 627	82,17 %
Total titres au porteur	7 929 828	29,77 %	7 929 828	17,65 %	7 929 828	17,72 %

(1) Les sociétés Sorame, CEIR et FSI Equation sont signataires d'un Pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert, et ayant fait l'objet d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 212CO486.

(2) Estimation au vu de la dernière enquête TPI.

(3) Conformément à la nouvelle rédaction de l'article L. 225-102 du Code de commerce issue de l'article 135 de la loi 215-990 du 6 août 2015 (loi Macron), la part du capital social détenue par les salariés au dernier jour de l'exercice inclut, outre les actions affectées à un plan d'épargne salarial ou un FCPE, les actions gratuites détenues au nominatif et issues de plans d'actions gratuites autorisés par une Assemblée Générale postérieure à l'entrée en vigueur de la loi soit à compter du 8 août 2015. Au 31 décembre 2019, il existe 260 005 titres correspondant à cette définition.

8.2.4.3 Au 31 décembre 2018 (incorporant les actionnaires détenant - ou susceptibles de détenir - au moins 1 % du capital ou des droits de vote, et connus de la Société)

Principaux actionnaires	Actions	% capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AC	% droits de vote exerçables en AC
Sorame ⁽¹⁾	8 051 838	30,23 %	16 103 676	35,85 %	16 103 676	35,92 %
CEIR ⁽¹⁾	1 788 305	6,71 %	3 572 301	7,95 %	3 572 301	7,97 %
Total sous-concert Sorame/CEIR ⁽¹⁾	9 840 143	36,94 %	19 675 977	43,80 %	19 675 977	43,89 %
FSI Equation (détenue par l'État français) ⁽¹⁾	6 810 317	25,57 %	13 620 634	30,32 %	13 620 634	30,38 %
État (détention directe)	100	non significatif	200	non significatif	200	non significatif
Total concert (Sorame/CEIR/FSI) ⁽¹⁾	16 650 560	62,51 %	33 296 811	74,12 %	33 296 811	74,28 %
Schroders plc ⁽²⁾	685 644	2,57 %	685 644	1,53 %	685 644	1,53 %
BlackRock ⁽⁴⁾	428 114	1,61 %	428 114	0,95 %	428 114	0,96 %
Norges Bank ⁽²⁾	373 706	1,40 %	373 706	0,83 %	373 706	0,83 %
Acadian Asset Man. Ilc ⁽²⁾	360 172	1,35 %	360 172	0,80 %	360 172	0,80 %
Dimensional Fund Advisors Ip ⁽²⁾	302 451	1,14 %	302 451	0,67 %	302 451	0,67 %
STCPI	1 070 587	4,02 %	2 141 174	4,77 %	2 141 174	4,78 %
BRGM ⁽²⁾	356 044	1,34 %	356 044	0,79 %	356 044	0,79 %
Personnel (Fonds Actions Eramet) ⁽⁵⁾	136 306	0,51 %	184 538	0,41 %	184 538	0,41 %
Mandataires sociaux	15 143	non significatif	25 952	non significatif	25 952	non significatif
Autodétention Eramet	95 164	0,36 %	95 164	0,21 %	0	0,00 %
Autres	6 161 993	23,19 %	6 672 838	14,91 %	6 672 838	14,94 %
TOTAL TITRES	26 635 884	100,00 %	44 922 608	100,00 %	44 827 444	100,00 %
Total titres au nominatif	18 525 883	69,55 %	36 780 500	81,88 %	36 685 336	81,84 %
Total titres au porteur	8 110 001	30,45 %	8 110 001	18,05 %	8 110 001	18,09 %

(1) Les sociétés Sorame, CEIR et FSI Equation sont signataires d'un Pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert, et ayant fait l'objet d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 212C0486.

(2) Estimation au vu de la dernière enquête TPI.

(3) Conformément à la nouvelle rédaction de l'article L. 225-102 du Code de commerce issue de l'article 135 de la loi 215-990 du 6 août 2015 (loi Macron), la part du capital social détenue par les salariés au dernier jour de l'exercice inclut, outre les actions affectées à un plan d'épargne salarial ou un FCPE, les actions gratuites détenues au nominatif et issues de plans d'actions gratuites autorisés par une Assemblée Générale postérieure à l'entrée en vigueur de la loi soit à compter du 8 août 2015. Au 31 décembre 2018, il existe 136 306 titres correspondant à cette définition (soit 126 298 FCP salariés Eramet et 10 008 du plan Erashare 2016 résident).

(4) BlackRock : à la meilleure connaissance de la Société.

8.2.4.4 Au 31 décembre 2017 (incorporant les actionnaires détenant – ou susceptibles de détenir – au moins 1 % du capital ou des droits de vote, et connus de la Société)

Principaux actionnaires	Actions	% capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG	% droits de vote exerçables en AG
Sorame ⁽¹⁾	8 051 838	30,23 %	16 103 676	35,86 %	16 103 676	35,97 %
CEIR ⁽¹⁾	1 783 996	6,70 %	3 567 992	7,94 %	3 567 992	7,97 %
Total sous-concert Sorame/CEIR ⁽¹⁾	9 835 834	36,93 %	19 671 668	43,80 %	19 671 668	43,94 %
FSI Equation (détenue par l'État français) ⁽¹⁾	6 810 317	25,57 %	13 620 634	30,33 %	13 620 634	30,43 %
État (détention directe)	100	non significatif	200	non significatif	200	non significatif
Total concert (Sorame/CEIR/FSI) ⁽¹⁾	16 646 251	62,50 %	33 292 502	74,13 %	33 292 502	74,37 %
Schroders plc ⁽²⁾	619 137	2,32 %	619 137	1,38 %	619 137	1,38 %
Acadian Asset Man. Ilc ⁽²⁾	454 540	1,71 %	454 540	1,01 %	454 540	1,02 %
Dimensional Fund Advisors Ip ⁽²⁾	267 807	1,01 %	267 807	0,60 %	267 807	0,60 %
STCPI	1 070 587	4,02 %	2 141 174	4,77 %	2 141 174	4,78 %
BRGM ⁽²⁾	356 044	1,34 %	356 044	0,79 %	356 044	0,80 %
Personnel (Fonds Actions Eramet) ⁽³⁾	132 165	0,50 %	184 538	0,41 %	184 538	0,41 %
Mandataires sociaux	14 002	non significatif	18 614	non significatif	18 614	non significatif
Autodétention Eramet	147 642	0,55 %	147 642	0,33 %	0	0,00 %
Autres	6 925 485	26,06 %	7 799 143	16,59 %	7 430 067	16,64 %
TOTAL TITRES	26 633 660	100,00 %	44 912 065	100,00 %	44 764 423	100,00 %
Total Titres au nominatif	18 509 540	69,50 %	36 663 450	81,63 %	36 640 303	81,85 %
Total Titres au porteur	8 124 120	30,50 %	8 124 120	18,09 %	8 124 120	18,15 %

(1) Les sociétés Sorame, CEIR et FSI Equation sont signataires d'un Pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert, et ayant fait l'objet d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 212C0486.

(2) Estimation au vu de la dernière enquête TPI.

(3) Conformément à la nouvelle rédaction de l'article L. 225-102 du Code de commerce, issue de l'article 135 de la loi 2015-990 du 6 août 2015 (loi Macron), la part du capital social détenue par les salariés au dernier jour de l'exercice inclut, outre les actions affectées à un plan d'épargne salarial ou un FCPE, les actions gratuites détenues au nominatif et issues de plans d'actions gratuites autorisés par une Assemblée Générale postérieure à l'entrée en vigueur de la loi soit à compter du 8 août 2015. Au 31 décembre 2017, il n'existe aucune action gratuite correspondant à cette définition. La part du capital social détenue par les salariés au 31 décembre 2017 est donc égale à 132 165 actions correspondant à 0,50 % du capital.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement plus de 1 % du capital ou des droits de vote de la Société et il n'existe pas de titres nantis. Hormis l'auto-détention rappelée dans le tableau ci-dessus, il n'existe pas d'autres titres d'autocontrôle. La détention des actions par les mandataires sociaux est détaillée au chapitre « Gouvernance ».

8.2.4.5 Évolution prévisible des droits de vote

Au 31 décembre 2019, 275 897 actions, inscrites depuis moins de deux ans au nominatif, ne bénéficient pas du droit de vote double. Dans l'hypothèse où ces actions pourraient bénéficier du droit de vote double, les droits de vote

doubles se trouveraient portés à un nombre total d'environ 37 220 000 auxquels devraient être ajoutés les droits de vote simples des actions au porteur soit 7 929 828 droits supplémentaires à la date du 31 décembre 2019.

8.2.5 Plans d'options et actions gratuites

Au jour du dépôt du présent document, il n'existe pas d'autre instrument dilutif (valeur mobilière convertible, échangeable ou assortie de bons de souscription) émis par la Société que les ODIRNAN décrites au paragraphe 8.2 ci-dessus.

Les actions gratuites attribuées, dont le détail des plans attribués et restant ouverts au 31 décembre 2019 figure dans les notes aux comptes consolidés d'Eramet décrite au chapitre 3 du présent document, sont des actions existantes. Il n'existe plus d'options de souscription d'actions en vigueur.

8.2.6 Tableau récapitulatif des autorisations financières

Augmentations de capital autorisées

A – Par émission d’actions, de valeurs mobilières diverses et/ou de bons de souscription, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (article L. 225-129 CC)	
Par l’AGE pour un montant de 24 000 000 euros	23 mai 2019(19 ^e résolution)
Durée de la délégation	26 mois jusqu’au 22/07/21
Utilisation de l’autorisation	Néant
B – Par émission d’actions, de valeurs mobilières diverses et/ou de bons de souscription, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre d’une offre au public	
Par l’AGE pour un montant de 16 000 000 euros	23 mai 2019 (20 ^e résolution)
Durée de la délégation	26 mois jusqu’au 22/07/21
Utilisation de l’autorisation	Néant
C – Par émission d’actions, de valeurs mobilières diverses et/ou de bons de souscription, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre d’une offre visée au II de l’article L. 411-2 du Code monétaire et financier	
Par l’AGE pour un montant de 16 000 000 euros	23 mai 2019 (21 ^e résolution)
Durée de la délégation	26 mois jusqu’au 22/07/21
Utilisation de l’autorisation	Néant
D – Par émission d’actions, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en conséquence de l’émission par des filiales de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société	
Par l’AGE pour un montant de 16 000 000 euros	23 mai 2019 (22 ^e résolution)
Durée de la délégation	26 mois jusqu’au 22/07/21
Utilisation de l’autorisation	Néant
E – Par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise	
Par l’AGE pour un montant de 24 000 000 euros	23 mai 2019 (18 ^e résolution)
Durée de la délégation	26 mois jusqu’au 22/07/21
Utilisation de l’autorisation	Néant
F – Par émission d’actions, de valeurs mobilières diverses, en rémunération d’apports en nature consentis à la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (article L. 225-147 6^e alinéa CC)	
Par l’AGE pour un montant de 10 % du capital	23 mai 2019 (23 ^e résolution)
Durée de la délégation	26 mois jusqu’au 22/07/21
Utilisation de l’autorisation	Néant
LIMITATION DU MONTANT DES ÉMISSIONS (TOTAL A + B + C + D + F)	
Par l’AGE	23 mai 2019(24 ^e résolution)
Montant maximum	24 000 000 euros
Utilisation des autorisations	Néant
AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS	
G – Par l’AGE	23 mai 2019 (25 ^e résolution)
Durée de la délégation	26 mois jusqu’au 22/07/21
Montant maximum	500 000 euros
Utilisation de l’autorisation	Néant
RÉDUCTION DE CAPITAL	
H – Par l’AGE	23 mai 2019 (26 ^e résolution)
Durée de la délégation	26 mois jusqu’au 22/07/21
Montant maximum	10 % du capital
Utilisation de l’autorisation	Néant
ATTRIBUTION D’ACTIONS GRATUITES (ARTICLES L. 225-197-1 ET L. 225-197-2 CC)	
Par l’AGE	24 mai 2018 (11 ^e résolution)
Nombre total maximum	550 000 actions
Durée de l’autorisation	38 mois jusqu’au 23/07/2021
Utilisées en 2019	149 385
Solde disponible	400 615

8.2.7 Descriptif du programme de rachat d'actions

8.2.7.1 Détail des opérations d'achat et de vente d'actions propres sur l'exercice (article L. 225-211 du Code de commerce)

Le tableau ci-après résume les opérations sur actions auto-détenues qui ont été effectuées par la Société entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2019.

	Nombre total d'actions	Animation boursière ⁽¹⁾	Attributions aux salariés	Total
Situation au 1^{er} janvier 2018		23 147	124 495	147 642
<i>En pourcentage du capital</i>	26 633 660	- 0,06 %	0,77 %	0,71 %
Attribution définitive d'actions gratuites			(92 388)	(92 388)
Achats / Ventes		39 910		39 910
Situation au 31 décembre 2018		63 057	32 107	95 164
<i>En pourcentage du capital</i>	26 633 660	0,24 %	0,12 %	0,36 %
Mandat de rachat			193 250	193 250
Attribution définitive d'actions gratuites			(128 228)	(128 228)
Achats / Ventes		16 376		16 376
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019		79 433	97 129	176 562
<i>En pourcentage du capital</i>	26 635 884	0,30 %	0,36 %	0,66 %

(1) Contrat de liquidité souscrit auprès d'Exane BNP Paribas.

Au cours de l'exercice, 482 468 actions ont été achetées à un cours moyen de 49,77 euros et 401 070 actions ont été vendues à un cours moyen de 52,17 euros.

La valeur comptable du portefeuille de 176 562 actions, d'une valeur nominale de 3,05 euros chacune, détenues au 31 décembre 2019, s'établit à 16 068 160,73 euros, pour une valeur de marché à cette même date de 45,84 euros par titre, soit 8 093 602,08 euros.

La Société n'a pas utilisé de produits dérivés durant l'exercice.

Aucune société du Groupe ne détient d'action de la société mère Eramet.

8.2.7.2 Contrat de liquidité

Afin de garantir une liquidité minimale à tout moment de son titre, la Société a mis en œuvre depuis le 18 juillet 2003, avec la société Exane BNP Paribas, un contrat de liquidité. Ce contrat de liquidité est conforme à la pratique de marché admise par l'AMF. La synthèse des opérations d'animation boursière figure dans le détail des opérations d'achat et de vente réalisées ci-dessus.

8.2.8 Descriptif du programme de rachat 2020

8.2.8.1 Cadre juridique

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement délégué UE 2016/1052 du 8 mars 2016, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et

modalités du programme de rachat de ses propres actions par la Société. Ce programme, qui s'inscrit dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 26 mai 2020, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises en matière ordinaire.

8.2.8.2 Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la Société

Au 31 décembre 2019, les 176 562 actions propres détenues par la Société étaient réparties comme suit par objectif :

- animation boursière (contrat de liquidité) : 79 433 actions ;
- attribution aux salariés : 97 129 actions.

8.2.8.3 Objectifs du nouveau programme de rachat

Les objectifs de ce programme seraient :

- l'animation du cours par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'AMF ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange ou de toute autre manière ;
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivantes du Code de commerce ;
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- leur annulation, en conformité avec la résolution proposée à l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2019 autorisant, pour une durée de 26 mois, la réduction du capital de la Société.

8.2.8.4 Nombre maximal d'actions à acquérir et montant pécuniaire maximal alloué au programme

10 % du capital social à la date du 31 décembre 2019, soit 2 663 600 actions, avant déduction des actions propres détenues par la Société.

Les actions Eramet sont cotées sur le marché d'Euronext Paris (code ISIN : FRO000131757).

Le prix maximum d'achat serait de 200 euros par action.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions serait de 532 720 000 euros, pour 2 663 600 actions représentant 10 % du capital de la Société.

8.2.8.5 Modalités des rachats

Les actions, cessions et transferts pourront être réalisés par tous moyens sur le marché ou de gré à gré, y compris par opérations sur blocs de titres ou via des instruments dérivés, étant précisé que la résolution proposée au vote des actionnaires ne limite pas la part du programme pouvant être réalisée par voie d'acquisition de blocs de titres.

La Société précise que dans le cas éventuel de la mise en œuvre de l'utilisation de produits dérivés, l'objectif de la Société serait de couvrir les positions optionnelles prises par l'émetteur (options d'achat ou de souscription d'actions accordées aux salariés du Groupe, titres de créance donnant accès au capital de l'émetteur). L'utilisation de produits dérivés consistera plus spécifiquement à acheter des options d'achat et la Société ne devra pas être conduite à utiliser des ventes d'options de ventes.

8.2.8.6 Durée du programme de rachat

La validité du programme est limitée à une durée qui prendra fin lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2020.

8.3 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

8.3.1 Raison sociale (article 2 des statuts)

Eramet. Dans le présent document, la Société est dénommée « la Société » ou « l'émetteur » ; le Groupe constitué par Eramet et ses filiales est désigné par « le Groupe ».

8.3.2 Numéro d'enregistrement de la Société – LEI

La Société est inscrite au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le n° 632 045 381 et sous le numéro SIRET 632 045 381 000 27. Son secteur d'activité est la recherche et l'exploitation de gisements miniers de toute nature, la métallurgie de tous métaux et alliages, et leur négoce.

LEI 549300LUH78PG2MP6N64.

8.3.3 Date de constitution et durée de la Société (article 5 des statuts)

La Société a été constituée pour une durée de 99 ans à compter du 23 septembre 1963 venant à expiration le 23 septembre 2062, sauf en cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

8.3.4 Siège social (article 4 des statuts)

10, boulevard de Grenelle

75015 Paris

Téléphone : + 33 (0)1 45 38 42 42

Site internet : www.eramet.com

(les informations figurant sur le site web ne font pas partie du prospectus, sauf si incorporées par référence dans le prospectus).

8.3.5 Forme juridique et législation applicable

Eramet est une société anonyme de droit français, à Conseil d'administration, régie par les dispositions des articles L. 224-1 et suivants du Code de commerce, (partie législative et réglementaire), dans la mesure où il n'y est pas dérogé par des dispositions plus spécifiques telle que, notamment

l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, ainsi que par les dispositions de ses statuts.

8.3.6 Contrôle légal de la société (article 19 des statuts)

Conformément à la loi, le contrôle légal de la Société est assuré par deux Commissaires aux comptes titulaires et deux Commissaires aux comptes suppléants.

8.3.7 Objet social (article 3 des statuts)

« La Société a pour objet en tous pays la recherche et l'exploitation des gisements miniers de toute nature, la métallurgie de tous métaux et alliages et leur négoce.

À cet effet, elle intervient directement, ou indirectement par voie de participation, dans les activités suivantes :

- la recherche, l'acquisition, l'amodiation, l'aliénation, la concession et l'exploitation de toutes mines et carrières de quelque nature que ce soit ;
- le traitement, la transformation et le commerce de tous minerais, substances minérales et métaux, ainsi que de leurs sous-produits, alliages et tous dérivés ;
- la fabrication et la commercialisation de tous produits dans la composition desquels entrent les matières ou substances susvisées ;
- plus généralement, toutes opérations se rattachant directement ou indirectement aux objets ci-dessus, ou encore propres à favoriser le développement des affaires sociales.

Pour réaliser cet objet, la Société pourra notamment :

- créer, acquérir, vendre, échanger, prendre ou donner à bail, avec ou sans promesse de vente, gérer et exploiter

directement ou indirectement tous établissements industriels et commerciaux, toutes usines, tous chantiers et locaux quelconques, tous objets mobiliers et matériels ;

- obtenir ou acquérir tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, les exploiter, céder ou apporter, concéder toutes licences d'exploitation en tous pays ;
- et généralement, faire toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter, directement ou indirectement ou être utiles à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter la réalisation. Elle pourra agir, directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en association, participation ou Société, avec toutes autres sociétés ou personnes et réaliser, directement ou indirectement en France ou à l'étranger sous quelque forme que ce soit, les opérations rentrant dans son objet. Elle pourra prendre, sous toutes formes, tous intérêts et participations, dans toutes sociétés ou entreprises, françaises ou étrangères, de nature à favoriser le développement de ses propres affaires. »

8.3.8 Exercice social (article 23 des statuts)

L'exercice social, d'une durée de 12 mois, commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

8.3.9 Assemblée Générale

8.3.9.1 Modes de convocation et conditions d'admission (articles 20 à 22 des statuts)

Composition

L'Assemblée Générale est composée de tous les actionnaires de la Société, quel que soit le nombre de leurs actions.

Convocations

L'Assemblée Générale est convoquée et délibère dans les conditions prévues par le Code de commerce, et les articles 20 à 22 des statuts.

Les réunions ont lieu au siège social, ou tout autre lieu du même département précisé dans l'avis de convocation.

Conditions d'admission

Tout actionnaire a le droit, sur justification de son identité, de participer aux Assemblées soit en y assistant personnellement, soit en s'y faisant représenter par un autre actionnaire, par son conjoint, par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les titulaires d'actions nominatives et les titulaires d'actions au porteur doivent accomplir les formalités prescrites par la réglementation en vigueur. Ces formalités doivent avoir été accomplies au plus tard au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, avant la réunion de l'Assemblée. Les actionnaires ont également la faculté de voter par correspondance dans les conditions fixées par les articles L. 225-107 et R. 225-75 et suivants du Code de commerce, au moyen d'un formulaire devant parvenir à la Société trois jours au moins avant la date de réunion.

Si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la participation à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet, est autorisée suivant les modalités fixées par la réglementation en vigueur. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des annonces légales obligatoires.

Actions indivises, démembrées, données en gage ou sous séquestre

En l'absence de dispositions statutaires particulières, et en application des dispositions de l'article L. 225-110 du Code de commerce, tout titulaire d'une action indivise, d'une action démembrée (nu-proprétaire et usufruitier), d'une action donnée en gage ou sous séquestre, est convoqué et peut assister à l'Assemblée, sous réserve du respect des dispositions légales ou statutaires ci-dessous en ce qui concerne l'exercice du droit de vote.

8.3.9.2 Conditions d'exercice du droit de vote (articles 8 et 20 des statuts)

Tout actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sous réserve des droits de vote doubles attachés à certaines actions. L'Assemblée Générale Extraordinaire réunie le 21 juillet 1999 a en effet conféré, à effet du 1^{er} janvier 2002, à chaque action entièrement libérée pour laquelle il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire, un droit de vote double.

Les actions attribuées gratuitement, au titre d'une incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, à raison d'actions anciennes bénéficiant d'un droit de vote double, confèrent également un droit de vote double à l'issue d'un délai de deux ans.

Le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert en propriété, hormis, de par la loi, tout transfert par suite de succession, de liquidation de communauté entre époux ou de donation familiale ou de fusion ou scission de la société actionnaire.

Conformément à la loi, le droit de vote double ne peut être supprimé que par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire et après ratification de l'Assemblée Spéciale des actionnaires bénéficiaires.

Vote électronique

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, transmettre un vote par correspondance ou une procuration par tous moyens de télétransmission, y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation.

En cas d'utilisation d'un formulaire électronique, la signature de l'actionnaire pourra prendre la forme soit d'une signature sécurisée soit d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des annonces légales obligatoires.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Actions indivises, démembrées, données en gage ou sous séquestre

En l'absence de dispositions statutaires particulières, et en application des dispositions de l'article L. 225-110 du Code de commerce, le droit de vote est exercé par l'usufruitier en Assemblée Générale Ordinaire, par le nu-proprétaire en Assemblée Générale Extraordinaire, par l'un des indivisaires ou par un mandataire unique s'agissant des copropriétaires d'actions indivises et par le propriétaire de titres remis en gage ou sous séquestre.

8.3.10 Transmission des actions

Depuis la suppression de la clause d'agrément opérée par l'Assemblée du 15 juin 1994, les actions s'échangent librement sous réserve du respect des règles applicables aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

8.3.11 Identification des actionnaires

8.3.11.1 Franchissement des seuils/Déclaration d'intention

Déclarations légales

En application des articles L. 233-7 à L. 233-11 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à posséder un nombre d'actions représentant plus du vingtième, du dixième, des trois-vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois-dixièmes, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital de la Société et/ou des droits de vote, est tenue d'informer, dans les délais fixés, l'Autorité des marchés financiers et la Société – par lettre recommandée avec demande d'avis de réception -, du nombre total d'actions et/ou de droits de vote en sa possession. Les mêmes personnes sont également tenues d'informer la Société, lorsque leur participation devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Enfin, cette obligation d'information est complétée par l'obligation légale de déclaration, dans les délais prévus, des objectifs poursuivis au cours des six mois à venir pour toute personne franchissant, à la hausse comme à la baisse, les seuils précités du dixième, des trois-vingtièmes, du cinquième ou du quart.

En cas de non-respect de ces obligations de déclaration, il est fait application des dispositions de l'article L. 233-14 dudit Code.

Déclarations statutaires complémentaires

Depuis la modification de l'article 9 des statuts par l'Assemblée du 15 juin 1994, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir ou à cesser de détenir une fraction égale à 1 % du capital et/ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, est tenue d'en informer la Société dans un délai de dix jours, par lettre recommandée avec accusé réception adressée au siège social de la Société, en précisant le nombre d'actions et de droits de vote détenus.

Le défaut de cette déclaration entraîne la privation du droit de vote pour les actions ou droit de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée pour une durée de deux ans courant à compter de la régularisation et sur simple demande, lors d'une Assemblée, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5 % du capital ou des droits de vote d'une Assemblée.

8.3.11.2 Titres au porteur identifiables

Conformément à l'article L. 228-2 du Code de commerce, la Société, dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, peut recourir de droit à tout moment auprès de Euroclear S.A. à la procédure d'identification des détenteurs de titres au porteur appelée « titre au porteur identifiable » (TPI).

8.3.12 Déclarations de franchissement de seuil rendues publiques

Date	Décision AMF n°	Objet
03/08/1999	199C1045	Déclaration de franchissement de seuil (ERAP-CEIR-Sorame). Déclaration d'intentions. Nomination de cinq personnes qualifiées comme administrateurs. Rappel : dérogation à l'obligation de dépôt d'un projet d'offre publique.
29/12/1999	199C2064	Déclaration de franchissement de seuil. Cogema se substitue à l'ERAP.
30/12/1999	199C2068	Déclaration de franchissement de seuil. AFD se substitue à l'ERAP.
25/07/2001	199C0921	Projet d'avenant à la convention entre actionnaires : reclassement des titres Eramet détenus par Cogema chez CEA Industrie.
12/09/2001	201C1140	Déclaration de franchissement de seuil. Avenant à la convention entre actionnaires suite à la substitution de Cogema par AREVA.
20/12/2004	204C1559	Déclaration de franchissement de seuil et déclaration d'intention. Substitution de la société Maaldrift BV par la société Carlo Tassara International.
14/02/2006	206C0296	Déclaration de franchissement de seuil à la hausse à 5,0034 % du capital et 2,98 % des droits de vote de la société M&G Investment Management Limited.
17/01/2007	207C0134	Déclaration de franchissement de seuil à la hausse à 13,16 % du capital et 7,74 % des droits de vote et déclaration d'intention par la société Carlo Tassara France.
18/01/2007	207C0137	Déclaration de franchissement de seuil à la baisse (0 %) par la société Carlo Tassara International.
24/07/2007	207C1569	Déclaration de franchissement de seuil à la baisse à 4,14 % du capital et 4,81 % des droits de vote de STCPI.
30/05/2008	208C1042	Avenant au Pacte d'actionnaires (CEIR-Sorame-AREVA) du 17/06/99
03/06/2008	208C1083	Déclaration de franchissement de seuil à la baisse à 4,95 % du capital et 2,93 % des droits de vote de M&G Investment Management Limited
21/07/2009	209C1013	Avenant au Pacte Sorame-CEIR du 19/07/99
20/03/2012	212C0416	Déclaration de franchissement de seuil, à la hausse puis à la baisse (4,92 % du capital et 2,94 % des droits de vote) de BlackRock Inc.
12/04/2012	212C0486	Publicité des clauses du Pacte d'actionnaires Sorame-CEIR-FSI
21/05/2012	212C0634	Déclaration de franchissement de seuil à la baisse d'AREVA - Fin du Pacte d'actionnaires Sorame-CEIR-AREVA
23/05/2012	212C0647	Déclaration de franchissement de seuil à la hausse du FSI
22/07/2013	213C1027	Déclaration de franchissement de seuil à la hausse de Bpifrance par l'intermédiaire de Bpifrance Participations (ex-FSI)
22/07/2013	213C1028	Déclaration de participation de la Caisse des dépôts et consignations par l'intermédiaire de Bpifrance
21/07/2014	214C1461	Déclaration de franchissement de seuil à la hausse de la Caisse des dépôts et consignations et de Bpifrance, par l'intermédiaire de Bpifrance Participations, en résultat de l'attribution de droits de vote double.
28/07/2016	216C1753	Examen des conséquences de l'évolution au sein d'un concert (changement de contrôle de FSI Equation sans conséquence sur l'équilibre du concert contrôlant Eramet, Pacte d'actionnaire Sorame-CEIR-FSI Equation demeurant inchangé)
2/09/2016	216C1953	Déclaration de franchissement de seuil à la hausse de l'Agence des participations de l'État, de concert avec la société FSI Equation qu'elle contrôle et les sociétés Sorame et CEIR
2/09/2016	216C1957	Déclaration de franchissement de seuil à la baisse de Bpifrance, par l'intermédiaire de Bpifrance Participations et fin d'action de concert avec FSI Equation, Sorame et CEIR
5/09/2016	216C1971	Déclaration de franchissement de seuil à la baisse de la Caisse des dépôts et consignations, par l'intermédiaire de Bpifrance Participations
20/12/2016	216C2860	Déclaration de franchissement de seuil à la hausse de Intesa San Paolo S.p.A.
21/12/2016	216C2884	Déclaration de franchissement de seuil à la baisse de Carlo Tassara France S.A.S.
19/09/2017	2017C2159	Déclaration de franchissement de seuil à la baisse de Intesa San Paolo S.p.A.

8.3.13 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Outre les informations relatives aux franchissements de seuil, aux droits de vote double, aux Pactes d'actionnaires et aux engagements, détaillées au présent chapitre, les éléments ci-dessous sont à noter.

8.3.13.1 Possibilité d'utiliser les autorisations d'augmentation du capital en période d'offre publique

Conformément à la nouvelle rédaction de l'article L. 233-32 du Code de commerce, issue de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, les autorisations d'augmentation de capital proposées au vote de l'Assemblée Générale pourront être utilisées en période d'offre publique d'achat ou d'échange par le Conseil d'administration, sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées Générales et dans la limite de l'intérêt social de la Société.

8.3.13.2 Emprunts

Le crédit renouvelable multidevises (RCF - *Multicurrency Revolving Credit Facility Agreement*) décrit aux notes aux comptes consolidés (chapitre 3), prévoit la possibilité pour chaque banque, en cas de changement de contrôle de la Société, de notifier l'annulation de son engagement et

l'exigibilité anticipée de sa participation dans les avances en cours.

Par ailleurs, l'emprunt obligataire à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles (ODIRNAN) d'un montant d'environ 100 millions d'euros décrit à la note 7 aux comptes consolidés prévoit :

- la possibilité d'un remboursement anticipé au gré de la société dans un délai de quarante-cinq jours suivant le changement de contrôle de la Société, pour la totalité des obligations en circulation ;
- dans l'hypothèse où la société déciderait de ne pas procéder au remboursement anticipé des obligations à la suite du changement de contrôle, une majoration de plein droit de 500 points de base du taux nominal s'appliquera à compter de la première période d'intérêts suivant ledit changement de contrôle.

Enfin, les emprunts obligataires décrits aux notes aux comptes consolidés comportent une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire des obligations à la demande de chaque porteur d'obligations en cas de changement de contrôle de la Société.

8.4 PACTES D'ACTIONNAIRES

En vertu d'un Pacte d'actionnaires conclu le 16 mars 2012, entré en vigueur le 16 mai 2012, modifié pour la dernière fois le 25 avril 2019 et renouvelé le 31 décembre de chaque année pour une durée d'un an, ayant fait l'objet d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 212C0647 lors de sa conclusion et d'une décision et information de l'Autorité des marchés financiers sous le n° 216C1753 relative à l'évolution au sein du concert lors de l'acquisition par l'Agence des participations de l'État de l'intégralité du capital de la société FSI Equation, la Société est contrôlée majoritairement par un groupe d'actionnaires ayant déclaré agir de concert, comprenant :

- un sous-concert entre les sociétés Sorame et CEIR, sociétés contrôlées par la famille Duval, en vertu d'un Pacte d'actionnaires simultané du 19 juillet 1999, entré en vigueur le 21 juillet 1999 et ayant fait l'objet d'un avenant le 13 juillet 2009 ;
- l'Agence des participations de l'État (APE), par l'intermédiaire de sa filiale FSI Equation.

Le Pacte d'actionnaires prévoit que le Conseil d'administration comprend cinq administrateurs proposés par Sorame/CEIR, trois administrateurs proposés par l'APE, cinq administrateurs obligatoirement personnes physiques, dont trois personnes physiques proposées par le sous-concert Sorame/CEIR et deux proposées par l'APE, choisies en considération de leur compétence et de leur indépendance, deux administrateurs proposés par la Société Territoriale Calédonienne de Participation Industrielle (ci-après STCPI), un administrateur proposé d'un commun accord par Sorame/CEIR et l'APE et un administrateur appelé à présider le Conseil d'administration d'Eramet.

Les dispositions du Pacte d'actionnaires évoqué ci-dessus ainsi que celles du sous-concert sont contenues dans les principaux extraits des textes de décision et information de l'AMF n° 216C1753, n° 212C0486 et n° 209C1013 (avenant du 13 juillet 2009) reproduits ci-dessous (la version intégrale de ces textes est disponible sur le site Internet de l'AMF).

8.4.1 Décision et information n° 216C1753 du 28 juillet 2016

L'Agence des participations de l'État, agissant pour le compte de l'État, a acquis le 29 août 2016, l'intégralité du capital de la société FSI Equation, laquelle détient 6 810 317 actions Eramet, soit 25,66 % du capital de cette société.

Dans ce contexte, l'Agence des participations de l'État a déposé une demande de non-lieu à déposer un projet d'offre publique visant les actions de la société Eramet auprès de l'AMF, laquelle a rendu une décision n° 216C1753 du 28 juillet 2016 dont les termes sont reproduits ci-après.

« Dans sa séance du 13 juillet 2016, l'Autorité des marchés financiers a examiné une demande de non-lieu à déposer un projet d'offre publique visant les actions de la société Eramet, qui s'inscrit dans le cadre de la modification de l'actionnariat de cette société ⁽¹⁾. Le concert composé des sociétés Sorame ⁽²⁾ et CEIR ⁽³⁾ (toutes deux contrôlées par la famille Duval) et de la société FSI Equation ⁽⁴⁾ détient 16 646 151 actions Eramet représentant 33 292 302 droits de vote, soit 62,71 % du capital et 74,34 % des droits de vote de cette société ⁽⁵⁾, répartis comme suit :

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
Sorame	8 051 838	30,33	16 103 676	35,96
CEIR	1 783 996	6,72	3 567 992	7,97
Total sous-concert Sorame-CEIR	9 835 834	37,06	19 671 668	43,93
FSI Equation	6 810 317	25,66	13 620 634	30,41
TOTAL CONCERT	16 646 151	62,71	33 292 302	74,34

L'Agence des participations de l'État (APE), agissant pour le compte de l'État, envisage d'acquiescer, au cours du second semestre 2016, l'intégralité du capital de la société FSI Equation, laquelle détient 6 810 317 actions Eramet, soit 25,66 % du capital de cette société. Au résultat de l'acquisition, par l'APE, de l'intégralité du capital de la société FSI Equation, l'actionnariat direct de la société Eramet ne sera pas modifié, si bien que le tableau d'actionnariat susvisé demeurera inchangé. Néanmoins, l'APE se substituant à Bpifrance Participations dans le contrôle de FSI Equation et au sein du concert formé avec

le sous-concert Sorame-CEIR, elle franchira indirectement en hausse le seuil de 30 % des droits de vote de la société Eramet et de concert avec le sous-concert Sorame-CEIR, les seuils de 30 % du capital et des droits de vote de cette société.

Dans ce contexte, l'APE a demandé à l'Autorité des marchés financiers de constater qu'il n'y a pas matière au dépôt d'un projet d'offre publique visant les actions de la société Eramet, notamment sur le fondement de l'article 234-7 du règlement général.

(1) Cf. notamment communiqué diffusé par l'État (APE) le 27 juillet 2016.

(2) Société de Recherche et d'Applications Métallurgiques contrôlée par la famille Duval.

(3) Compagnie d'Études Industrielles de Rouvray contrôlée par la famille Duval.

(4) Détenue à 100 % par Bpifrance Participations, elle-même détenue à 100 % par Bpifrance S.A., laquelle est contrôlée conjointement à 50 % par l'établissement public Bpifrance et à 50 % par la Caisse des dépôts et consignations.

(5) Sur la base d'un capital composé de 26 543 218 actions représentant 44 783 479 droits de vote, en application du 2^e alinéa de l'article 223-11 du règlement général.

Le requérant fait notamment valoir que :

- la société Eramet est contrôlée par un concert composé des sociétés Sorame, CEIR et FSI Equation, lequel détient 74,34 % des droits de vote de la société Eramet (dont 30,41 % des droits de vote détenus par FSI Equation), soit la majorité des droits de vote de cette société ;
- le sous-concert Sorame-CEIR est prédominant au sein du concert qu'il forme avec FSI Equation ⁽¹⁾ et au résultat de l'opération de substitution projetée au capital de la société FSI Equation, cette prédominance du sous-concert Sorame-CEIR ne sera pas remise en cause dans la mesure où l'équilibre des participations entre lesdits actionnaires au capital de la société Eramet demeurera inchangé ;
- l'opération n'entraînera pas de modification sur les modalités d'exercice du pouvoir au sein d'Eramet en raison de l'absence de modification des dispositions du Pacte d'actionnaires conclu le 16 mars 2012 entre les concertistes actuels, lequel prévoit notamment la composition des organes sociaux et les règles de concertation ⁽¹⁾.

Sur ces bases, l'Autorité des marchés financiers a constaté (i) que le changement de contrôle de la société FSI Equation, au profit de l'APE, n'emportera aucune conséquence sur l'équilibre du concert contrôlant la société Eramet au sein duquel les sociétés Sorame et CEIR demeureront prédominantes par rapport à FSI Equation, (ii) que le Pacte d'actionnaires conclu entre le sous-concert Sorame-CEIR et FSI Equation demeurera inchangé, notamment s'agissant des modalités d'exercice de la gouvernance au sein de la société Eramet et que, par conséquent, sur le fondement de l'article 234-7 du règlement général il n'y avait pas lieu au dépôt obligatoire d'un projet d'offre publique.

En cas de modification des accords conclus ou des participations respectives des concertistes, il y aurait lieu d'informer l'AMF afin d'apprécier les conséquences de ces modifications au regard de l'obligation de dépôt d'un projet d'offre publique.

8.4.2 Décision et information n° 212C0486 du 12 avril 2012

Les principales clauses dudit Pacte sont les suivantes :

Composition du Conseil d'administration d'Eramet

Le Conseil d'administration comprendra cinq administrateurs proposés par Sorame/CEIR, trois administrateurs proposés par le FSI, quatre administrateurs obligatoirement personnes physiques, dont deux personnes physiques proposées par le sous-concert Sorame/CEIR et deux proposées par le FSI, en considération de leur compétence et de leur indépendance, deux administrateurs proposés par la Société Territoriale Calédonienne de Participation Industrielle (ci-après « STCPI ») et un administrateur appelé à présider le Conseil d'administration d'Eramet.

Cette composition doit être maintenue sauf (i) modification en capital de plus de 10 % du capital d'Eramet des participations détenues à la signature du Pacte, soit

par Sorame et CEIR, soit par le FSI, ou (ii) modification significative de la participation de STCPI dans Eramet, en capital, constituant une réduction en dessous de 635 372 actions Eramet.

Présidence, comités du Conseil d'administration

Les parties (à savoir Sorame, CEIR et le FSI) prévoient de se concerter avant toute nomination d'un Président du Conseil d'administration, d'un Directeur Général, ou d'un Directeur Général Délégué, ou de la nomination des dirigeants de chacune des trois branches d'activité du groupe Eramet. Sont par ailleurs définies la composition et les missions des Comités du Conseil d'administration, soit du Comité de Sélection, du Comité des Rémunérations, et du Comité d'Audit. En cas d'échec de la concertation, ce sont les règles de droit commun qui s'appliquent.

Stabilité du concert

Engagement de concertation

Les parties s'engagent à se concerter avant toute réunion du Conseil d'administration et de l'Assemblée Générale des actionnaires d'Eramet, en vue d'un exercice concordant de leurs droits de vote, et de la mise en œuvre d'une politique commune vis-à-vis, d'elle, et prévoient qu'en cas de désaccord sur une question soumise au Conseil d'administration, elles veilleront à ce que sa décision soit reportée à sa plus prochaine réunion ⁽²⁾.

Engagement de conservation

Les sociétés Sorame et CEIR s'obligent à détenir, la première 70 % au moins et la seconde 30 % au plus de leur participation globale dans Eramet, et, tant que le FSI n'augmentera pas sa participation globale dans Eramet, à conserver 2 % du capital d'Eramet de plus que le FSI, ce qui assure au concert global la conservation de 51 % des droits de vote d'Eramet tant que la participation du FSI dans Eramet restera égale à 25,68 % du capital. Le sous-concert Sorame/CEIR reste libre toutefois de céder au moins 80 % de sa participation dans Eramet, et son engagement de conservation devient caduc en cas d'exercice par le FSI de son option d'achat des actions Eramet de Sorame.

(1) Cf. notamment D&I 212C0486 du 12 avril 2012 et 212C0647 du 23 mai 2012

(2) Il est précisé qu'en pareille hypothèse, les parties ne seront pas tenues de se mettre d'accord et restent libres d'exercer leurs droits de vote comme elles le souhaitent ; notamment, elles n'ont pas prévu de droits de véto.

Obligations en cas d'offre publique

Chacune des parties s'engage à faire ou exécuter dans les délais les déclarations et obligations auxquelles elle est tenue, à supporter seule les sanctions de leur éventuelle inexécution, et à déposer et assumer seule l'offre publique devenue obligatoire à raison de ses éventuelles acquisitions d'actions Eramet, ou d'un de ses actes, ou d'une inexécution d'une de ses obligations.

Options d'achat et de vente des actions Eramet de Sorame et CEIR

Sorame consent au FSI une option d'achat indivisible de ses actions Eramet, exerçable dans le cas d'une cession d'actions ou d'une ou plusieurs parts de commandités ou d'une opération quelconque sur Sorame ayant pour effet de faire perdre à la famille Duval son contrôle de Sorame. CEIR consent au FSI une option d'achat indivisible de la totalité de ses actions Eramet, et le FSI lui consent une option de vente indivisible de la totalité de ses actions Eramet. Ces deux options seront exerçables en cas d'exercice par le FSI de son option d'achat sur les titres Eramet détenus par Sorame.

Droits de premier refus (préemption) réciproque

Les parties se consentent un droit de premier refus réciproque, (i) en cas d'intention ferme de vendre sur le marché à des tiers non identifiés, au fil de l'eau ou par *accelerated bookbuilding* (ABB) ou par *fully marketed offer* (FMO), un nombre déterminé d'actions Eramet ; (ii) en cas de projet de cession à un ou plusieurs tiers identifiés d'un ou de plusieurs blocs d'actions Eramet, par application ou hors marché ; et en cas de projet d'apport de tout ou partie de sa participation dans Eramet, rémunéré par des actions de la société bénéficiaire de l'apport.

Échappent au droit de premier refus :

- les cessions dans le marché : pour Sorame et CEIR, tant qu'est respecté l'engagement de conservation et pour le FSI, tant qu'il conserve 20 % du capital d'Eramet ;
- les cessions à un tiers ou plusieurs tiers identifiés ou projet d'apport : pour Sorame et CEIR, tant qu'est respecté l'engagement de conservation et qu'il n'est pas cédé un bloc de plus de 5 % du capital à un même groupe d'investisseurs et pour le FSI, tant qu'il conserve 20 % du capital d'Eramet et qu'il n'est pas cédé un bloc de plus de 5 % du capital à un même groupe d'investisseurs.

De manière générale, échappent aux obligations de notification et droits de premier refus (i) les transmissions à titre gratuit, pour cause de mort ou entre vifs, à des personnes physiques, (ii) les cessions au sein du sous-concert Sorame/CEIR, sous réserve que la première conserve 70 % au moins, et la seconde 30 % au plus de leur participation globale dans Eramet, (iii) en cas de fusion de Sorame et CEIR, si Sorame est l'absorbante et reste contrôlée par la famille Duval et (iv) en cas de cession ou d'apport fait par le FSI de ses actions Eramet au profit d'une de ses filiales, à condition que le bénéficiaire adhère au Pacte d'actionnaires et se substitue au FSI dans les droits et obligations qui en résultent.

Durée

Le Pacte entrera en vigueur à la cession effective par AREVA au profit du FSI de la participation qu'elle détient dans Eramet. Il est conclu pour une durée déterminée se terminant le 31 décembre 2016, et se proroge au-delà par tacite reconduction par périodes d'une année, à défaut de sa dénonciation notifiée par l'une des parties à l'autre un mois au moins avant l'expiration de la période en cours. Le Pacte cessera immédiatement et de plein droit en cas (i) de changement de prédominance à l'intérieur du concert global dû à des acquisitions ou des souscriptions d'actions par le FSI, (ii) de cession ou d'apport ou de transfert par l'une des parties de plus de 80 % de sa participation dans Eramet, ou (iii) réduction à moins de 15 % du capital d'Eramet de la participation directe et indirecte du FSI.

En conséquence, les sociétés Sorame et CEIR ont décidé, par un avenant n° 2 conclu le 16 mars 2012, de modifier la clause de durée du Pacte d'actionnaires qu'elles ont conclu le 17 juin 1999 déjà modifié par un avenant n° 1 du 13 juillet 2009.

Il est précisé enfin que les sociétés Sorame et CEIR se sont engagées vis-à-vis du FSI à convertir au porteur le nombre requis d'actions Eramet afin que la participation actuelle du sous-concert Sorame/CEIR ne soit pas reluée de plus de 2 % en conséquence de la perte des droits de vote double attachés aux actions Eramet cédées au FSI. Une fois la cession d'actions Eramet effectuée, les sociétés Sorame et CEIR et le FSI demanderont à la société Eramet la réinscription au nominatif de l'ensemble de leurs actions Eramet afin de récupérer les droits de vote double deux ans plus tard.

8.4.3 Décision et information n° 209C1013 du 21 juillet 2009

Par courrier du 16 juillet 2009, l'Autorité des marchés financiers a été destinataire d'une convention d'actionnaires intitulée « Avenant n° 1 au Pacte du 19 juillet 1999 d'actionnaires d'Eramet entre les sociétés Sorame et CEIR », conclue le 13 juillet 2009 entre la société en commandite par actions Sorame et la société par actions simplifiée CEIR.

A/ Il est rappelé que les sociétés Sorame et CEIR (sociétés contrôlées par la famille Duval) ont conclu le 19 juillet 1999 un Pacte d'actionnaires les instituant de concert pour une durée de 10 ans, à compter du 21 juillet 1999.

Ce Pacte prévoyait notamment :

- l'inaliénabilité de leurs actions Eramet pendant cinq ans, sauf pour chacune d'elles à hauteur de 1,5 % du capital d'Eramet au maximum ;
- une complète liberté de cession entre elles de leurs actions Eramet, pour peu que Sorame continue de détenir au minimum 70 % des actions Eramet détenues par leur concert et CEIR au maximum 30 %, avec l'engagement de maintenir cette répartition entre elles en cas de hausse de leurs participations ;
- des droits de préemption réciproques sur leurs titres Eramet ;
- un engagement de concertation avant toute Assemblée Générale d'Eramet, en vue de l'exercice concordant

de leurs droits de vote pour la mise en œuvre d'une politique commune vis-à-vis de cette société.

B/ Il est en outre rappelé que les sociétés Sorame et CEIR, certains membres de la famille Duval et AREVA sont unies par un Pacte d'actionnaires les instituant de concert vis-à-vis d'Eramet, qui résulte d'un acte sous seing privé du 17 juin 1999 et de son avenant du 27 juillet 2001 ayant substitué AREVA à COGEMA, elle-même déjà substituée à l'ERAP le 1^{er} décembre 1999 conformément aux stipulations dudit Pacte.

Un avenant n° 2 audit acte sous seing privé du 17 juin 1999 a été conclu le 29 mai 2008, par lequel les parties ont prorogé jusqu'au 31 décembre 2008 leur Pacte de concert et lui apportant différentes modifications, et ont pour cela substitué à compter du 29 mai 2008 une nouvelle rédaction à la rédaction antérieure de leur Pacte d'actionnaire du 17 juin 1999.

En l'absence de dénonciation par les parties avant le 15 décembre 2008, puis le 15 juin 2009, ce nouveau Pacte a été tacitement prorogé à deux reprises, en dernier lieu à compter du 1^{er} juillet 2009 pour une durée de six mois se terminant le 31 décembre 2009.

Au 16 juillet 2009, les parties au Pacte détiennent de concert 61,57 % du capital et 73,57 % des droits de vote de la société Eramet, répartis comme suit :

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
Sorame	7 818 919	29,37	15 637 838	35,16
CEIR	1 783 996	6,70	3 567 992	8,02
Sous-total Sorame/CEIR	9 602 915	36,07	19 205 830	43,18
AREVA	6 787 277	25,39	13 514 554	30,63
TOTAL CONCERT	16 390 192	61,57	32 720 384	73,57

C/ Sorame et CEIR ont signé, le 13 juillet 2009, un avenant au Pacte du 19 juillet 1999 décrit au point A ci-dessus, par lequel elles ont prorogé jusqu'au 21 juillet 2014 leur Pacte de concert, en lui apportant différentes modifications, et ont pour cela substitué à compter du 13 juillet 2009 une nouvelle rédaction à celle du Pacte d'actionnaires du 19 juillet 1999.

Les principales clauses dudit avenant conclu entre Sorame et CEIR sont les suivantes :

- stabilité du concert Sorame/CEIR : sauf en cas de cession représentant au moins 80 % de la participation de leur concert dans Eramet et aussi longtemps qu'AREVA n'augmentera pas sa participation dans Eramet de plus de 2 %, les parties s'obligent à conserver le nombre d'actions et de droits de vote requis pour que leur sous-concert demeure prédominant dans le concert global ;
- cession d'actions Eramet entre Sorame et CEIR : toute cession d'actions Eramet peut être réalisée librement entre les parties, à condition que Sorame continue à détenir au moins 70 % des actions Eramet détenues par le sous-concert et CEIR au maximum 30 % ;
- augmentation des participations dans Eramet de Sorame et CEIR : les parties sont libres d'augmenter leur participation dans Eramet, sous réserve de ne pas

augmenter leur participation de plus de 2 % du capital ou des droits de vote en moins de 12 mois ;

- engagement de concertation entre les parties avant toute Assemblée Générale d'Eramet, en vue de l'exercice concordant de leurs droits de vote pour la mise en œuvre d'une politique commune vis-à-vis d'Eramet.

Cette convention se substitue au Pacte du 19 juillet 1999. Elle est conclue pour une durée expirant le 21 juillet 2014 et se prorogera ensuite par tacite reconduction par périodes de deux ans, à défaut de sa dénonciation notifiée par l'une des parties avec un préavis d'un mois avant l'expiration de la période en cours.

Elle cessera, de même que l'action de concert entre les parties, en cas de cession par l'une des parties de plus de 80 % de sa participation dans Eramet.

X X X

En outre, la répartition des administrateurs au sein du Conseil et des Comités est présentée en détail au chapitre 4 « Gouvernance » du présent document.

À la connaissance d'Eramet, il n'existe pas d'autre convention ou pacte.





9

Assemblée Générale

9.1 Exposé des motifs et texte des projets de résolutions

390

9.1 EXPOSÉ DES MOTIFS ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Les **résolutions 1 et 2** concernent l'approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice écoulé. Les comptes figurent de manière détaillée dans les documents remis aux actionnaires et sont, par ailleurs, commentés dans le rapport de gestion.

Première résolution

(Comptes annuels 2019)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir entendu lecture du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve lesdits comptes annuels tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution

(Comptes consolidés 2019)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir entendu lecture du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, approuve lesdits comptes consolidés tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Dans la **résolution 3**, il vous est proposé d'approuver le rapport spécial des Commissaires aux comptes de votre Société et portant sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et autorisées au cours de l'exercice écoulé. Il vous est précisé que ce rapport fait également état des conventions précédemment autorisées par votre Assemblée et qui se sont poursuivies au cours de l'exercice écoulé et que ces conventions précédemment autorisées, ayant déjà été approuvées par votre Assemblée, ne sont pas de nouveau soumises au vote de la présente Assemblée.

Troisième résolution

(Conventions réglementées)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir entendu lecture du rapport spécial établi par les Commissaires aux comptes sur les conventions visées par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve ce rapport ainsi que les opérations qui s'y trouvent visées.

La **résolution 4** a pour objet de proposer à l'Assemblée l'affectation du résultat de l'exercice 2019.

Quatrième résolution

(Affectation du résultat)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires :

- constate que le résultat de l'exercice écoulé s'élève à 4 697 098,88 euros ;
- auquel s'ajoute le report à nouveau au 31 décembre 2019 287 893 778,27 euros ;
- soit un montant distribuable de 292 590 877,15 euros.

L'Assemblée Générale décide :

- d'affecter à la réserve légale le montant nécessaire pour la porter à son maximum de 10 % du capital social, soit 35,38 euros ;
- d'affecter le solde au poste report à nouveau qui se trouvera ainsi porté à 292 590 841,77 euros.

L'Assemblée Générale, agissant en qualité d'Assemblée Générale Ordinaire, prend acte de ce que les dividendes par action mis en paiement au titre de l'année écoulée et des trois exercices précédents sont, ou ont été, les suivants :

	2016	2017	2018	2019
Nombre d'actions rémunérées	26 550 443	26 633 660	26 635 884	26 636 000
Dividende	0 €	2,30 €	0,60 €	0 €

Les **résolutions 5 à 6** portent sur le renouvellement pour quatre ans de mandats d'administrateurs qui viennent à échéance à la présente Assemblée :

- renouvellement du mandat de Mme Miriam Maes (administrateur indépendant). Mme Maes a exercé des fonctions de Direction générale dans différentes multinationales et est membre de plusieurs Conseils d'administration.
- renouvellement du mandat de Mme Sonia Sikorav (administrateur indépendant). Mme Sikorav a exercé des fonctions de direction générale, de direction de la stratégie et de direction des achats dans différents groupes industriels.

Cinquième résolution

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, renouvelle pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023 et devant se tenir en 2024, le mandat d'administrateur de Madame Miriam Maes, arrivé à expiration avec la présente Assemblée.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, renouvelle pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023 et devant se tenir en 2024, le mandat d'administrateur de Madame Sonia Sikorav, arrivé à expiration avec la présente Assemblée.

« Say on Pay Ex Ante »

Conformément aux dispositions du II de l'article L. 225-37-2 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce, l'Assemblée Générale est appelée à approuver à la **résolution 7** la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration et à la **résolution 8** la politique de rémunération applicable à Madame Christel Bories, Président-Directeur Général. Ces éléments figurent au chapitre 7 du Document d'enregistrement universel 2019, « Rémunération des organes de direction et d'administration ».

Conformément à la rédaction de l'article L. 225-37-2, l'approbation de l'Assemblée Générale est requise chaque année et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération. Si l'Assemblée Générale n'approuve pas la résolution et qu'elle a précédemment approuvé une politique de rémunération, celle-ci continue à s'appliquer et le Conseil d'administration soumet à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires un projet de résolution présentant une politique de rémunération révisée. En l'absence de politique de rémunération précédemment approuvée, si l'Assemblée Générale n'approuve pas le projet de résolution, la rémunération est déterminée conformément à la rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ou, en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, conformément aux pratiques existant au sein de la Société.

« Say on Pay Ex Post »

Conformément aux dispositions du I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, l'Assemblée Générale est appelée à approuver à la **résolution 9** les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce. Ces éléments figurent au chapitre 7 du Document d'enregistrement universel 2019, « Rémunération des organes de direction et d'administration ». Conformément aux dispositions du III de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale est appelée à approuver à la **résolution 10** les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Madame Christel Bories, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2019. Ces éléments figurent au chapitre 7 du Document d'enregistrement universel 2019, « Rémunération des organes de direction et d'administration ».

Septième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration - « Say on Pay Ex Ante »)

Conformément aux dispositions du II de l'article L. 225-37-2 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, approuve la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant au Document d'enregistrement universel 2019, partie 7 « Rémunération des organes de direction et d'administration », paragraphes 7.1.2.2 et 7.1.1.3.

Huitième résolution

(Approbation de la politique de rémunération applicable à Mme Christel Bories, Président-Directeur Général - « Say on Pay Ex Ante »)

Conformément aux dispositions du II de l'article L. 225-37-2 et de l'article R. 225-29-1 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, approuve la politique de rémunération applicable à Mme Christel Bories, Président-Directeur Général, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant au Document d'enregistrement universel 2019, partie 7 « Rémunération des organes de direction et d'administration », paragraphe 7.1 et en particulier 7.1.2.1.

Neuvième résolution

(Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce – « Say on Pay Ex Post »)

Conformément aux dispositions du I de l'article L. 225-37-3 et du II de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, tels que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce, figurant au Document d'enregistrement universel 2019, partie 7 « Rémunération des organes de direction et d'administration », paragraphe 7.2.1 et 7.2.2.

Dixième résolution

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Mme Christel Bories, Président-Directeur Général – « Say on Pay Ex Post »)

Conformément aux dispositions du III de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé 2019 ou attribués au titre du même exercice à Mme Christel Bories, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce, figurant au Document d'enregistrement universel 2019, partie 7 « Rémunération des organes de direction et d'administration », paragraphe 7.2.3.

La **résolution 11** a pour objet, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, de demander à l'Assemblée Générale d'autoriser le Conseil à renouveler, dans les conditions légales et réglementaires, le programme de rachat par la Société de ses propres actions, par tous moyens, y compris en période d'offre publique. Le montant maximum de rachat est de 10 % du capital et le prix maximum d'achat par action de 200 euros. Il s'agit là du renouvellement annuel de cette autorisation. Cette autorisation a notamment pour objectif de permettre la poursuite du contrat de liquidité existant, ainsi que la mise en œuvre des plans d'attributions d'actions gratuites aux salariés par remise d'actions existantes.

Onzième résolution

(Autorisation d'opérer sur les titres de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du descriptif de programme de rachat de titres de la Société, faisant usage de la faculté prévue par l'article L. 225-209 du Code de commerce, autorise le Conseil d'administration à acheter ou faire acheter des actions de la Société dans la limite de 10 % du capital social, en vue :

- de l'animation du cours par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'AMF ;

- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange ou de toute autre manière ;
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ;
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- de leur annulation, en conformité avec la 26^e résolution de la présente Assemblée Générale du 23 mai 2019 autorisant pour une durée de 26 mois la réduction du capital de la Société.

Les achats, cessions, transferts ou échanges de ces actions pourront être effectués par tous moyens, sur le marché ou de gré à gré, y compris, le cas échéant, via des instruments dérivés, et la part maximale pouvant être acquise ou transférée sous forme de bloc de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions autorisé.

Ils pourront être effectués également en période d'offre publique si l'offre d'achat visant les titres de la Société est réglée intégralement en numéraire.

Le paiement pourra être effectué de toutes manières.

Le prix maximum d'achat ne pourra excéder **200 euros** par action.

Cette autorisation est donnée pour une durée qui prendra fin lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2020.

Sur la base du nombre d'actions composant le capital social au **31 décembre 2019**, l'investissement théorique maximal s'élèverait, en retenant un cours de **200 euros** par action, à **532 720 000 euros**.

En vue d'assurer l'exécution de cette résolution, tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, qui pourra les déléguer, à l'effet de :

- passer tous ordres de bourse, conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres des achats et ventes d'actions ;
- effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers ;
- affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis dans les conditions légales ou réglementaires applicables ;
- remplir toutes autres formalités et, de manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

De la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

La résolution 12 portant sur la modification de l'article 11 des statuts est proposée afin d'insérer aux statuts la possibilité de désigner un administrateur référent.

Douzième résolution

(Modification de l'article 11 des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 11 des statuts pour adopter le texte suivant.

Version actuelle	Nouvelle version
<p>ARTICLE 11 – BUREAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</p> <p>1. Le Conseil peut décider la création de comités.</p> <p>2. Sur proposition du Président, le Conseil peut décider la nomination de deux Vice-présidents choisis parmi ses membres. En cas d'empêchement du Président, l'un des Vice-présidents assure la présidence du Conseil d'Administration et des Assemblées Générales d'Actionnaires.</p> <p>3. Le Conseil peut nommer, en outre, pour une durée qu'il détermine, un Secrétaire qui n'est pas obligatoirement membre du Conseil.</p> <p>4. Le Conseil établit une charte à laquelle chaque Administrateur ou représentant permanent adhère lors de sa prise de fonction, et qui rappelle ou définit la mission des Administrateurs, les principes qui gouvernent leur action et les règles de comportement qu'ils s'imposent à ce titre.</p>	<p>ARTICLE 11 – BUREAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</p> <p>1. Le Conseil peut décider la création de comités.</p> <p>2. Sur proposition du Président, le Conseil peut décider la nomination de deux Vice-présidents choisis parmi ses membres. En cas d'empêchement du Président, l'un des Vice-présidents assure la présidence du Conseil d'Administration et des Assemblées Générales d'Actionnaires.</p> <p>3. Le Conseil peut nommer, en outre, pour une durée qu'il détermine, un Secrétaire qui n'est pas obligatoirement membre du Conseil.</p> <p>4. Le Conseil établit une charte à laquelle chaque Administrateur ou représentant permanent adhère lors de sa prise de fonction, et qui rappelle ou définit la mission des Administrateurs, les principes qui gouvernent leur action et les règles de comportement qu'ils s'imposent à ce titre.</p> <p>5. Le Conseil peut décider la nomination d'un Administrateur Référent dont les missions sont définies par le Conseil conformément au Code Afep-Medef.</p>

La **résolution 13** portant sur la modification de l'article 13 des statuts est proposée afin d'intégrer les nouvelles dispositions sur l'intérêt social élargi à la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de l'article L. 225-35 alinéa 1 du Code de commerce (issu de la loi Pacte 2019-486 du 22 mai 2019).

Treizième résolution

(Modification de l'article 13 des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et des dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce issu de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 (dite « loi Pacte »), décide de modifier l'article 13 des statuts pour adopter le texte suivant.

Version actuelle	Nouvelle version
<p>ARTICLE 13 – POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</p> <p>Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.</p> <p>Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.</p> <p>Aucune décision relative aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise ne peut intervenir sans que le Conseil en ait préalablement délibéré. Les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs de la Direction Générale sont inopposables aux tiers. Les cautions, avals et garanties sur les biens sociaux doivent faire l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration dans les conditions fixées par la loi. Les actes concernant la Société sont signés soit par le Directeur Général, soit par le Directeur Général Délégué, soit par tout fondé de pouvoir spécial.</p>	<p>ARTICLE 13 – POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</p> <p>Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, <u>en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.</u></p> <p>Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.</p> <p>Aucune décision relative aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'entreprise ne peut intervenir sans que le Conseil en ait préalablement délibéré. Les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs de la Direction Générale sont inopposables aux tiers. Les cautions, avals et garanties sur les biens sociaux doivent faire l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration dans les conditions fixées par la loi. Les actes concernant la Société sont signés soit par le Directeur Général, soit par le Directeur Général Délégué, soit par tout fondé de pouvoir spécial.</p>

La **résolution 14** portant sur la modification de l'article 10.8 des statuts est proposée afin d'intégrer les nouvelles dispositions de l'article L. 225-45 du Code de commerce (issu de la loi Pacte 2019-486 du 22 mai 2019) : la notion de jetons de présence est remplacée par la notion de rémunération des administrateurs.

Quatorzième résolution

(Modification de l'article 10.8 des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et des dispositions de l'article L. 225-45 du Code de commerce issu de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 (dite « loi Pacte »), décide de modifier l'article 10.8 des statuts pour adopter le texte suivant.

Version actuelle	Nouvelle version
<p>8. L'Assemblée Générale peut allouer aux administrateurs une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence. Ces allocations sont réparties par le Conseil entre ses membres de la façon qu'il juge convenable. Le Conseil peut allouer des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs.</p>	<p>8. L'Assemblée Générale peut allouer aux administrateurs une somme fixe annuelle à titre de <u>rémunération de leur activité</u>. Ces allocations sont réparties par le Conseil entre ses membres de la façon qu'il juge convenable. Le Conseil peut allouer des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs.</p>

La **résolution 15** portant sur la modification de l'article 10.9 des statuts est proposée afin d'intégrer les nouvelles dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce (issu de la loi Pacte 2019-486 du 22 mai 2019) : le seuil de nomination d'un second administrateur représentant les salariés est abaissé de 12 à huit membres. Cet article ne modifie rien à la composition actuelle du Conseil d'administration d'Eramet dont le nombre total de membres reste supérieur à huit.

En outre, Eramet ayant mis en place au printemps 2019 un CSE en lieu et place d'un CE, l'article 10.9 des statuts est également modifié en ce sens.

Quinzième résolution

(Modification de l'article 10.9 des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et des dispositions de l'article L. 2312-75 du Code du travail et de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce issu de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 (dite « loi Pacte »), décide de modifier l'article 10.9 des statuts pour adopter le texte suivant.

Version actuelle	Nouvelle version
<p>9. Outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, lorsque la Société répond aux critères fixés au I de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, des administrateurs représentant les salariés.</p> <p>Le nombre d'administrateurs représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est supérieur à douze et il est égal à un lorsque ce dernier est égal ou inférieur à douze.</p> <p>Les administrateurs représentant les salariés font l'objet d'une désignation selon les modalités suivantes :</p> <p>a) lorsque deux administrateurs sont à désigner, l'un des administrateurs est désigné par le Comité Central d'Entreprise prévu aux articles L. 2327-1 et suivants du Code du travail, et l'autre administrateur est désigné par le Comité d'Entreprise Européen ;</p> <p>b) lorsqu'un seul administrateur est à désigner, il est désigné par le Comité Central d'Entreprise prévu aux articles L. 2327-1 et suivants du Code du travail.</p> <p>Si le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été inférieur ou égal à douze, devient supérieur à douze, le Président du Conseil d'administration devra, dans un délai raisonnable, saisir le Comité d'Entreprise Européen afin de procéder à la nomination d'un second administrateur représentant les salariés.</p> <p>Si le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été supérieur à douze, devient égal ou inférieur à douze, le mandat de l'administrateur représentant les salariés désigné par le Comité d'Entreprise Européen se poursuivra jusqu'à son terme, mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'administrateurs demeure inférieur ou égal à douze à la date du renouvellement.</p> <p>L'article 10.7 des présents statuts n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés. Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'administrateurs prévu à l'article 10.1 des présents statuts.</p> <p>La durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés est de quatre ans à compter de la date de leur désignation. Les administrateurs représentant les salariés nouvellement désignés entrent en fonction à l'expiration du mandat des administrateurs représentant les salariés sortants.</p> <p>Le mandat des administrateurs représentant les salariés prend fin de plein droit en cas de rupture de leur contrat de travail avec la Société, ou l'une de ses filiales directes ou indirectes, de révocation conformément à l'article L. 225-32 du Code de commerce ou en cas de survenance d'un cas d'incompatibilité prévu à l'article L. 225-30 du Code de commerce.</p>	<p>9. Outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, lorsque la Société répond aux critères fixés au I de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, des administrateurs représentant les salariés.</p> <p>Le nombre d'administrateurs représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est supérieur à <u>huit</u> et il est égal à un lorsque ce dernier est égal ou inférieur à <u>huit</u>.</p> <p>Les administrateurs représentant les salariés font l'objet d'une désignation selon les modalités suivantes :</p> <p>a) lorsque deux administrateurs sont à désigner, l'un des administrateurs est désigné par le <u>Comité Social et Économique</u> prévu aux articles L. 2311-1 et suivants du Code du travail, et l'autre administrateur est désigné par le Comité d'Entreprise Européen ;</p> <p>b) lorsqu'un seul administrateur est à désigner, il est désigné par le <u>Comité Social et Économique</u> prévu aux articles L. 2311-1 et suivants du Code du travail.</p> <p>Si le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été inférieur ou égal à <u>huit</u>, devient supérieur à <u>huit</u>, le Président du Conseil d'administration devra, dans un délai raisonnable, saisir le Comité d'Entreprise Européen afin de procéder à la nomination d'un second administrateur représentant les salariés.</p> <p>Si le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, après avoir été supérieur à <u>huit</u>, devient égal ou inférieur à <u>huit</u>, le mandat de l'administrateur représentant les salariés désigné par le Comité d'Entreprise Européen se poursuivra jusqu'à son terme, mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'administrateurs demeure inférieur ou égal à <u>huit</u> à la date du renouvellement.</p> <p>L'article 10.7 des présents statuts n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés. Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'administrateurs prévu à l'article 10.1 des présents statuts.</p> <p>La durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés est de quatre ans à compter de la date de leur désignation. Les administrateurs représentant les salariés nouvellement désignés entrent en fonction à l'expiration du mandat des administrateurs représentant les salariés sortants.</p> <p>Le mandat des administrateurs représentant les salariés prend fin de plein droit en cas de rupture de leur contrat de travail avec la Société, ou l'une de ses filiales directes ou indirectes, de révocation conformément à l'article L. 225-32 du Code de commerce ou en cas de survenance d'un cas d'incompatibilité prévu à l'article L. 225-30 du Code de commerce.</p>

Version actuelle

En cas de vacance en cours de mandat, pour quelque cause que ce soit (notamment décès, démission, révocation, rupture du contrat de travail), d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu selon les mêmes modalités de désignation que celles décrites au troisième alinéa du présent article 10.9. Le mandat de l'administrateur ainsi désigné prend fin à l'arrivée du terme normal du mandat de son prédécesseur. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur représentant les salariés, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions du présent paragraphe 10.9 cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, la Société ne remplira plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout administrateur représentant les salariés nommé en application du présent article 10.9 expirera à son terme.

Nouvelle version

En cas de vacance en cours de mandat, pour quelque cause que ce soit (notamment décès, démission, révocation, rupture du contrat de travail), d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu selon les mêmes modalités de désignation que celles décrites au troisième alinéa du présent article 10.9. Le mandat de l'administrateur ainsi désigné prend fin à l'arrivée du terme normal du mandat de son prédécesseur. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur représentant les salariés, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions du présent paragraphe 10.9 cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, la Société ne remplira plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout administrateur représentant les salariés nommé en application du présent article 10.9 expirera à son terme.

Les **résolutions 16 et 17** portent sur la modification de l'article 21 et de l'article 22 des statuts est proposée afin d'intégrer les nouvelles dispositions des articles L. 225-96 et L. 225-98 du Code de commerce (issus de la loi 2019-744 du 19 juillet 2019 (dite « loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés ») : désormais les assemblées générales ordinaires et extraordinaires votent à la majorité des voix exprimées.

Seizième résolution**(Modification de l'article 21 des statuts)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et des dispositions de l'article L. 225-98 du Code de commerce issu de la loi 2019-744 du 19 juillet 2019 (dite « loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés »), décide de modifier l'article 21 des statuts pour adopter le texte suivant.

Version actuelle**ARTICLE 21 - ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES**

1. L'Assemblée Générale Ordinaire ne délibère valablement sur première convocation, que si les Actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance dans le délai prescrit, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis, mais les délibérations ne peuvent porter que sur les questions à l'ordre du jour de la première réunion.

L'Assemblée Générale Ordinaire statue à la majorité des voix dont disposent les Actionnaires présents ou représentés, y compris celles des Actionnaires ayant voté par correspondance dans le délai prescrit.

2. L'Assemblée Générale Ordinaire entend les rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes ; elle discute, approuve ou redresse les comptes sociaux et, le cas échéant, consolidés, fixe les dividendes, nomme ou révoque les administrateurs et les Commissaires aux comptes, leur donne quitus de leurs missions, ratifie les cooptations d'administrateurs, statue sur les conventions soumises à autorisation et prend toutes les décisions portées à son ordre du jour et qui ne sont pas de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Nouvelle version**ARTICLE 21 - ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES**

1. L'Assemblée Générale Ordinaire ne délibère valablement sur première convocation, que si les Actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance dans le délai prescrit, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis, mais les délibérations ne peuvent porter que sur les questions à l'ordre du jour de la première réunion.

L'Assemblée Générale Ordinaire statue à la majorité des voix exprimées par les Actionnaires présents ou représentés, y compris celles des Actionnaires ayant voté par correspondance dans le délai prescrit.

2. L'Assemblée Générale Ordinaire entend les rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes ; elle discute, approuve ou redresse les comptes sociaux et, le cas échéant, consolidés, fixe les dividendes, nomme ou révoque les administrateurs et les Commissaires aux comptes, leur donne quitus de leurs missions, ratifie les cooptations d'administrateurs, statue sur les conventions soumises à autorisation et prend toutes les décisions portées à son ordre du jour et qui ne sont pas de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Dix-septième résolution

(Modification de l'article 22 des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et des dispositions de l'article L. 225-96 du Code de commerce issu de la loi 2019-744 du 19 juillet 2019 (dite « loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés »), décide de modifier l'article 22 des statuts pour adopter le texte suivant.

Version actuelle	Nouvelle version
<p>ARTICLE 22 - ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES</p> <p>1. L'Assemblée Générale Extraordinaire ne délibère valablement sur première convocation que si les Actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance dans le délai prescrit, possèdent au moins sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée deux mois au plus après la date à laquelle elle avait été convoquée. L'Assemblée Générale Extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les Actionnaires présents, ou représentés, y compris celles des Actionnaires ayant voté par correspondance dans le délai prescrit.</p> <p>2. L'Assemblée Générale Extraordinaire peut modifier les statuts dans toutes leurs dispositions, à condition de ne pas augmenter les engagements des Actionnaires, sous réserve de l'obligation faite aux Actionnaires d'acheter ou vendre des rompus, en cas de regroupement d'actions, d'augmentation ou réduction de capital, de fusion ou de scission.</p>	<p>ARTICLE 22 - ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES</p> <p>1. L'Assemblée Générale Extraordinaire ne délibère valablement sur première convocation que si les Actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance dans le délai prescrit, possèdent au moins sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée deux mois au plus après la date à laquelle elle avait été convoquée. L'Assemblée Générale Extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix <i>exprimées par</i> les Actionnaires présents, ou représentés, y compris celles des Actionnaires ayant voté par correspondance dans le délai prescrit.</p> <p>2. L'Assemblée Générale Extraordinaire peut modifier les statuts dans toutes leurs dispositions, à condition de ne pas augmenter les engagements des Actionnaires, sous réserve de l'obligation faite aux Actionnaires d'acheter ou vendre des rompus, en cas de regroupement d'actions, d'augmentation ou réduction de capital, de fusion ou de scission.</p>

De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

La **résolution 18** permet l'accomplissement des formalités impliquées par la mise en œuvre des autres résolutions votées par l'Assemblée Générale Mixte.

Dix-huitième résolution

(Pouvoirs)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts ou formalités nécessaires.





10

Informations complémentaires

10.1	Personnes responsables du Document d'enregistrement universel	400
10.2	Commissaires aux comptes	400
10.3	Information financière – Documents disponibles	401
10.4	Tableau de réconciliation avec le Rapport financier annuel	402
10.5	Table de concordance du rapport de gestion	403
10.6	Table de concordance avec le Règlement européen (UE) 2017/1129	404
10.7	Table de concordance avec les principes <i>du Global Compact</i> – COP Eramet	407

10.1 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

10.1.1 Nom et qualité des responsables

Madame Christel Bories

Président-Directeur Général d'Eramet.

Monsieur Thomas Devedjian

Directeur Général Adjoint en charge des finances et du numérique

10.1.2 Attestation des responsables du Document d'enregistrement universel

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le

rapport de gestion (figurant aux chapitres 1 « Présentation du Groupe », 2 « Activités », 4 « Gouvernement d'entreprise », 5 « Gestion des risques », 6 « Déclaration de performance extra-financière », 7 « Rémunération des organes de direction et d'administration » et 8 « Eramet et ses actionnaires ») présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 31 mars 2020

Thomas Devedjian

Directeur Général Adjoint en charge des finances
et du numérique

Christel Bories

Président-Directeur Général

10.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le contrôle des comptes sociaux et consolidés de la Société est assuré par les Commissaires aux comptes dont la liste suit :

10.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young Audit

Adresse : Tour First - 1, place des Saisons, 92400 Courbevoie, 344 366 315 RCS Nanterre.

Associé responsable du contrôle : Jean-Roch Varon.

Date de nomination : Assemblée Générale du 29 mai 2015, en remplacement du cabinet Ernst & Young et Autres.

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

Le réseau Ernst & Young exerce les fonctions de Commissaire aux comptes d'Eramet depuis 1991.

KPMG

Adresse : Tour EQHO - 2, avenue Gambetta - CS 60055 92066 Paris la Défense Cedex, 775 726 417 RCS Nanterre.

Associé responsable du contrôle : Denis Marangé.

Date de nomination : Assemblée Générale du 29 mai 2015.

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

10.2.2 Commissaires aux comptes suppléants

Auditex

Adresse : Tour First – 1, place des Saisons, 92400 Courbevoie, 377 652 938 RCS Nanterre.

Date de nomination : Assemblée Générale du 13 mai 2009, renouvellement lors de l'Assemblée Générale du 29 mai 2015.

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

Salustro Reydel

Adresse : Immeuble Le Palatin – 3, cours du Triangle, 92800 Puteaux, 652 044 371 RCS Nanterre.

Date de nomination : Assemblée Générale du 29 mai 2015.

Date de fin de mandat : Assemblée appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020.

10.3 INFORMATION FINANCIÈRE – DOCUMENTS DISPONIBLES

10.3.1 Nom du responsable de l'information

Responsable : Monsieur Philippe Gundermann.
Qualité : Directeur de la Stratégie, de l'Innovation et des Relations Investisseurs
Adresse : Eramet
10, boulevard de Grenelle – CS 63205
75015 Paris
Téléphone : 33 (0)1 45 38 42 78

10.3.2 Modalités de la communication

Périodicité : conformément à la réglementation, Eramet publie ses résultats semestriels et annuels et diffuse son chiffre d'affaires trimestriel.

Diffusion de l'information : outre les publications réalisées dans les publications financières, les communiqués sont mis à la disposition du public sur le site Internet de la Société ainsi que toute l'information financière réglementée (<http://www.eramet.com> – rubrique Investisseurs), et diffusés conformément au règlement AMF.

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées, comptes sociaux et consolidés, rapports des contrôleurs légaux ainsi que tous les documents mis à la disposition des actionnaires peuvent être consultés au siège social de la Société.

Toutes les données indiquées dans ce document et dont la source n'est pas précisée de façon spécifique, sont issues des données et du reporting internes de la Société.

Toutes les copies des documents présents à l'intérieur de ce Document d'enregistrement universel peuvent être consultées soit sur le site d'Eramet (<http://www.eramet.com>) ou soit par demande auprès du Directeur Juridique de la Société, à son siège social.

Pendant une période d'embargo (*quiet period*) de 15 jours calendaires avant les publications de chiffre d'affaires trimestriels ou de résultats annuels ou semestriels, la société s'abstient de tout contact avec les analystes, les investisseurs ou les courtiers qui opèrent tant dans le domaine des titres que du crédit.

10.4 TABLEAU DE RÉCONCILIATION AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document comprend toutes les informations du Rapport financier annuel visé aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel susmentionné, la table de réconciliation suivante permettra d'identifier les rubriques le constituant.

N°	Informations Rapport financier annuel	Document d'enregistrement universel
1	Attestation des dirigeants sur la sincérité des informations	Chapitre 10.1
2	Comptes consolidés	Chapitre 3.1
3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 3.1
4	Comptes sociaux de la société mère	Chapitre 3.2
5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Chapitre 3.2
6	Rapport de gestion	Voir table de concordance du rapport de gestion
7	Honoraires des Commissaires aux comptes	Chapitre 3.1
8	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise annexé au rapport de gestion	Chapitre 4

10.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

La table de réconciliation suivante renvoie aux éléments requis par le Code de commerce, le Code monétaire et financier, le Code général des impôts et le Règlement général de l'AMF.

Activité	Document d'enregistrement universel
Événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice	Chapitre 1
Évolution prévisible	Chapitre 1
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	Chapitre 2 – Chapitre 3
Activité en matière de recherche et développement	Chapitre 2
Description des principaux risques et incertitudes	Chapitre 3 – Chapitre 5
Politique du Groupe en matière de gestion des risques financiers, exposition au risque de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	Chapitre 3
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société durant l'exercice écoulé	Chapitre 3
Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	Chapitre 3
Information sur les délais de paiement fournisseurs	Chapitre 3
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	Chapitre 3
Réintégration des frais généraux et des charges somptuaires	Chapitre 3
Informations juridiques et liées à l'actionariat	
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	Chapitre 3
Identité des actionnaires détenant plus de 5 % du capital	Chapitre 8
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	Chapitre 8
Information sur les rachats d'actions au cours de l'exercice – auto-contrôle	Chapitre 8
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale au Conseil dans le domaine de l'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	Chapitre 8
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	Chapitre 8
Informations concernant les mandataires sociaux	
Mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale	Chapitre 4
Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social	Chapitre 7
Informations prévues à l'article L. 225-102-1-II du Code de commerce – Déclaration de performance extra-financière	
1/ Enjeux et démarches RSE du Groupe	6.1
2/ Préservation de l'environnement	6.2
Enjeux, objectifs, organisation et moyens pour la prévention des risques environnementaux	6.2.1
Certification ISO 14001 et indicateurs de conformité environnementale	6.2.2
Réduction des émissions (rejets atmosphériques, rejets aqueux, réhabilitation/restauration des sites)	6.2.3
Économie circulaire (déchets, consommation d'eau)	6.2.4
Lutte contre le changement climatique	6.2.5
Environnement minier (gestion des eaux, gestion des stériles et résidus, réhabilitation des sites miniers)	6.2.6
Préservation de la biodiversité	6.2.7
Responsabilité en matière de produits chimiques	6.2.8
3/ Engagements sociaux et sociétaux	6.3
Engagements en faveur des Droits humains	6.3.1
Engagements sociaux envers les collaborateurs	6.3.2
Sécurité des collaborateurs	6.3.2.1
Santé des collaborateurs	6.3.2.2
Sûreté des collaborateurs	6.3.2.3
Promotion et évolution des collaborateurs	6.3.2.4
Indicateurs sociaux	6.3.2.5
Engagements envers les communautés	6.3.3
Gestion des impacts sur les communautés locales	6.3.3.1
Développement d'opportunités pour les communautés	6.3.3.2
4/ Gouvernance	6.4
Lutte contre la corruption	6.4.1
Chaîne de valeur responsables (achats, ventes)	6.4.2
Lutte contre l'évasion fiscale	6.4.3
Gouvernance développement durable des projets	6.4.4

10.6 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RÈGLEMENT EUROPÉEN (UE) 2017/1129

La table de réconciliation suivante renvoie aux principales rubriques exigées par les annexes 1 et 2 du Règlement européen n° 2019/980 du 14 mars 2019 pris en application du Règlement (UE) 2017/1129 dit « Prospectus ».

Chapitre	Informations	Document d'enregistrement universel
1	Personnes responsables	10.1
1.1	Indication des personnes responsables	10.1
1.2	Déclaration des personnes responsables	10.1
1.3	Déclaration ou rapport d'expert	NA
1.4	Attestation d'un tiers	NA
1.5	Déclaration sans approbation préalable	Encart AMF en première page
2	Contrôleurs légaux des comptes	10.2
2.1	Informations sur les contrôleurs légaux des comptes	10.2
2.2	Changements	10.2
3	Facteurs de risque	5
4	Informations concernant l'émetteur	8
4.1	Raison sociale	8
4.2	Lieu d'enregistrement, n° d'enregistrement, LEI	8
4.3	Date de constitution et durée de la société	8
4.4	Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays de constitution, adresse du siège statutaire, site web	8
5	Aperçu des activités	
5.1	Principales activités	2
5.1.1	Principaux produits vendus ou services fournis	2
5.1.2	Mention de tout nouveau produit ou service important lancé ou en développement	2
5.2	Principaux marchés (en ventilant le CA total par type d'activité et marché géographique pour chaque exercice)	2
5.3	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	2
5.4	Stratégie et objectifs (tant financiers que non financiers) en prenant en compte les perspectives et défis futurs.	1
5.5	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers, si cela a une influence sur les activités ou la rentabilité de l'émetteur	2
5.6	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	2
5.7	Investissements	
5.7.1	Description des investissements importants y compris leur montant	2
5.7.2	Description des investissements importants en cours y compris leur mode de financement (interne ou externe)	2
5.7.3	Informations sur co-entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	2
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	6
6	Structure organisationnelle	
6.1	Description sommaire du Groupe de l'émetteur (organigramme)	2
6.2	Liste des filiales importantes	3 (périmètre consolidation)

Chapitre	Informations	Document d'enregistrement universel
7	Examen de la situation financière et du résultat	
7.1	Situation financière	1
7.1.1	Exposé de l'évolution des activités et indicateurs clés	1
7.1.2	Évolution future probable des activités	1
	R&D	2
7.2	Résultat d'exploitation	1
7.2.1	Facteurs importants influant sur le revenu d'exploitation	1
7.2.2	Explications sur changements importants du CA ou des produits nets	1
8	Trésorerie et capitaux	
8.1	Capitaux à court et long terme	1
8.2	Flux de trésorerie	1
8.3	Besoins et structures de financement	1
8.4	Restrictions éventuelles à l'utilisation des capitaux	1
8.5	Sources de financement	1
9	Environnement réglementaire	
	Description de l'environnement réglementaire qui peut influencer de manière significative sur ses activités et mention de tout facteur de nature administrative, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé ou pouvant influencer sensiblement de manière directe ou indirecte sur les activités de l'émetteur	5
10	Information sur les tendances	
10.1	Tendances ayant affecté la production, la vente, les coûts entre la fin de l'exercice et la date du document	1
10.2	Influence susceptible éventuelle	1
11	Prévisions ou estimations du bénéfice	
11.1	Hypothèses	non applicable
11.2	Déclaration sur les hypothèses	non applicable
11.3	Déclaration sur la comparabilité des prévisions ou estimations	non applicable
12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
12.1	Information sur les membres	4
12.2	Conflits d'intérêts	4
13	Rémunérations et avantages	
13.1	Rémunération	7
13.2	Pensions, retraites ou autres avantages	7
14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1	Date d'expiration des mandats	4
14.2	Contrats de service	4
14.3	Comités (composition, missions)	4
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	4
14.5	Incidences significatives potentielles sur les modifications futures de la composition des organes d'administration et de direction (dans la mesure où déjà décidées)	Non applicable
15	Salariés	
15.1	Informations sur les salariés	6
15.2	Participations et options de souscription d'actions détenues par les organes d'administration et de direction	4
15.3	Participation des salariés au capital de l'émetteur	6 et 8
16	Principaux actionnaires	

Chapitre	Informations	Document d'enregistrement universel
16.1	Tableau de l'actionnariat	8
16.2	Droits de vote	8
16.3	Détention et contrôle de l'émetteur	8
16.4	Accords liés au contrôle	8
17	Transactions avec des parties liées	3
18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1	Informations financières historiques	3
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	3
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	3
18.4	Informations financières pro forma	non applicable
18.5	Politique de distribution des dividendes	3
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3
18.7	Changement significatif de la situation financière	non applicable
19	Informations supplémentaires	
19.1	Capital social	8
19.1.1	Capital souscrit	8
19.1.2	Autres actions non représentatives du capital	Non applicable
19.1.3	Actions auto-détenues	8
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	8
19.1.5	Conditions d'acquisition du capital autorisé et non émis	Non applicable
19.1.6	Options ou accords sur le capital d'une société du Groupe	3
19.1.7	Historique du capital social sur l'exercice	3
19.2	Acte constitutif et statuts	8
19.2.1	Numéro d'immatriculation, objet social	8
19.2.2	Description des droits si plusieurs catégories d'actions	Non applicable
19.2.3	Éléments ayant une incidence en cas de changement de contrôle	8
20	Contrats importants (autres que conclus dans le cadre normal des activités)	5
21	Documents disponibles	10

10.7 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES PRINCIPES DU GLOBAL COMPACT – COP ERAMET

Dans le cadre des engagements pris par Eramet en tant que signataire du *Global Compact* de l'ONU, le Groupe publie chaque année sa Communication sur le Progrès. Eramet communique ainsi sur sa contribution aux principes du *Global Compact*, à travers sa Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et son Plan de Vigilance. En effet, ces deux publications annuelles permettent à Eramet de rendre compte des politiques, actions et résultats que le Groupe met en place dans le cadre de sa démarche RSE.



Principes du Global Compact	DPEF Eramet	Plan de Vigilance Eramet
DROITS DE L'HOMME 	6.3.1 Engagement en faveur des Droits humains 6.3.2 Engagements sociaux envers les collaborateurs 6.3.3 Engagements envers les communautés	2.2.1.a Risques d'atteintes aux droits humains et libertés fondamentales 2.3.2.a Maîtrise des risques d'atteintes aux droits humains 2.5 Identification et maîtrise des risques chez les fournisseurs et sous-traitants
NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL 	6.3.2 Engagements sociaux envers les collaborateurs	2.2.1.b Risques d'atteintes à la santé et la sécurité des personnes 2.3.2.b Maîtrise des risques d'atteintes à la santé et la sécurité des personnes 2.5 Identification et maîtrise des risques chez les fournisseurs et sous-traitants
ENVIRONNEMENT 	6.2 Préservation de l'environnement	2.2.1.c Risques d'atteintes à l'environnement 2.3.2.c Maîtrise des risques d'atteintes à l'environnement 2.5 Identification et maîtrise des risques chez les fournisseurs et sous-traitants
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION 	6.4.1 Éthique, Conformité et lutte contre la corruption	/





11

Plan de vigilance 2017 – Groupe Eramet

I.	Objectif et périmètre	410
II.	Cartographies des risques et évaluation des filiales	410
III.	Maîtrise des risques	413
IV.	Dispositifs de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	419
V.	Identification et maîtrise des risques chez les fournisseurs et sous-traitants	420
VI.	Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	422
VII.	Compte rendu de mise en œuvre effective du Plan de Vigilance 2019	422

I. OBJECTIF ET PÉRIMÈTRE

Ce Plan de Vigilance a pour objectif de répondre aux obligations de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Le périmètre de ce plan couvre en premier lieu l'ensemble des entités du Groupe : la société mère Eramet S.A. ainsi que les sociétés qu'elle contrôle de manière directe ou indirecte. Ce périmètre est par ailleurs décrit dans le chapitre du Document d'enregistrement universel du Groupe

consacrée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Les mesures concernant les entités de ce périmètre sont présentées dans les sections 2, 3, 4 et 6 de ce plan.

Le périmètre du plan couvre également les fournisseurs et sous-traitants des entités du Groupe (société mère ou filiales contrôlées). Les risques liés à ces derniers sont abordés dans la section 5 de ce plan, dans la mesure où l'évaluation et la gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement fait l'objet de mesures spécifiques.

Le groupe Eramet

(Voir aussi www.eramet.com.)

Eramet est un des principaux producteurs mondiaux de :

- manganèse et nickel, utilisés pour améliorer les propriétés des aciers, de sables minéralisés (dioxyde de titane et zircon) ;
- pièces et demi-produits en alliages et aciers spéciaux à hautes performances utilisés par des industries telles que l'aéronautique, la production d'énergie et les outillages.

Eramet développe par ailleurs des activités à fort potentiel de croissance, telles que l'extraction du lithium et le recyclage, appelées à jouer un rôle clé au service de la transition énergétique et de la mobilité de demain.

Le Groupe emploie environ 13 000 personnes dans 20 pays.

Une description plus détaillée du groupe Eramet est proposée aux chapitres 1 et 2 du rapport de gestion au sein duquel est publié ce plan de vigilance.

II. CARTOGRAPHIES DES RISQUES ET ÉVALUATION DES FILIALES

Dans le cadre de son processus d'identification et de maîtrise des risques, le Groupe établit tous les trois ans et met à jour annuellement sa cartographie des risques majeurs, dont la réalisation est pilotée par la Direction du Management des Risques. Celle-ci fait l'objet d'une présentation au Comité Exécutif ainsi qu'au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique du Conseil d'administration du

Groupe. Cette cartographie identifie les risques stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité majeurs. Elle est complétée par des cartographies plus détaillées portant notamment sur des thématiques spécifiques transverses telles que les droits humains, l'environnement et la santé et sécurité des personnes.

1. Cartographie des risques

a. Risques d'atteintes aux Droits humains et libertés fondamentales

Le Groupe a formalisé en 2017 sa cartographie des risques d'atteintes aux droits humains et libertés fondamentales, avec l'appui d'une expertise externe.

Un univers des risques a été établi en croisant les impacts des activités du Groupe avec la liste des droits contenus dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme ONU de 1948, les deux Pactes internationaux de l'ONU de 1966 (Pacte international relatif aux droits civils et politiques ; Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels), ainsi que la Convention européenne des droits de l'Homme de 1950. Les référentiels sectoriels sur l'identification et la gestion des risques d'atteintes aux droits humains ont également été pris en compte. Les critères d'évaluation de ces risques, en termes de gravité de l'atteinte et de probabilité de survenance, ont également été définis. Ils impliquent une évaluation de la gravité de l'impact non pas directement pour le Groupe, mais pour la ou les personnes tierces potentiellement affectées (collaborateur, riverain d'un site ou autre personne).

L'évaluation du niveau de gravité et de probabilité de ces risques a été réalisée par un panel représentatif des différentes fonctions corporate et entités du Groupe, sur l'ensemble des zones géographiques.

L'univers des risques d'atteinte aux droits humains défini au cours de cet exercice pour le groupe Eramet peut se décomposer selon les trois grandes catégories suivantes, pour chacune desquelles les principaux risques ont été évalués :

- les risques pour les collaborateurs du Groupe, avec principalement ceux liés à la santé et la sécurité au travail, ainsi que, dans une moindre mesure, ceux liés aux problématiques de discrimination ou de harcèlement. Les risques pour la santé et la sécurité des collaborateurs sont décrits de manière plus détaillée dans la section suivante (II.1.b) ;

- les risques pour les communautés riveraines des sites du Groupe, qu'ils soient liés à de potentiels impacts sur l'environnement, ou résultant d'autres activités (acquisitions de terrains ou, de manière plus limitée, mesures de sûreté mises en œuvre pour la protection de certaines installations) ;
- les risques générés par les acteurs de la chaîne d'approvisionnement du Groupe, tels que par exemple, le non-respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Ces derniers risques sont abordés dans la section du Plan de Vigilance concernant la chaîne d'approvisionnement (section V).

La cartographie fera l'objet d'une mise à jour régulière, sur la base notamment des évaluations en continu de la situation des sites et entités du Groupe au regard de ces risques.

b. Risques d'atteintes à la santé et la sécurité des personnes

Cette section se concentre sur les risques d'atteinte à la sécurité et la santé des collaborateurs. Les risques pour la sécurité et la santé des autres personnes, telles que les riverains des sites, sont abordés dans les sections consacrés aux risques d'atteinte aux droits humains et à l'environnement ainsi qu'aux mesures de maîtrise associées.

Risques d'atteinte à la sécurité des collaborateurs

La prévention des risques d'accidents du travail repose avant tout sur l'analyse des risques au poste de travail, conduite au sein même des ateliers. Cette analyse très opérationnelle permet de sécuriser une opération particulière en identifiant l'ensemble des risques auxquels les opérateurs sont exposés et les moyens de maîtrise déployés pour les maîtriser. Ces analyses locales sont compilées dans le registre des risques de chaque site (nommé « document unique d'évaluation des risques » pour les sites français). Ces risques sont évalués selon une cotation basée sur un couple fréquence x gravité en tenant compte des mesures de protection en place. Cette méthodologie permet d'identifier les risques les plus critiques et ainsi d'alimenter le plan de progrès Sécurité du site. Les registres des risques permettent de les regrouper selon des activités-types spécifiques à chaque site. On y retrouve par exemple les manutentions mécaniques, la conduite d'engin, les déplacements à pied etc.

Au niveau du Groupe, l'analyse des risques se fait selon cette segmentation par activités-types. L'évaluation du risque se fonde sur les statistiques réelles de l'accidentologie issues du reporting des accidents sur plusieurs années, selon les fréquences réellement observées, et les gravités potentielles moyennes estimées au cas par cas.

L'analyse des risques d'accidents du travail du Groupe a clarifié la segmentation des risques générés en trois familles distinctes :

- **les risques technologiques** qui sont associés aux procédés et aux installations et présentent les potentiels de gravité les plus importants. Une explosion, une fuite de gaz toxique, la rupture d'équipement peuvent en effet impacter plusieurs personnes lors d'un seul incident. La fréquence d'occurrence de ces événements est la plus faible dans nos historiques ;

- **les activités critiques**, qui correspondent aux tâches dangereuses mises en œuvre quotidiennement pour exploiter nos installations. On y retrouve entre autres le travail sur machine, le travail en hauteur, les circulations de véhicules, l'entrée en espace confiné, le travail du métal liquide, etc. La non-maîtrise de ces risques peut générer des accidents graves. Dans 60 % des cas, la conséquence de la non-maîtrise de ces activités critiques est un arrêt de travail et dans un peu plus de 10 % des cas, une blessure grave ;
- enfin, de nombreuses activités « banales » sont présentes dans le Groupe, comme marcher, soulever et déplacer des objets, utiliser des outils à main. Environ les deux tiers des accidents du Groupe concernent ces activités, mais la gravité des accidents associés est statistiquement moins grave que pour les activités critiques. Pour ces activités banales en effet le taux d'accident déclenchant des arrêts n'est que de 40 %, et le taux d'accidents graves est inférieur à 1 %. Eramet regroupe ces activités difficiles à cadrer par des règles sous l'appellation « **activités non normées** ».

Risques d'atteinte à la santé des collaborateurs

À partir de l'analyse des risques au poste de travail consignés dans les registres des risques de chaque site, les professionnels de Santé au Travail identifient les risques pouvant avoir un impact durable ou différé sur la santé des salariés. Ces risques peuvent concerner la santé physique (bruit, vibrations, postures pénibles, gestes répétitifs, travail de nuit ou alterné, champs électromagnétiques, températures extrêmes, exposition aux agents chimiques dangereux dont l'amiante) ou psychologique (charge de travail, organisation du travail, autonomie).

Les risques différés sont des risques de maladies professionnelles qui font l'objet d'un reporting spécifique et s'appuyant sur les déclarations transmises à l'employeur ou donnant lieu à des enquêtes par les services de prévention internes ou réglementaires. Il existe en France un Tableau des maladies professionnelles régulièrement mis à jour, et des réglementations spécifiques dans les autres pays d'implantation du Groupe.

Ces cartographies et analyses de risques d'atteinte à la santé et la sécurité des collaborateurs font l'objet d'une mise à jour régulière.

c. Risques d'atteintes à l'environnement

Dans le cadre de ses engagements et objectifs en matière de préservation de l'environnement, le Groupe cartographie les risques d'atteinte à l'environnement pour chacun de ses sites. Des études d'impacts et d'évaluation des risques environnementaux sont réalisées dans le cadre des permis d'exploiter des sites, des systèmes de gestion ISO 14001, et des audits HSE du Groupe. Elles sont complétées par des évaluations des risques industriels réalisées avec les assureurs.

En 2017, les évaluations issues de ces divers exercices ont été agrégées et mises en cohérence afin de formaliser une cartographie globale des risques d'atteinte à l'environnement sur l'ensemble du périmètre du Groupe. Cette cartographie des risques environnementaux sera mise à jour régulièrement.

Les principaux risques et enjeux pour les sites du Groupe sont liés aux impacts potentiels suivants :

- consommations d'eau/pression sur les ressources en eaux (pour les sites industriels et miniers) ;
- émissions dans l'eau (pour les sites industriels) ;
- émissions atmosphériques (pour les sites industriels) ;
- consommations d'énergie et émissions de gaz à effet de serre (pour les sites industriels) ;
- productions de déchets dangereux (pour les sites industriels) ;
- risques de pollution historique des sols (pour les sites industriels) ;
- impacts sur la biodiversité (pour les sites miniers) ;

- érosion (pour les sites miniers) ;
- production de stériles et de résidus miniers (pour les sites miniers).

Les détails concernant la nature des risques liés à ces impacts sont décrits avec les mesures de maîtrise correspondantes, dans la section III.2 de ce plan.

Par ailleurs, les risques industriels (survenance d'un accident industriel), peuvent également générer une atteinte à l'environnement. Les principaux risques industriels auxquels les sites du Groupe peuvent être confrontés sont de type incendie, explosion (y compris, pour certains sites, liée au risque de contact entre l'eau et le métal en fusion), bris de machine sur équipement critique, et évènement naturel (inondation, tempête/cyclone...).

2. Procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales au regard des risques

En matière de risques pour l'environnement et la santé/sécurité, la situation des filiales est régulièrement évaluée par le biais, principalement, de deux dispositifs : les systèmes internes d'information environnementale et sécurité, et le système d'audit HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement).

Un système d'information environnemental dédié (EraGreen) est déployé à l'ensemble des sites industriels et miniers, permettant la collecte et la consolidation des indicateurs de performance environnementale. Ces indicateurs sont pour la plupart issus des plans d'échantillonnages et d'analyses développés dans le cadre de leurs permis d'exploiter. Des systèmes d'information et de reporting dédiés à la gestion des ressources humaines et à la Santé/Sécurité, incluant la déclaration des accidents avec arrêts, sont également déployés à l'ensemble des sites.

Le Groupe s'appuie aussi sur un système exigeant d'audit interne de la performance de ses entités en matière d'Environnement, de Santé, de Sécurité et d'Énergie. Le référentiel d'audit commun est structuré suivant trois piliers : implication des hommes, maîtrise opérationnelle et prévention. Il prend en compte intégralement les exigences des normes ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO 50001. Des équipes mixtes d'auditeurs internes au Groupe (Directions corporate, coordinations Branches et représentants des sites) formés selon un référentiel interne conduisent ces audits qui durent plusieurs jours et permettent de situer dans le détail la performance des sites. Cette implication renforce le niveau d'expertise transverse des managers HSE et favorise les partages d'expériences entre les équipes opérationnelles.

Des plans d'actions correctifs sont définis à l'issue de chaque audit, et pour tous les risques considérés comme significatifs, un reporting trimestriel sur la mise en place des actions correctives est consolidé au niveau Groupe.

En ce qui concerne plus particulièrement l'évaluation des filiales au regard des risques industriels, le dispositif de contrôle repose avant tout sur le programme de visites d'ingénierie assurance (audits de prévention assurance) de ses sites industriels sur un cycle de deux ans, en collaboration étroite avec les assureurs, les courtiers et la Direction des Assurances Groupe. Tout risque significatif détecté lors de ces audits donne lieu à un plan d'action correctif par le site concerné.

En matière de risques d'atteinte aux droits humains, la situation des sites sera évaluée chaque année au regard des risques identifiés par la cartographie réalisée en 2017. Cette évaluation doit s'appuyer sur les données issues du reporting RSE annuel des sites, portant sur des indicateurs propres à la gestion des Ressources Humaines et à la gestion des impacts potentiels sur les communautés riveraines de nos sites. Cette évaluation prendra également en compte les données issues du suivi de la gestion sociale et environnementale des projets du Groupe, réalisé dans le cadre de l'accompagnement des projets.

III. MAÎTRISE DES RISQUES

1. Politiques et organisation pour la maîtrise des risques

a. Politiques et engagements

La gestion des risques d'atteinte aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement passe d'abord par un engagement clair du Groupe dans ces domaines. Eramet s'est doté d'une Charte d'éthique et d'une politique de Développement Durable qui, l'une et l'autre, fixent le cap de sa responsabilité sociétale. Ces deux documents fondamentaux ont été traduits dans les langues des pays d'implantation du Groupe, et sont déployés sur l'ensemble des Branches et des sites.

- **La Charte d'éthique du Groupe** énonce les engagements du Groupe ainsi que les règles et principes d'action et de comportement des collaborateurs dans de nombreux domaines, notamment le respect des droits humains (en référence à la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations Unies ainsi qu'à l'ensemble des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail), la protection de la santé et de la sécurité des personnes, et le respect et la protection de l'environnement.
- **La politique de Développement Durable** du groupe Eramet précise un certain nombre de ces engagements. Elle est structurée autour de quatre priorités :
 - *la protection et le développement des collaborateurs du Groupe, avec des engagements relatifs notamment à la Santé et la Sécurité des collaborateurs et au dialogue social ;*
 - *la gestion des risques et des impacts sur la santé et l'environnement, avec des engagements relatifs à la maîtrise des impacts des procédés industriels des sites du Groupe, à la réduction de la consommation d'énergie et à la lutte contre le changement climatique, à la meilleure valorisation des ressources naturelles et au développement du recyclage ;*
 - *l'utilisation des opportunités du développement durable au bénéfice des clients, avec des engagements relatifs à l'intégration du développement durable dans la politique d'innovation et de diversification des activités de l'entreprise, à la responsabilité produits (valorisation de leurs bénéfices environnementaux et réduction des risques) et enfin à une démarche d'achats responsables ;*
 - *et enfin l'entretien d'une relation de confiance avec les parties prenantes, en répondant à leurs attentes par des actions de dialogue et de concertation, en contribuant au développement des territoires d'implantation, et en partageant de manière transparente les performances extra-financières du Groupe.*

Ces engagements thématiques sont précisés dans des politiques plus spécifiques, telles que la **Charte sécurité**, la **politique Santé**, la **Charte environnement**, la **politique Biodiversité**, la **politique Énergie** et la **politique Changement Climatique**. Les textes complets de ces chartes et politiques sont disponibles sur le site Internet du groupe Eramet.

b. Organisation

L'engagement du Groupe se traduit par une implication au plus haut niveau de l'entreprise. Les Directeurs de la Communication et du Développement Durable et des Ressources Humaines, Santé, Sécurité et Sûreté, tous deux membres du Comité Exécutif (Comex) du Groupe proposent, accompagnent et assurent le suivi des objectifs pluriannuels et des plans d'action associés. Ils en rendent compte au Comex.

La bonne intégration des thématiques de la RSE dans les activités du Groupe est également suivie de près par le Conseil d'administration d'Eramet, notamment au travers de deux de ses Comités, le Comité Stratégique et de la RSE, et le Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique.

La Direction Communication et Développement Durable (DC2D) compte une Direction de l'Environnement, des Risques Industriels et des Produits (DERIP) et une Direction des Affaires Publiques (DAP) tandis que la Direction des Ressources Humaines (DRH) inclut une Direction des Relations Sociales, une Direction Sécurité et Prévention (SP), une Direction de la Sûreté et un Médecin-Conseil, chargé d'animer la politique Santé du Groupe. Le Déontologue du Groupe et les Directions Achats des Branches complètent ce dispositif.

Ces fonctions corporate sont organisées et structurées autour de pratiques et de processus visant à renforcer continuellement leur engagement et leur efficacité, mettant en avant une culture forte de l'identification et de la maîtrise des risques.

Les objectifs et plans d'actions sont déclinés dans l'ensemble des Branches et entités opérationnelles du Groupe. Leur bonne exécution et la bonne coordination entre le Corporate et les Branches ont été renforcées par la mise en place de groupes de travail et Comités thématiques transverses (Biodiversité, Environnement Minier, Achats Responsables).

Par ailleurs, le Groupe prête une grande attention à l'intégration, dès les phases les plus en amont des projets, de critères sociaux, environnementaux, d'hygiène et de sécurité, culturels et sociétaux. Les experts et spécialistes en développement durable sont intégrés aux équipes industrielles, techniques, juridiques et financières, et participent aux divers Comités de pilotage, dès les phases d'avant-projet, d'études de faisabilité et de préconstruction. De même, ils participent aux audits d'acquisition dans le cas de projets de fusion ou d'acquisition, ainsi qu'aux due diligences liées aux cessions d'actifs.

2. Actions de maîtrise des risques

a. Maîtrise des risques d'atteintes aux Droits humains

Droits humains au travail

La santé et la sécurité font partie intégrante des droits fondamentaux de la personne, et ont à ce titre été intégrés à l'exercice de cartographie des risques du Groupe en matière d'atteinte aux droits humains. De par la nature de leurs activités industrielles et minières et de leurs pays d'implantation, les sites du Groupe peuvent représenter des risques pour la sécurité et la santé des collaborateurs, dont la maîtrise est une des priorités du Groupe. Ces mesures sont décrites à la section III.2.b de ce plan.

Afin de renforcer la maîtrise des risques locaux de discrimination et harcèlement au travail également identifiés au cours de la cartographie Groupe, un *e-learning* de sensibilisation à la Charte d'éthique, comprenant un volet dédié à ces problématiques, est déployé progressivement auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Plus largement, une information est adressée à l'ensemble des collaborateurs, par voie d'affichage d'infographies sur tous les sites du Groupe, concernant l'organisation de la conformité éthique et en particulier l'existence du dispositif d'alerte professionnelle, présenté à la section VI de ce plan. Par ailleurs, dans le cadre d'un accord syndical relatif à la prévention des risques psychosociaux, des cellules de veille sont opérationnelles sur les différents sites de France métropolitaine afin d'anticiper les situations à risques et d'alerter en cas de détection d'un salarié en difficulté psychologique. Une formation sur la prévention des risques psychosociaux est également déployée pour l'ensemble des managers du Groupe. Des actions de renforcement de ces dispositifs sont prévues, avec la nomination d'un Responsable de la diversité pour le Groupe, dont le rôle sera de promouvoir et de coordonner toutes les actions en faveur de la diversité et de la lutte contre les discriminations.

Les mesures de gestion des risques d'atteinte aux droits des travailleurs dans la chaîne d'approvisionnement, également identifiés au cours de l'exercice de cartographie, sont présentées dans la section V de ce plan.

Droits des communautés riveraines de sites

La plupart des sites du groupe Eramet sont présents de manière durable dans leurs territoires d'implantation, avec lesquels ils développent des relations de forte interdépendance. L'intégration locale des sites, en particulier auprès des communautés riveraines, constitue de ce fait un élément primordial de la pérennité des activités du Groupe. Ceci le conduit à bâtir une relation de confiance sur le long terme avec les communautés riveraines, et à prévenir tout risque d'atteinte aux droits fondamentaux de celles-ci.

La prévention de tels risques passe avant tout par la mise en œuvre de mécanismes de dialogue avec les parties prenantes concernées ou leurs représentants. Des activités d'information et de consultation avec les riverains sont mises en place selon le niveau d'impact et de risque de chaque site. Le dimensionnement de ces actions est le plus

souvent défini de manière adéquate par les réglementations nationales ou locales. En France par exemple, du fait de leur statut Seveso seuil haut ou d'ICPE (installation classée pour la protection de l'environnement), plusieurs sites participent à des « Commissions de suivi des sites », composées de représentants de l'État, des collectivités territoriales, des riverains, des exploitants et des salariés. Dans le cadre des processus d'autorisation et d'études d'impacts sociétaux et environnementaux, les projets mettent quant à eux en place des dispositifs de consultation des riverains et des autres parties prenantes afin de prendre en compte leurs attentes dans la maîtrise de ces impacts, et ce à tous les stades du projet. En concertation avec la Direction de la Communication et du Développement Durable, certains sites peuvent aller au-delà des exigences réglementaires en matière de dialogue avec les riverains. Les sites exercent en particulier une vigilance renforcée à l'égard des populations autochtones ou vulnérables pouvant résider dans leur voisinage. En complément, et en fonction de leurs impacts potentiels, certains sites mettent également en place des systèmes dédiés permettant de recevoir et de répondre à des inquiétudes, questions ou plaintes des populations riveraines, présentés en section VI de ce plan.

Dans un processus d'amélioration continue, des actions de renforcement de ces dispositifs de dialogue avec les personnes affectées sont intégrées dans un plan d'action pluriannuel établi par le Groupe.

Des mesures de maîtrise plus ciblées sont par ailleurs mises en place pour la gestion des risques spécifiques liés aux acquisitions de terrains, aux impacts environnementaux ou aux dispositifs permettant d'assurer la sûreté de certaines installations.

Les activités de certains sites du Groupe requièrent des acquisitions de terrains auprès de communautés qui y résident ou y exercent des activités économiques (agricoles ou commerciales notamment). Ces opérations peuvent présenter des risques d'atteinte aux droits humains (droit de propriété ou droit à un niveau de vie suffisant de ces communautés notamment). En matière de prévention de ces atteintes, le Groupe se réfère aux principes énoncés dans la Norme de Performance de la Société Financière Internationale (groupe Banque Mondiale) relative à ces activités de relogement, avec en particulier la mise en place de plans d'action de réinstallation.

Certains sites présentent également des risques d'impact sur l'environnement pouvant affecter les riverains. Il peut s'agir de risques de pollution ou de risques de réduction de l'accès des communautés à des ressources naturelles dont elles font usage. L'intégralité de ces risques fait l'objet de mesures de maîtrise présentées dans la section III.2.c. de ce plan, relative à la gestion des risques d'atteinte à l'environnement. En fonction de la nature de ces impacts ou risques, les riverains peuvent être associés à la définition ou l'exécution de ces mesures de maîtrise. En particulier, les communautés locales sont associées aux études de caractérisation de l'état de référence qui intègre leur connaissance de la biodiversité, de ses usages et des services écosystémiques.

Par ailleurs, certains des pays ou régions dans lesquels le groupe Eramet opère peuvent connaître des situations politiques, sécuritaires ou climatiques instables (terrorisme, vol d'informations, criminalité, séisme, cyclone, etc.). Dans ce contexte, la Direction Sûreté du Groupe met en place des mesures pour assurer la protection des salariés (qu'ils soient en déplacement, résidents étrangers ou résidents locaux), du patrimoine intellectuel et des installations d'Eramet. Conscient du fait que ces mesures doivent être établies dans le respect des droits des communautés riveraines des sites, Eramet a établi une politique Sûreté du Groupe qui respecte le droit international, le droit français et le droit des pays dans lequel le Groupe est implanté. Dans le cadre de cette politique, conforme aux principes de la Charte d'éthique du groupe Eramet, la prévention des risques en matière de sûreté passe d'abord par le dialogue et les relations de respect mutuel avec les communautés locales. De même, la formation, les règles d'utilisation de la force et les équipements des personnels de sécurité sont décidés, dimensionnés et contrôlés par un Responsable de la Sûreté du site, qui agit dans le cadre défini par le Directeur de la Sûreté Groupe.

b. Maîtrise des risques d'atteintes à la santé et la sécurité des collaborateurs

Les actions de prévention des risques pour la santé et la sécurité des collaborateurs sont coordonnées par le Directeur Sécurité Prévention et le Médecin-Conseil Groupe, qui sont directement rattachés au Directeur des Ressources Humaines, Santé, Sécurité et Sûreté. Ensemble, ils établissent et proposent au Comité Exécutif la politique et les orientations Sécurité et Santé pour le Groupe. Une fois validées, ces orientations sont déclinées dans les branches par les Directeurs de branche, aidés de coordinateurs Sécurité/Santé, puis sur les sites par les Directeurs de site, eux-mêmes aidés par un coordinateur Sécurité/Santé site.

La prévention de la santé et des accidents est au cœur du système, et concerne aussi bien les employés Eramet que les intérimaires et sous-traitants qui interviennent sur les sites. Elle s'appuie sur l'analyse des risques aux postes de travail qui détermine les actions et mesures de prévention à mettre en œuvre.

Maîtrise des risques pour la sécurité des collaborateurs

En matière de Sécurité, la coordination des actions au niveau du Groupe se fait dans le cadre du « Comité Sécurité Groupe » qui regroupe le Directeur des Ressources Humaines, Santé, Sécurité et Sûreté, les Directeurs de branche, le Directeur Sécurité Prévention, et les coordinateurs Sécurité/Santé des branches.

Les outils de prévention sont ajustés aux trois grandes familles de risques identifiés :

- la prévention des risques technologiques s'appuie sur la mise en œuvre de barrières (techniques, organisationnelles, humaines) issues des études de danger. La prévention dépend grandement de l'expertise technique des équipes accumulée au cours des années d'opérations d'une part, et de leur capacité à identifier et à réagir aux signaux faibles ;
- les risques associés aux activités critiques sont trop importants pour laisser le choix du mode opératoire aux intervenants, aussi ces activités sont fortement cadrées

par des règles. Eramet a compilé sous la dénomination « Exigences Essentielles Sécurité » un ensemble de règles incontournables qui correspondent au minimum exigé par tous les sites, compatible avec les exigences légales locales. Limitées en nombre, elles sont communiquées dans le cadre d'une campagne de communication Groupe. Elles sont auditables et auditées dans le cadre des audits corporate ;

- enfin, les activités non normées ne peuvent être cadrées raisonnablement par des règles simples. Pour les situations de travail concernées, Eramet développe l'intelligence situationnelle de ses équipes pour que les intervenants apprennent à faire le choix de la sécurité. Sensibilisation des équipes, retour d'expérience, et surtout interactions de la hiérarchie sur le terrain sont autant d'outils systématiquement mis en œuvre pour guider les choix vers des comportements plus sûrs.

Maîtrise des risques pour la santé des collaborateurs

En matière de prévention des risques pour la santé, la stratégie du Groupe repose sur la politique Santé du Groupe, qui comporte quatre axes déclinés en actions spécifiques et prioritaires. Les axes stratégiques sont :

- la réduction et la maîtrise des effets et des impacts sur la santé liés aux activités du Groupe pour les salariés et les populations riveraines ;
- le maintien dans l'emploi pour tous les salariés au cours de leurs parcours professionnel et en cas de fragilisation pour un problème de santé ;
- la participation aux campagnes de santé publique et de prévention des maladies chroniques dans la population générale ;
- la prévention des risques pour la santé psychologique et la mise en place d'actions pour la Qualité de Vie au Travail.

Pour la gestion des risques liés aux produits, une structure centralisée, le Comité Produits Groupe pour définir les règles et standards de gestion des produits chimiques d'une part, et d'autre part pour apporter un support et un service aux Branches et sites afin de les aider à se conformer aux nombreuses réglementations. L'action de cette structure vise trois objectifs principaux :

- améliorer la connaissance technique et scientifique des produits du Groupe ;
- apporter support et information aux clients internes et externes ;
- harmoniser les modes de gestion du risque chimique sur les sites.

L'harmonisation de la gestion du risque chimique sur les sites est un enjeu majeur : les sites de production du groupe Eramet sont présents sur les cinq continents, et ils doivent donc suivre et respecter différentes réglementations relatives à l'hygiène et aux contrôles des expositions aux produits chimiques sur les lieux de travail. Dans ce domaine de la réglementation, les différences peuvent être importantes d'un pays à l'autre, pour une même substance. Une action d'harmonisation et de communication entre les sites sur ces sujets est donc importante pour échanger, expliquer et mettre en œuvre des pratiques et des références assurant une protection d'un niveau correspondant ou supérieur à la réglementation en vigueur dans le pays concerné.

Concrètement, un Comité de pilotage rassemble la Direction Prévention Sécurité du Groupe, le médecin-conseil du Groupe, la Direction Environnement, Risques Industriels et Produits du Groupe et les coordinateurs hygiène, santé et sécurité des Branches. Il définit et suit les actions prioritaires pour l'année. Parmi ces actions figure la réalisation de fiches toxicologiques pratiques mises à disposition et définissant les références et bonnes pratiques, accompagnées d'un guide méthodologique pour la métrologie des expositions. Une méthode unifiée d'évaluation du risque chimique est également disponible et fait l'objet d'un déploiement sur les sites.

En ce qui concerne plus particulièrement le risque lié à l'amiante, il se décompose pour le Groupe en amiante environnementale sur les mines de nickel, et en gestion des produits amiantés pour les sites industriels.

En Nouvelle-Calédonie, des procédures opératoires spécifiques existent permettant de maîtriser les filons de minéraux amiantifères dans l'hypothèse où l'exploitation minière en découvre. Les opérateurs sont formés aux précautions à prendre, et un suivi médical particulier a été mis en place, en concertation avec les autorités, les partenaires sociaux et les autres opérateurs miniers.

Aucun site industriel du Groupe n'a jamais produit ou transformé de l'amiante, ni commercialisé des matériaux composés pour tout ou partie d'amiante. Cette matière n'a jamais été pour lui une matière première mais seulement un composant de certains matériaux de ses équipements de protection thermique. Conformément à la réglementation applicable, notamment en France, le Groupe a fait réaliser sur ses sites industriels, par des entreprises agréées, des diagnostics techniques amiante (DTA) dont les conclusions et préconisations sont ensuite traduites en plans d'actions détaillés.

c. Maîtrise des risques d'atteintes à l'environnement

Pour la maîtrise de ses risques environnementaux, le Groupe s'appuie sur un réseau d'experts internes et sur une organisation structurée. La Direction de l'Environnement, des Risques Industriels et des Produits (DERIP) définit les référentiels Groupe, coordonne la dynamique générale d'amélioration continue, met en œuvre les mécanismes de contrôle des standards internes et fournit un appui technique expert aux sites et projets. La veille et l'anticipation réglementaires sont assurées conjointement avec la Direction des Affaires Publiques. Par ailleurs, plus de 80 personnes composent le réseau des fonctions HSE dans les sites avec un rattachement hiérarchique à leur Direction Générale pour la grande majorité d'entre eux. En complément, les actions de formation et de sensibilisation aux incontournables en matière de gestion et de responsabilité environnementales se développent sur les sites, dans les Branches ou encore au niveau corporate.

La gestion des risques d'atteinte à l'environnement passe d'abord par la mise en place de systèmes de gestion environnementaux. C'est pourquoi le Groupe poursuit un objectif de certification ISO 14001 pour la totalité des sites, hormis ceux n'ayant pas d'impact significatif sur l'environnement. Cette dernière catégorie comporte les sites n'ayant qu'une activité administrative comme les bureaux, ou encore les centres de distribution ou les sites en phase projet ou fermeture.

En matière de maîtrise des risques spécifiques aux sites miniers, des équipes dédiées à la prise en compte de l'environnement dans l'exploitation minière sont présentes sur les sites et dans les filiales concernées, et mettent en œuvre des outils formalisés de la gestion environnementale sur mine. Ainsi, toutes les filiales minières ont formalisé un plan d'action Environnement Minier et l'avancement de ces plans d'actions est revu régulièrement avec la Direction Environnement, Risques Industriels et Produits Groupe. Par ailleurs, une communauté des experts de l'environnement minier a été mise en place et se réunit régulièrement. Son rôle est de formaliser des guides de bonnes pratiques applicables à l'échelle du Groupe et de favoriser l'échange d'expertise entre les sites. Enfin, des Systèmes de Management de l'Environnement compatibles avec les exigences de la norme ISO 14001 sont déployés par les filiales minières.

Les paragraphes suivants décrivent les mesures et actions plus ciblées de maîtrise de chacun des risques environnementaux.

Consommations d'eau/pression sur les ressources en eaux (sites industriels et miniers)

Les métiers de la mine, de la métallurgie et de l'hydrométallurgie sont consommateurs d'eau à plusieurs titres : pour les procédés de refroidissement de fours et autres installations métallurgiques, pour le lavage des minerais, matières premières et sous-produits, et enfin pour les procédés d'hydrométallurgie (solubilisation et milieux réactionnels).

Aucun des sites industriels du Groupe n'est implanté dans un pays confronté au « stress hydrique » suivant la définition retenue par l'ONU, c'est-à-dire dont la ressource en eau par habitant, tous usages confondus est généralement inférieure à 1 700 m³ par personne et par an. Bien que cette ressource en eau soit le plus souvent substantielle ou abondante sur ses sites, le Groupe attache une importance réelle à sa préservation. De multiples actions sont mises en œuvre afin de n'utiliser que la quantité requise.

Dès lors que cela est techniquement possible, les sites favorisent le recyclage en interne de l'eau consommée. Le refroidissement des fours et autres installations métallurgiques ainsi que les autres utilisations très consommatrices se font principalement en circuit fermé. Les consommations d'eau sont alors essentiellement des appoints afin de compenser l'évaporation ou les pertes dans le système. Lorsque cela est possible, les sites privilégient également l'eau en provenance d'un site industriel voisin.

En ce qui concerne les sites miniers, l'enjeu de la consommation d'eau concerne principalement le site de Grande Côte Opérations (GCO), au Sénégal. Le sujet de la gestion des eaux y est sensible puisque l'exploitation de la mine fait appel à deux aquifères dont l'un est très important pour les populations et le pays en général. Compte tenu de cette situation, toutes les précautions sont prises pour assurer que l'impact de la mine soit aussi faible que possible. L'entreprise GCO dispose d'une équipe experte en l'hydrogéologie, et le système de gestion des eaux a été conçu et autorisé par le département compétent de l'État sénégalais pour éviter toute pression additionnelle sur la nappe superficielle qui sert à l'alimentation des riverains pour leurs cultures agricoles. L'ensemble des installations minières est piloté pour garantir des variations minimales du niveau de cette nappe phréatique.

Émissions dans l'eau (sites industriels)

Les sites hydrométallurgiques sont ceux qui présentent relativement les risques les plus significatifs vis-à-vis de la pollution des eaux, en raison de l'usage de produits chimiques et d'un procédé aqueux. Eramet affiche sa volonté de réduire ses rejets aqueux, et toutes les eaux industrielles sont gérées conformément aux réglementations applicables.

Outre les systèmes préventifs comme des rétentions ou des stockages à double parois, des dispositifs curatifs tels que des stations de traitement des effluents par des procédés physico-chimiques ou encore des séparateurs d'hydrocarbures (séparation par décantation) sont utilisés afin de permettre des rejets en conformité avec les valeurs limites réglementaires.

Les sites du Groupe suivent également avec attention la qualité des eaux souterraines et l'impact de l'activité sur les sols et les sous-sols. Ce sont ainsi plusieurs centaines de piézomètres répartis dans les différents sites du Groupe tant dans leur périmètre qu'en dehors de celui-ci, qui permettent d'accompagner les premières phases de tout nouveau projet (caractérisation de l'état initial) et qui assurent également la surveillance de tout impact éventuel sur les eaux souterraines et de surface.

Émissions atmosphériques (sites industriels)

Les activités pyrométallurgiques avec leurs installations de fusion et les fours de traitement thermique sont celles qui contribuent le plus aux rejets atmosphériques canalisés, avec également les centrales de production d'énergie. Les émissions de CO₂ sont évoquées dans le paragraphe suivant.

Les émissions atmosphériques sont fonction de la nature des matières premières et minerais utilisés, des technologies de transfert et de chargement en place, de la puissance installée des équipements et surtout du niveau d'activité des sites.

En pyrométallurgie, les émissions canalisées sont générées au niveau de la manutention des matériaux, des fours, des opérations de meulage et de broyage ainsi que de celles impliquant du métal liquide en fusion et des laitiers. En hydrométallurgie, des émissions canalisées de poussières interviennent le plus souvent lors d'opérations de manutention, de broyage, de séchage ou de transfert de matière.

Les dispositifs d'épuration des effluents atmosphériques généralement mis en œuvre dans les usines du Groupe sont des électrofiltres, des dépoussiéreurs à manche ou encore des tours de lavage. Des systèmes de traitement spécifiques à certains polluants peuvent être également utilisés comme des filtres à charbon actif. Ces différents équipements sont mis en place en fonction des caractéristiques des processus industriels, des performances épuratoires visées et des contraintes réglementaires.

Consommations d'énergie et émissions de gaz à effet de serre (sites industriels)

Les sites qui possèdent des fours métallurgiques et/ou des installations de production d'électricité sont ceux qui concentrent l'essentiel des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre. Ainsi, environ 4/5^e des besoins en énergie sont consommés par les 14 usines pyrométallurgiques du Groupe.

Au travers de sa politique Changement Climatique, le Groupe s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, notamment en renforçant sa démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique, en valorisant et développant les filières de recyclage des matières premières dans une logique d'économie circulaire, et en privilégiant, dans des conditions économiquement acceptables, les sources d'énergie et les procédés faiblement carbonés.

La politique Énergie Groupe, qui reprend les principes de la norme ISO 50001, est déployée par le Pôle Énergie Groupe auprès des sites, dont la certification ISO 50001 est progressivement étendue. Le coordinateur Groupe, auditeur ISO 50001 certifié Afnor, anime la démarche, apporte aux sites une expertise sur plusieurs métiers et assure une veille réglementaire et technologique. Les correspondants énergie site, représentants des Directions sites au sens de la norme ISO 50001, portent localement la démarche d'amélioration continue autour des énergies. Enfin, la Direction des sites s'engage vers un système de management des énergies en s'appuyant sur les principes de la norme ISO 50001 et allouant des moyens adaptés aux enjeux de chaque site. Les Directions des Branches sont sollicitées en appui des Directions sites.

Dans le cadre de la démarche d'efficacité énergétique, des indicateurs de performance énergétique sont mis en place dans les sites et sont intégrés dans le pilotage de la performance industrielle. Les valeurs et les évolutions de ces indicateurs sont analysées au regard de chaque procédé local. Du fait de la diversité des métiers et des procédés, la consolidation au niveau Groupe de ces indicateurs n'aurait aucune signification. En conséquence, et pour des raisons de confidentialité et de protection de nos procédés, le Groupe a décidé de ne pas communiquer plus précisément sur ces indicateurs.

Productions de déchets dangereux (sites industriels)

Les activités génératrices de déchets dangereux sont principalement issues des procédés pyrométallurgiques des branches minières du Groupe. Les sites importants en termes de taille de la division Alliages Haute Performance sont également à l'origine de quantités significatives de déchets dangereux.

Ces activités produisent des poussières récupérées par les dispositifs de filtration, des boues et des scories calcosodiques, qui en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques et des lieux d'opérations peuvent pour certaines être considérées comme des déchets dangereux. Ces déchets dangereux sont traités dans des filières spécifiques et autorisées. Des contrôles sont mis en place afin de s'assurer de la bonne gestion de ces déchets et cela tout au long du processus (transport des déchets, réception dans un centre agréé et traitement final).

Impacts sur la biodiversité (sites miniers)

En matière de maîtrise des risques pour la biodiversité, Eramet a formalisé ses engagements à travers une politique dédiée, qui s'articule autour de trois axes :

1. mieux connaître et comprendre la biodiversité et ses fonctionnalités ;
2. agir pour préserver la biodiversité ;
3. sensibiliser, échanger et partager.

Les principes édictés sont à décliner sur les sites de manière proportionnée aux enjeux locaux.

En Nouvelle-Calédonie, la Société Le Nickel (SLN) exploite des gisements de nickel sur différents sites au cœur d'un territoire reconnu pour sa richesse en biodiversité et le fort taux d'endémisme de ses espèces faunistiques et floristiques. Elle a développé des méthodes de réhabilitation fiables et respectueuses de l'environnement incluant des travaux de végétalisation par semis hydrauliques et plantations. La faible fertilité naturelle des sols, riches en métaux et pauvres en éléments organiques, ainsi que les conditions pluviométriques extrêmes, rendent les résultats de ces travaux peu visibles sur le court terme en raison des croissances très lentes.

SLN met en œuvre un plan de gestion global de la biodiversité qui découle d'une Stratégie Biodiversité intégrant les standards internationaux en matière de préservation dans ce domaine. À travers celle-ci, SLN met en œuvre son plan de gestion global de la biodiversité.

Dans cette dynamique, SLN travaille sur la réintroduction des espèces végétales rares et menacées (ERM) via des inventaires sur les centres miniers, et le suivi phénologique en vue de mieux maîtriser la reproduction de ces espèces. SLN effectue également le suivi de la faune (reptiles, oiseaux, chiroptères), du milieu marin et de la qualité des eaux de ses creeks miniers sur l'ensemble de ses sites en activité.

Au Gabon, la procédure d'exploitation minière intègre une étape de remodelage ainsi que la valorisation des terres végétales au fur et à mesure. Le remodelage progressif des surfaces perturbées historiquement est également réalisé.

Au Sénégal, l'exploitation des sables minéralisés implique le défrichage de la végétation au fur et à mesure du déplacement d'une drague flottante le long du gisement. La biodiversité est de sensibilité moyenne dans les zones actuellement exploitées. Les enjeux sont principalement liés à la réhabilitation et la végétalisation à mettre en œuvre sur des surfaces importantes, au fur et à mesure de la mise à disposition des sites exploités. La végétalisation (semis/plantations d'espèces locales) intervient après le reprofilage des terrils, pour refléter au mieux le paysage originel (dunes). Un système d'irrigation d'appoint est également en place pour permettre la continuité des opérations de végétalisation pendant les neuf mois de saison sèche.

Érosion et ruissellement des eaux (sites miniers)

Sur les sites miniers de Nouvelle-Calédonie, et dans une moindre mesure du Gabon, l'enjeu majeur de la gestion des eaux est de prévenir l'érosion due au décapage des surfaces exploitées afin d'éviter l'entraînement de matières en suspension (MES) vers les milieux récepteurs par les eaux de ruissellement.

Pour éviter cela, les sites sont équipés de bassins de sédimentation qui piègent les matières en suspension afin d'éviter leur transport dans le milieu naturel. En amont de ces ouvrages, de multiples précautions sont prises pour limiter au maximum l'érosion : mise hors d'eau des chantiers, réduction au maximum des zones découvertes, conservation de merlons naturels en bordures des chantiers de décapage, organisation des écoulements pour en réduire la vitesse, mise en œuvre de verrous hydrauliques, etc. Ces mesures sont documentées dans des plans de gestion des eaux.

Au Gabon, le sujet de l'érosion est moins sensible étant donné la topographie du gisement en plateau et le caractère drainant des couches géologiques supérieures du plateau. Cette thématique retient toutefois l'attention pour l'extension en cours du gisement dans sa partie en déclivité. Il existe un plan de gestion des eaux spécifique associé à l'extension du gisement. Dans le cadre de ce plan, un dispositif spécifique de monitoring environnemental est en place, qui confirme l'efficacité des mesures prises et permet de vérifier que le phénomène très limité et localisé de drainage minier acide n'a pas d'impact significatif sur le milieu naturel.

Au Sénégal, la protection des dunes reconstituées après passage de la drague contre l'érosion éolienne et hydraulique constitue un enjeu. Ce risque d'érosion est maîtrisé au moyen des mesures de réhabilitation des dunes reconstituées, la végétalisation permettant de stabiliser les sables.

Production de stériles et de résidus miniers

Étant donné le volume considérable de stériles manipulés dans les exploitations de SLN, le stockage des stériles dans des ouvrages appropriés et leur revégétalisation constitue un enjeu environnemental de première importance pour limiter au maximum l'érosion et les impacts sur l'écosystème et le paysage.

SLN met en œuvre des techniques efficaces et validées par les autorités dont l'une consiste à créer des verses à stériles. La stabilité de ces ouvrages est garantie à long terme, même lors des pluies cycloniques exceptionnelles. Ces verses à stériles font l'objet d'une surveillance continue et d'audits réguliers par un tiers externe. Par ailleurs, pour réduire au minimum le défrichage et favoriser la réhabilitation des sites, SLN favorise la réalisation de verse au sein d'anciennes fosses minières lorsque le contexte environnemental s'y prête.

Au Gabon, la problématique est moins sensible puisque d'une part les volumes de stériles manipulés sont nettement moindres, et d'autre part parce que la technique d'exploitation par ouverture/ fermeture successives de casiers d'extraction permet de replacer en grande partie directement les stériles dans les casiers après l'extraction.

La mine du Sénégal n'est pas du tout concernée par cette problématique, puisque la dune de sable est reconstituée après passage de la drague et extraction de la partie valorisable.

Les résidus miniers, qui sont produits dans les installations de concentration des minerais sur mine au Gabon ou en Nouvelle-Calédonie, sont stables chimiquement et ne sont donc pas des déchets dangereux au sens des réglementations. En Nouvelle-Calédonie, tous les résidus de traitement des usines d'enrichissement sont en outre valorisés commercialement comme coproduits de la mine. Au Gabon, les résidus de la mine sont stockés dans huit bassins, constitués par des digues fermées. Les résidus de l'usine d'enrichissement métallurgique sont quant à eux stockés dans une autre digue de retenue. Ces ouvrages font l'objet d'une surveillance continue de leur stabilité.

L'usine de GCO au Sénégal produit une très faible quantité de résidus. Les produits résiduels présentent des caractéristiques qui autorisent leur retour au milieu naturel lors de la reconstitution de la dune.

Risque de pollution historique des sols (sites industriels)

Le Groupe fait preuve de la plus grande vigilance envers les impacts potentiels sur les sols et sous-sols du fait d'activités passées, en cours ou futures, tant dans le domaine de ses activités industrielles que minières.

Depuis plusieurs années, le Groupe a développé une expertise pour accompagner la cessation d'activité de certains sites industriels. Cette expertise concerne l'investigation, l'identification, le suivi et la gestion des terrains potentiellement impactés au travers de différents projets tels que la réhabilitation de terrains industriels, la fin de vie de décharges internes, ou d'anciennes mines. Cette expertise est également sollicitée dans le cadre des audits internes ou en amont des opérations d'acquisitions, et de cessions. Il est important de mentionner la mise en place d'une politique de caractérisation systématique de l'état des sols préalablement à tout nouveau projet, conformément à la politique de Développement Durable du Groupe.

IV. DISPOSITIFS DE SUIVI DES MESURES MISES EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ

Plusieurs dispositifs du Groupe permettent d'assurer le suivi de la mise en œuvre des mesures présentées dans ce plan, et d'évaluer leur efficacité.

Le système de reporting HSE et RSE du Groupe, décrit à la section II.2 de ce plan, permet de mesurer sur chacun des sites le déploiement des moyens mis en œuvre et leurs résultats. Les données sont collectées et contrôlées par la Direction de la Communication et du Développement Durable et la Direction des Ressources Humaines. Dans le cas de la gestion des risques liés à l'utilisation des produits, transversale à plusieurs Directions du Groupe, le Comité Produits Groupe (décrit à la section III.2.b) est l'organe assurant le suivi de la mise en œuvre des actions.

Le dispositif d'audit HSE, également décrit à la section II.2 de ce plan, constitue un outil de suivi de chacun des sites du Groupe, donnant lieu à l'élaboration de recommandations. La mise en œuvre des recommandations issues des audits et jugées prioritaires fait elle-même l'objet d'un suivi trimestriel par la Direction de l'Environnement, des Risques et des Produits. Afin de compléter ce dispositif d'audit HSE, le Groupe a prévu d'y intégrer des éléments relatifs au respect des droits humains, et d'élaborer un programme pluriannuel d'audits dédiés, priorisant les sites les plus sensibles identifiés au cours de la cartographie des risques

pour les droits humains. Pour ce type de risque, de même que pour ceux liés aux fournisseurs et sous-traitants, le programme pluriannuel prévoit également l'intervention et les recommandations de la Direction des Risques Groupe et de la Direction de l'Audit Interne.

Dans le cas spécifique des projets du Groupe, un suivi de la mise en œuvre des plans d'action de gestion des impacts environnementaux et sociétaux est réalisé de manière continue dans le cadre de l'accompagnement des projets par la Direction Environnement, Risques Industriels et Produits.

Enfin, toutes les mesures de renforcement décrites dans ce Plan de Vigilance sont intégrées dans des plans d'action pluriannuels validés par le Comité Exécutif du Groupe, et leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi à mi-année. Le Conseil d'administration du Groupe, au travers du Comité Stratégique et de la RSE et du Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique, suit également la mise en œuvre de ces mesures de manière annuelle.

Conformément aux obligations de la loi française, le compte-rendu de la mise en œuvre effective du Plan de Vigilance sera rendu public annuellement dans le Rapport de gestion du Groupe.

V. IDENTIFICATION ET MAÎTRISE DES RISQUES CHEZ LES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Les activités du groupe Eramet impliquent un recours significatif aux achats externes, et de manière plus limitée à la sous-traitance. Le groupe Eramet dans son ensemble consacre l'équivalent d'environ 60 % de son chiffre d'affaires aux achats de marchandises et de prestations. Cela conduit le Groupe à exercer une attention toute particulière aux enjeux RSE liés à l'amont de sa chaîne de valeur.

1. Cartographie des risques et procédures d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants

Cartographie des risques

Dans le cadre de sa démarche d'achats responsables, le Groupe a mené en 2017 un exercice de cartographie des risques générés par les activités de ses fournisseurs et sous-traitants pour les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, et l'environnement (ci-après « risques RSE »).

Pour l'élaboration de cette cartographie, une approche par les catégories d'activité des différents fournisseurs et sous-traitants a été retenue. La nomenclature CITI (classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économiques) ou ISIC en anglais, élaborée par l'ONU, a été utilisée. Cette nomenclature contient plusieurs centaines de catégories. Les fournisseurs du Groupe se répartissent dans 66 d'entre elles, qui ont chacune été évaluées selon deux critères : le risque RSE de la catégorie et l'importance de la catégorie pour le groupe Eramet.

Pour l'évaluation du risque RSE des catégories d'activité, Eramet a eu recours à l'expertise d'une société externe, proposant pour chaque secteur d'activité une notation du risque RSE. Cette notation est le fruit d'une analyse de données et d'études sectorielles concernant les impacts et pratiques propres à chacune de ces catégories d'activité. Ces risques sont analysés dans les quatre domaines que sont les conditions de travail et le respect des droits humains, l'environnement, l'éthique et la loyauté des pratiques, et enfin les enjeux liés à la chaîne d'approvisionnement du secteur lui-même.

L'évaluation de l'importance des catégories d'achats pour Eramet repose quant à elle sur plusieurs critères propres au Groupe. Ces critères comprennent notamment le volume d'achat, le nombre de fournisseurs ou sous-traitants potentiels dans la catégorie d'achat, ou encore l'impact du produit acheté sur la qualité des produits commercialisés par le Groupe.

Le croisement de ces deux évaluations a permis de positionner les 66 catégories dans quatre zones de risques, et d'identifier en particulier sept catégories d'achats à la fois importantes pour le Groupe, et présentant des risques en matière de RSE :

- fabrication de produits minéraux non métalliques ;
- cokéfaction et production de produits pétroliers raffinés ;
- métallurgie et première transformation des métaux précieux et des métaux non ferreux ;

- récupération des matières (traitement de déchets constitués de matières premières secondaires, récupération par tri de matière à partir de déchets non toxiques) ;
- commerce de gros de combustibles solides, liquides et gazeux et de produits dérivés ;
- commerce de gros de métaux et de minerais ;
- extraction de charbon et de lignite.

Cet exercice de cartographie, dont la méthodologie sera susceptible d'évoluer dans une démarche d'amélioration continue, sera renouvelé tous les ans.

Procédure d'évaluation de la situation des fournisseurs et sous-traitants au regard des risques RSE

Le groupe Eramet s'est également doté d'une procédure définissant les modalités d'évaluation des fournisseurs en fonction du niveau de risque de la catégorie d'activité à laquelle ils appartiennent.

Eramet a choisi de concentrer en priorité ses efforts d'évaluation sur les quelque 180 fournisseurs du Groupe appartenant aux sept catégories d'activités les plus à risque. Une extension progressive de ces évaluations à des fournisseurs appartenant à des catégories jugées moins à risque mais potentiellement sensibles est prévue dans le cadre d'un plan d'action pluriannuel. Dans le cas où un fournisseur ou sous-traitant appartenant à l'une de ces catégories serait candidat à un premier référencement auprès d'Eramet, les mêmes règles s'appliquent.

Pour tous les fournisseurs de ces sept catégories et dépassant un certain montant d'achat l'évaluation prend la forme de l'envoi d'un questionnaire dont les réponses sont analysées par un tiers externe. Ce questionnaire, adapté en fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise, porte sur les quatre domaines que sont les conditions de travail et le respect des droits humains, l'environnement, l'éthique et la loyauté des pratiques, et enfin la chaîne d'approvisionnement du secteur. Les entreprises interrogées sont amenées à fournir des documents à l'appui de leurs déclarations (certifications par exemple). Pour les autres fournisseurs de ces sept catégories à risque, l'évaluation RSE est progressivement introduite dans les référentiels globaux d'évaluation des fournisseurs (Qualité, rating financier, gestion HSE etc.), déjà utilisés par les entités du Groupe.

En parallèle de ce processus portant sur l'ensemble des achats du Groupe, des évaluations spécifiques sont menées pour les achats de tungstène. Certaines activités du Groupe requièrent en effet l'utilisation de tungstène sous forme métallique, en quantité limitée, dans la fabrication de leur production. Ce métal est issu de minerais qui peuvent être dits « de conflit » si leur exploitation dans certaines régions du monde servent à financer des groupes armés et à alimenter des guerres civiles. Eramet est donc très attentif aux conditions d'approvisionnement de ces matières et notamment au respect des dispositions spécifiques du *US Dodd Frank Act*, ainsi qu'aux lignes de conduite fixées aux multinationales par l'OCDE.

Les acheteurs d'Eramet en charge de ces approvisionnements exigent ainsi systématiquement de leurs fournisseurs des informations concernant l'origine des minerais utilisés pour la fabrication du tungstène métallique vendu à Eramet. Il leur est également demandé quelles mesures de diligence raisonnable ils ont mis en place afin de contrôler cette origine. Les acheteurs du Groupe utilisent à cette fin le *Conflict Minerals Reporting Template* (CMRT), fourni et mis à jour régulièrement par la *Responsible Minerals Initiative* (RMI), connue auparavant sous le nom de *Conflict Free Smelter Initiative*.

2. Maîtrise des risques

Politique et organisation pour la maîtrise des risques

Eramet s'est doté d'une Charte Achats Responsables, qui formalise la volonté du Groupe de renforcer la prise en compte des enjeux de développement durable liés aux achats, et s'attache à promouvoir une dynamique de progrès continu. Les attentes d'Eramet à l'égard de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires ciblent prioritairement trois grands domaines : les droits de l'Homme et les conditions de travail, l'environnement et les produits, et la bonne pratique des affaires. Elle est par ailleurs disponible sur le site Internet d'Eramet.

Afin d'assurer le pilotage de la démarche d'achats responsables au sein du Groupe, Eramet s'est doté d'un Comité des Achats Responsables, réunissant les Directeurs Achats des branches, ainsi que des représentants de la Direction de la Communication et du Développement Durable et de la Direction Juridique du Groupe. Ce Comité est une partie intégrante de l'organisation de conformité d'éthique du Groupe, pilotée par le Déontologue.

Actions de maîtrise des risques

Le respect des principes énoncés dans la Charte Achats Responsables du groupe Eramet fait partie des exigences contractuelles d'Eramet vis-à-vis de tous ses fournisseurs et sous-traitants. La charte précise que des audits pourront être menés par Eramet chez les fournisseurs afin de contrôler le respect des principes qui y sont énoncés.

Tous les sous-traitants intervenant et opérant sur les sites d'Eramet doivent en outre impérativement se conformer aux règles en vigueur sur ces sites en matière de gestion des risques pour l'environnement, la santé et la sécurité.

Par ailleurs, à l'issue des évaluations RSE, et pour les fournisseurs dont la notation est en deçà d'un certain seuil, des actions plus ciblées de maîtrise des risques doivent être mises en œuvre auprès de ces derniers. Le Groupe privilégie en premier lieu une démarche de dialogue avec le fournisseur, ayant pour objectif de définir de mesures correctives à mettre en œuvre par le fournisseur selon un calendrier défini. En cas de refus ou d'impossibilité de mettre en œuvre des actions correctives de la part du fournisseur, Eramet se réserve le droit de procéder à une rupture de la relation contractuelle, ce cas de figure étant également prévu dans la Charte Achats Responsables.

3. Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

Pour les actions liées aux achats responsables, le suivi de la mise en œuvre des mesures et l'évaluation de leur efficacité est réalisé à la fois côté fournisseurs (mesures de maîtrise de leurs risques) et en interne (déploiement de la démarche).

En premier lieu, le respect par les fournisseurs des exigences de la Charte Achats Responsables ou des mesures correctives demandées à la suite d'évaluations RSE est suivi au moyen d'audits fournisseurs. La procédure et le référentiel d'audit des fournisseurs et sous-traitants de la branche Alliages intègrent des volets relatifs au management environnemental, à la santé et la sécurité des collaborateurs. Ces audits sont réalisés auprès d'une fraction de fournisseurs selon un programme annuel. Afin de compléter ce dispositif existant, une procédure

et un référentiel d'audit fournisseur doit être également développée pour les sites des branches Nickel et Manganèse, en intégrant le retour d'expérience des audits menés par les sites de la branche Alliages.

En interne, des indicateurs de performance relatifs à la mise à jour de la cartographie des risques, au déploiement des évaluations, et aux audits des fournisseurs sont suivis par le Comité des Achats Responsables. Certains de ces indicateurs sont associés à des objectifs intégrés à la planification pluriannuelle du Groupe en matière de RSE, dont l'exécution fait l'objet d'un rapport à mi-année au Comité Exécutif du Groupe et au Comité Stratégique et RSE du Conseil d'administration.

VI. MÉCANISME D’ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

La Charte d’éthique et le programme d’éthique du Groupe formulent un socle de règles et de principes d’actions et de comportements s’appliquant à tous et inclut un dispositif d’alerte professionnelle. Ce dispositif permet à chaque collaborateur d’alerter le Déontologue du Groupe ou le Responsable Conformité Éthique (RCE) de son entité de tout fait susceptible d’enfreindre les principes et engagements découlant de la Charte d’éthique et des lois ou règles relatives à l’éthique. Le Groupe encourage notamment les collaborateurs à révéler des faits de discrimination et harcèlement au travail, toute conduite contraire aux politiques et standards du Groupe en matière de santé, hygiène, sécurité au travail et de protection de l’environnement, et toute atteinte ou risque d’atteinte aux droits humains des collaborateurs du Groupe ou des personnes externes affectées par l’activité de l’entreprise.

Les modalités de l’alerte sont mises à disposition des collaborateurs dans la Charte d’éthique disponible sur l’intranet du Groupe, et sont affichées dans les locaux de chaque entité. Ces alertes peuvent être déposées de manière anonyme.

Le traitement de l’alerte est encadré par une procédure accessible sur l’intranet du Groupe. Cette procédure garantit au collaborateur à l’origine de l’alerte une totale confidentialité, et dans la mesure où le collaborateur agit de manière désintéressée et de bonne foi, elle garantit également qu’aucune mesure ne saurait être prise à son encontre du fait de l’utilisation du dispositif.

En complément du mécanisme d’alerte du Groupe, et en fonction de leurs impacts potentiels sur l’environnement et les riverains, certains sites mettent en place des systèmes dédiés permettant de recevoir et de répondre à des inquiétudes, questions ou plaintes des populations riveraines. Ces mécanismes à l’échelle des sites assurent une gestion locale des plaintes, dont les modalités de réception, de traitement et de résolution sont adaptées au contexte culturel de l’entité et à la nature des impacts pouvant affecter les riverains. Afin de compléter les dispositifs existants et d’harmoniser les pratiques au sein du Groupe, le standard Groupe pour la gestion responsable des projets, en cours d’élaboration, comprend des critères relatifs à la mise en place de ces mécanismes de gestion des plaintes locaux.

VII. COMPTE RENDU DE MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DU PLAN DE VIGILANCE 2019

Cette publication a pour objectif de répondre aux obligations de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d’ordre, relatif à la publication du compte rendu de la mise en œuvre effective du plan publié en 2017 et reproduit ci-dessus.

L’ensemble des travaux d’évaluation des risques auquel Eramet a eu recours pour formaliser sa Déclaration de performance extra-financière (DPEF) a permis au Groupe d’avoir une vision très précise des enjeux auxquels il est confronté. Parmi les risques matériels pour lesquels le Groupe se doit de présenter annuellement les politiques et

mesures de maîtrise des risques ainsi que les résultats de ces dernières, ont été identifiées les atteintes à l’environnement, à la santé et sécurité des personnes, aux droits humains et libertés fondamentales, pour le Groupe ainsi que sa chaîne d’approvisionnement (cf. 6.1.2 « Évaluation des risques RSE »).

Le tableau ci-dessous présente ainsi, pour chaque catégorie de risques attendue dans le Plan de Vigilance et les risques identifiés, les éléments de la DPEF, publiée au sein du Rapport de gestion, permettant de rendre compte des actions de maîtrise des risques et des résultats de ces dernières, complétant ou amendement les informations présentées dans le Plan de Vigilance ci-dessus.

TABLEAU DE CONCORDANCE PLAN DE VIGILANCE - DPEF

Items plan de vigilance	Risques identifiés		Intégration à la DPEF
Environnement	Consommations d'eau (sites industriels et miniers)	6.2.4.3 6.2.6.3	Optimisation des consommations d'eau Gestion des eaux
Environnement	Émissions dans l'eau (sites industriels)	6.2.3.2 6.2.6.3	Rejets aqueux Gestion des eaux
Environnement	Émissions atmosphériques (sites industriels)	6.2.3.1	Rejets atmosphériques
Environnement	Consommations d'énergie/ émissions de gaz à effet de serre (sites industriels)	6.2.5	Lutte contre le changement climatique
Environnement	Production de déchets dangereux (sites industriels)	6.2.4.1 6.2.4.2	Optimisation de la consommation de matières premières primaires Prévention et valorisation des déchets
Environnement	Risques de pollutions historiques des sols (sites industriels)	6.2.3.3	Réhabilitation des sites industriels fermés
Environnement	Production de stériles et de résidus miniers (sites miniers)	6.2.6.2 6.2.6.4	Gestion responsable de la ressource Gestion des stériles et résidus miniers
Environnement	Impacts sur la biodiversité (sites miniers)	6.2.7	Préservation de la biodiversité
Environnement	Érosion (sites miniers)	6.2.6.3 6.2.6.4 6.2.6.5	Gestion des eaux Gestion des stériles et résidus miniers Réhabilitation des sites miniers
Santé/Sécurité des personnes	Sécurité	6.3.2.1 6.3.2.1.1 6.3.2.1.2 6.3.2.1.3 6.3.2.1.4	Sécurité des collaborateurs Principaux enjeux et risques sécurité Gouvernance Sécurité Stratégie de prévention des risques Performance Sécurité
Santé/Sécurité des personnes	Santé	6.3.2.2 6.3.2.2.1 6.3.2.2.2 6.3.2.2.3 6.3.2.2.4	Santé des collaborateurs Principaux enjeux et risques santé Gouvernance Santé Stratégie de prévention des risques Performance Santé
Droits humains et libertés fondamentales	Droits humains au travail : Discrimination et harcèlement	6.3.2.4.4	Égalité des chances – mesures en faveur de la non-discrimination et promotion de la diversité
Droits humains et libertés fondamentales	Droits des communautés riveraines des sites	6.3.3 6.3.3.1 6.3.3.2 6.3.3.3	Engagements envers les communautés hôtes Objectifs, organisation et instruments Maîtrise des impacts et prévention des risques pour les communautés locales Dialogue avec les communautés locales
Risques chez les fournisseurs et sous-traitants	Non-respect des conventions de l'OIT dans la chaîne d'approvisionnement	6.4.2 6.4.2.1 6.4.2.2	Chaîne de valeur responsable Gouvernance Achats responsables
Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	NA	6.4.1.3 6.3.3.2.4	Stratégie de prévention des risques/Dispositif d'alerte Mécanismes locaux de gestion de plaintes

Annexe – Glossaire

Glossaire financier

Indicateurs de performance consolidés

Les indicateurs de performance consolidés utilisés pour la communication financière des résultats et de la performance économique du Groupe et présentés dans ce document sont des données retraitées issues du Reporting du Groupe et suivies par le Comex. Conformément aux principes comptables adoptés pour le Reporting du Groupe, les performances opérationnelles des co-entreprises ont été comptabilisées selon l'intégration proportionnelle jusqu'en 2018 : le sous-groupe TiZir (BU Sables Minéralisés, division Mines et Métaux) jusqu'au 30 juin et la société UKAD (division Alliages Haute Performance) jusqu'au 31 décembre.

Une réconciliation du chiffre d'affaires Groupe avec les données publiées est présentée en Chapitre 3.

Chiffre d'affaires à périmètre et change constants

Le chiffre d'affaires à périmètre et change constants correspond au chiffre d'affaires corrigé de l'effet des changements de périmètre et de variation de taux de change d'un exercice à l'autre.

L'effet périmètre se calcule : pour les sociétés acquises au cours de l'exercice, en éliminant le chiffre d'affaires sur la période en cours et pour les sociétés acquises au cours de la période précédente, en intégrant, sur la période précédente, le chiffre d'affaires en année pleine ; pour les sociétés cédées, en éliminant le chiffre d'affaires sur la période considérée et sur la période comparable antérieure.

L'effet de change se calcule en appliquant au chiffre d'affaires de l'exercice considéré les taux de change de l'exercice précédent.

EBITDA (« Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation »)

Résultat avant charges et produits financiers et autres charges et produits opérationnels, impôts sur les résultats, provision pour risques et charges et amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles.

Cash-cost de SLN

Le cash-cost de la SLN est défini comme l'ensemble des coûts de production et de structure (R&D y compris la géologie d'exploration, frais administratifs, frais logistiques et commerciaux), net des crédits des sous-produits (dont exports de minerai de nickel) et prestations locales, qui couvrent toutes les étapes d'élaboration industrielle du produit fini jusqu'à la livraison au client final et qui impactent l'EBITDA dans les comptes sociaux de cette société, rapporté au tonnage vendu.

Break-even cost de SLN

Le break-even cost de la SLN est défini comme le cash cost de la SLN tel que défini ci-dessus, auquel s'ajoutent les investissements (investissements réalisés rapportés au tonnage de l'année pour les comptes annuels ; investissements prévisionnels et tonnage prévisionnels en

cours d'année), les produits et charges non courantes et les frais financiers (comptabilisés dans les comptes sociaux de la SLN).

Glossaire financier comptes consolidés

(Cf. chapitre 3.)

Glossaire technique

Les procédés

Compaction isostatique à chaud (CIC ou HIP)

Un procédé de compaction des alliages inoxydables, préalablement réduits à l'état de poudre, dans une capsule en alliage de fer réalisée à la forme de la pièce souhaitée. La compression à chaud se fait dans une enceinte fermée, sous pression de 1 000 bars et à la température de 1 000 °C, sans atteindre le point de fusion de l'alliage. Ainsi on obtient un grain fin inférieur à celui que l'on obtiendrait par forgeage. Les alliages mis en œuvre sont d'une extrême pureté, garantissant une optimisation de la résistance à la corrosion et à l'oxydation. En outre, la compression isostatique à chaud (ou HIP) peut fournir des caractéristiques mécaniques sans sens d'orientation privilégié (propriétés isotropes) et permet ainsi l'obtention de formes complexes et une optimisation de l'épaisseur à partir de la conception. Un autre avantage du procédé HIP est la possibilité de réaliser des pièces bimétalliques regroupant deux nuances différentes sans discontinuité ni soudure.

Enrichissement du minerai

Utilisée par la société Le Nickel-SLN, cette technologie innovante permet, par tri granulométrique et densimétrique, d'accroître la teneur des minerais afin d'exploiter une portion plus large du gisement et d'augmenter ainsi la durée de vie des réserves.

Étirage

L'étirage est une déformation à froid par passage d'une ébauche laminée au travers d'une filière de section plus petite et de forme appropriée au profil et à la dimension à obtenir. Cette transformation met à profit la plasticité de l'acier et permet d'obtenir des ronds, des hexagones, des carrés et des produits plats, ainsi que des profils de forme plus complexe.

Forgeage

Déformation plastique du métal entre deux outils plats. Le forgeage permet d'obtenir des pièces de géométrie simple.

HIP

Voir « Compaction isostatique à chaud ».

Hydrométallurgie

Réduction des oxydes métalliques et séparation métal-oxyde par voie chimique (attaque pour mise en solution, extraction par solvant, électrolyse).

Laminage

Réduction de l'épaisseur d'un lingot, d'une barre, d'une tôle, etc., par passage entre les cylindres en rotation d'un laminoir.

Lixiviation acide

Exploitation des minerais oxydés de nickel (latérites) par leur mise en solution acide.

Matriçage

Mise en forme complexes d'une ébauche métallique entre deux outillages gravés, en un seul coup et à vitesse lente.

Métallurgie des alliages

- **Métallurgie à l'air** : réalisée dans un four à arc, la fusion est suivie par un traitement métallurgique afin de réaliser les additions de métaux d'alliages, d'éliminer les impuretés et d'obtenir l'analyse chimique souhaitée.
- **Métallurgie sous vide** : utilisée pour des alliages supportant des contraintes plus élevées (teneur en azote, éléments d'alliages réactifs à l'oxygène), ce procédé de fusion est réalisé dans des fours à induction sous vide de type VIM (*Vacuum Induction Melting*).
- **Refusion** : indispensable pour certaines pièces critiques destinées aux secteurs de l'aéronautique et de l'énergie, ce procédé permet une meilleure maîtrise des ségrégations et de la morphologie inclusionnaire et d'abaisser la teneur en gaz pour une augmentation significative des caractéristiques et de la fiabilité mécanique.
- **Métallurgie des poudres** : fabrication d'alliages à hautes caractéristiques par pulvérisation d'un jet de métal liquide.

PM HSS

Un procédé de fabrication des aciers rapides (en anglais *High Speed Steel* (HSS)), combinant la métallurgie des poudres avec les procédés de transformation. Il consiste à mettre la poudre d'acier rapide produite par atomisation au gaz, dans une capsule sous vide et soudée, puis compacter par procédé isostatique à chaud, et transformer par forgeage, laminage à chaud ou à froid et étirage, afin d'obtenir des barres, des couronnes, des lames et des tôles.

Presse

Outil industriel utilisé pour le forgeage ou le matriçage (définition plus haut). Sa puissance se mesure en milliers de tonnes.

Pyrométallurgie

Réduction des oxydes métalliques et séparation métal-oxyde par fusion (haut-fourneau ou four électrique).

Les produits

Aciers rapides

Aciers très résistants à l'usure, d'une dureté élevée à chaud et à froid, destinés principalement à la fabrication d'outils de coupe (forets, tarauds, fraises, scies) et des outils de travail à froid.

Alliages

Matériaux métalliques composés de différents métaux aux propriétés particulières répondant à des usages déterminés, comme la résistance à l'usure ou à la corrosion, la résistance mécanique à haute température, etc.

Ferroalliages

Alliages contenant du fer et au moins un autre métal ajouté au métal liquide lors du processus d'élaboration de l'acier afin d'ajuster sa composition en fonction des propriétés souhaitées.

Manganèse

Consommé sous forme d'alliage (ferromanganèse, silicomanganèse), ce métal entre dans la composition de l'acier dans la proportion de 6 à 7 % afin d'en améliorer la dureté, la résistance à l'abrasion, l'élasticité et l'état de surface au laminage. Il est également utilisé lors de l'élaboration pour la désoxydation/désulfuration. Autres applications : chimie, piles et batteries, circuits électroniques, engrais, durcisseur pour l'aluminium...

Leucoxène

Minéral lourd dont la composition est intermédiaire entre l'ilménite et le rutile.

Nickel

Élément d'alliage essentiel, ce métal confère aux aciers de nombreuses propriétés variant selon les nuances : résistance à la corrosion atmosphérique en combinaison avec le chrome (acier inoxydable), résistance à la haute température, ductilité, résistance mécanique, résistivité électrique, propriétés magnétiques. Le nickel est recyclable à l'infini.

Nuances

Qualités d'alliage différentes obtenues en variant les métaux entrant dans leur composition afin d'obtenir des caractéristiques spécifiques. Chaque nuance est adaptée à des besoins particuliers.

Produits longs

Demi-produits d'alliages de hautes caractéristiques destinés à être transformés.

Rutile

Dioxyde de titane (TiO₂) naturel.

Superalliage

Alliages de plusieurs métaux où le nickel est généralement prédominant (superalliages base nickel), présentant de hautes caractéristiques de résistance mécanique à température élevée et de résistance à la corrosion. Les superalliages sont utilisés pour la fabrication de pièces destinées à l'industrie aéronautique et spatiale, la production d'énergie, l'industrie chimique, la préservation de l'environnement.

Glossaire gestion des risques

Risque

« Un risque est la menace qu'un événement, une action ou l'absence d'une action puisse altérer de manière significative :

- notre capacité à atteindre nos objectifs et accomplir nos missions ;
- notre capacité à détecter des opportunités de développement dans tous les domaines liés à notre activité ;
- les actifs principaux constituant les fondamentaux de notre activité (tangibles et intangibles, financiers, humains, image, etc.) ;

- un processus critique pour le déroulement de notre activité ;
- la capacité du groupe Eramet à respecter ses valeurs, l'éthique ainsi que les lois et réglementations en vigueur. »

Criticité (d'un risque)

La criticité d'un risque est l'évaluation du niveau de gravité d'un risque pondérée par la probabilité estimée de survenance du dit risque. Cette criticité peut être élevée, moyenne ou basse.

Conception et réalisation: **côtécorp.**

Crédits photos : Eramet, Laurent Chamussy / SIPA, Julien Goldstein, Thomas Laisné,
Desirey Minkoh/Afrikimages.

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