



2022

**Rapport
intégré**


erameT

Le rapport intégré a pour objectif de communiquer aux parties prenantes les enjeux auxquels Eramet contribue ainsi qu'à la création de valeur financière et extra-financière générée par les activités du Groupe. Il s'inspire du cadre de référence défini par l'International Integrated Reporting Council (IIRC) et vient en complément de nos autres publications. Les données présentées ont été sélectionnées selon leur pertinence et leur matérialité. Le rapport intégré est inclus dans le Document d'enregistrement universel et est également disponible en tant que publication sur le site internet d'Eramet.

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

Sommaire du rapport intégré

Manifeste	3
Message de la Présidente-Directrice Générale	4
Profil	6
Organisation	8
Activités	9
Implantations	12
Enjeux	14
Stratégie	16
Engagements RSE	20
Modèle d'affaires	22
Parties prenantes	24
Ressources Humaines	26
Gouvernance	28
Gestion des risques	30
Performances financières	32
Performances extra-financières	34
Perspectives	35

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

Manifeste



Parce que la question de la disponibilité et de la qualité des matières premières constitue un enjeu central de la transition écologique et énergétique, nous nous mobilisons.

Parce que nous avons la conviction que la question environnementale ne peut être abordée sans prendre à bras-le-corps les enjeux sociétaux, nous agissons.

Aux fondements de ces valeurs et de nos actes figure notre raison d'être : **devenir une référence de la transformation responsable des ressources minérales de la Terre, pour le bien-vivre ensemble.**

Elle reflète notre ambition, celle d'être acteur du changement, performant, citoyen, engagé et contributif. Elle oriente toutes nos décisions stratégiques, décuple notre créativité et notre agilité.

Contribution à l'économie circulaire, maîtrise de nos consommations d'énergie et de nos émissions, repositionnement stratégique sur les métaux essentiels à la transition énergétique, partage de la valeur ajoutée, préservation de la biodiversité... cette raison d'être porte notre ambition collective.

Elle sert de cap à notre vision de l'humain, qu'il s'agisse de nos collaborateurs dont la sécurité et le développement sont nos priorités, des communautés implantées dans nos zones d'opérations auprès de qui nous nous engageons, et plus globalement des citoyens, pour qui les métaux sont essentiels à un bien-vivre personnel et collectif.

Cette boussole nous aligne autour des plus grands défis à venir : être au rendez-vous des besoins des générations actuelles et futures en fournissant les métaux utiles à la transition énergétique et au développement économique, garantir un approvisionnement responsable, gérer de manière minutieuse les ressources de la Terre.

Nous sommes Eramet. Et résolument engagés pour devenir un acteur clé de l'industrie minière et métallurgique, et créer les conditions d'une harmonie durable entre l'Homme et la Terre.

Christel Bories

PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE



« Après une année record et l'achèvement de notre recentrage stratégique sur notre cœur de métier, Eramet se positionne comme un acteur clé de la valorisation des métaux responsables. »

Un EBITDA ajusté de 1,9 milliard d'euros en hausse de 58 %, un cash-flow libre à 824 millions d'euros et une dette nette ramenée à 344 millions d'euros.

Ces records historiques soulignent combien **Eramet a su retrouver le chemin de la rentabilité et de la croissance**. Nous sortons de 2022 beaucoup plus forts financièrement, notre dette est au plus bas depuis près de 10 ans, notre socle d'actifs est extrêmement solide et a montré sa capacité à générer du cash. Cette excellente performance reflète, une nouvelle fois, l'engagement de nos équipes durant une année qui a vu les crises se succéder, multipliant les facteurs d'instabilité dans nos économies.

Dans ce contexte, être à la fois un modèle de stabilité et un exemple d'agilité est une gageure. Voilà pourquoi terminer cet exercice 2022 avec une situation financière solide est, en soi, une première source de satisfaction.

Et il y a d'autres raisons de se réjouir. Nous avons achevé notre recentrage stratégique sur notre cœur de métier, positionnant désormais Eramet en acteur clé de la valorisation de métaux responsables, s'appuyant sur un socle solide d'actifs de grande qualité, générateurs de croissance.

Nous opérons la plus grande mine de nickel au monde en Indonésie. Cette activité démarrée il y a seulement deux ans est un grand succès puisque nous avons doublé le volume de minerai par rapport à l'année précédente.

De même, **nous opérons la 1^{re} mine de manganèse au monde au Gabon** qui a produit en 2022 7,5 millions de tonnes de minerai et possède encore un potentiel de développement important sur les années à venir.

Par ailleurs, **nous avons des projets très prometteurs tournés vers les métaux stratégiques de la transition énergétique**, pour lesquels nous disposons en interne des ressources et des savoir-faire indispensables à leur succès.

Dans le lithium, le démarrage de notre usine en Argentine est prévu au 1^{er} trimestre 2024. Sur ce site, dont le gisement est extrêmement riche, nous étudions une possibilité d'expansion afin de tripler rapidement la production, avec un objectif annuel global de 75 000 tonnes.

Toujours dans le lithium, nous étudions conjointement avec Électricité de Strasbourg un projet de production en Alsace à partir de saumure géothermale, d'environ 10 000 tonnes par an à horizon fin de la décennie.

Dans le **nickel-cobalt de qualité batterie** en Indonésie, nous poursuivons avec BASF les études de faisabilité, en vue de prendre une décision d'investissement d'ici fin 2023.

Enfin, nous sommes en partenariat avec Suez dans le **projet ReLieVe** pour devenir un acteur majeur du recyclage en Europe.

L'ensemble de ces projets vise à nous positionner en acteur clé de la chaîne de valeur des batteries pour les véhicules électriques.

Nous ne sommes donc pas à court d'ambitions afin de construire l'Eramet de demain :

un producteur clé dans les métaux dont le monde a besoin et un acteur responsable qui applique les meilleurs standards ESG dans ses opérations.

« Nous avons des projets très prometteurs tournés vers les métaux de la transition énergétique. »

Là aussi, nous avons accompli de nouveaux progrès en 2022. Nos avancées sont reconnues par les agences de notation extra-financière — nous sommes classés Gold par EcoVadis et nous avons obtenu la note A- par le CDP Climat — qui nous placent parmi les entreprises les mieux notées du secteur.

Le nombre d'accidents affiche une baisse de 27 % en 2022. Nous l'avons divisé par plus de 6 en cinq ans et nous sommes désormais en tête de notre industrie.

Nous avons également poursuivi les programmes de développement de nos collaborateurs ainsi que nos efforts pour renforcer la diversité au sein de nos équipes. Fin 2022, les femmes représentaient près de 26 % de l'encadrement.

Nous avons continué à développer nos programmes contributifs auprès des populations locales situées à proximité de nos opérations. Et nous continuons de porter une attention particulière à la réhabilitation des sites et à la préservation de la biodiversité, avec le développement de pépinières locales et un engagement de réhabilitation supérieur aux surfaces défrichées.

Parce que nous pensons que la mine responsable est non seulement possible mais indispensable, nous accélérons nos initiatives pour progresser plus vite et répondre aux exigences renforcées des États et populations hôtes ainsi qu'à la nécessité d'accélérer la décarbonation de nos industries dans le cadre de la lutte contre le changement climatique.

Nous sommes résolument tournés vers l'avenir, prêts à saisir les opportunités qui vont s'offrir à nous. L'indispensable transition énergétique a profondément et durablement changé les attentes. L'Europe a évolué, les investisseurs ont évolué, les décideurs ont évolué. Plus solide que jamais, **Eramet trace son chemin avec l'ambition de devenir un champion de la nouvelle ère des métaux.**

Eramet en 2022

Un acteur international, recentré sur ses activités minières et métallurgiques, leader dans ses métiers et soutenu par des équipes engagées dans une démarche responsable exigeante.



5,0 Mds€

CHIFFRE D'AFFAIRES ⁽¹⁾

Chiffre d'affaires par activités

63%
MANGANÈSE

31 %
Minérai de manganèse

32 %
Alliages de manganèse

28%
NICKEL

9%
SABLES MINÉRALISÉS

LITHIUM Démarrage en 2024

Chiffre d'affaires par zone géographique ⁽¹⁾

46%
ASIE

24%
EUROPE

6%
AMÉRIQUE DU NORD

6%
FRANCE

17%
AUTRES

(1) En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les indicateurs de performance financière et extra-financière présentés n'incluent pas les activités en cours de cession (cf. chapitre 3, notes 2.1 et 3.2 et chapitre 6 de ce document). Hors retraitement IFRS 5, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 5,851 Mds€ en 2022, l'EBITDA ajusté à 1,908 M€ et le FCF à 610 M€. Y compris les activités en cours de cession, le TF2 est en baisse de -27 % et les effectifs s'élèvent à 13 764 collaborateurs à travers le monde à fin 2022.

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

(3) L'EBITDA ajusté et le levier ajusté sont définis dans le glossaire financier.

Collaborateurs

9 090

NOMBRE DE
COLLABORATEURS À TRAVERS
LE MONDE À FIN 2022 ⁽¹⁾

30 %

DE FEMMES CADRES RECRUTÉES EN CDI EN 2022

- 21 %

RÉDUCTION DU NOMBRE D'ACCIDENTS EN 2022 ⁽²⁾

0

ACCIDENT MORTEL

Performances financières

1,9 Md€

EBITDA AJUSTÉ 2022 ^{(1) (3)}

824 M€

FCF 2022 ⁽¹⁾

0,2 X

LEVIER AJUSTÉ 2022 ^{(1) (3)}
(ENDETTEMENT NET/EBITDA)

Performances extra-financières

- 40 %

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

60 000

PERSONNES ONT BÉNÉFICIÉ D'UN ACCÈS
AMÉLIORÉ À DES SOINS ET MÉDICAMENTS

1,21

TAUX DE RÉHABILITATION
DE LA SURFACE DÉFRICHÉE

L'histoire du groupe Eramet

1880

Création de La Société
Le Nickel

1985

Création de la société
Eramet-SLN

1991

Acquisition d'Erasteel
(diversification dans la
production d'aciers rapides)

1994

Introduction en Bourse
du groupe Eramet

1997

Acquisition de 61 %
de Comilog (diversification
dans le manganèse)

1999

Acquisition d'Aubert
& Duval, la famille Duval
devient actionnaire d'Eramet

2009

Acquisition de Tinfos
(diversification dans
les alliages de manganèse)

2011

Diversification dans
la production d'ilménite
et de zircon au travers
de TiZir au Sénégal
et en Norvège

2012

Découverte d'un
gisement de lithium
en Argentine

2020

Lancement des opérations
minières et de l'usine de Weda
Bay Nickel en Indonésie

2021

Lancement de
la construction
de l'usine de lithium
en Argentine

2022

Signature du contrat de
cession d'Aubert & Duval

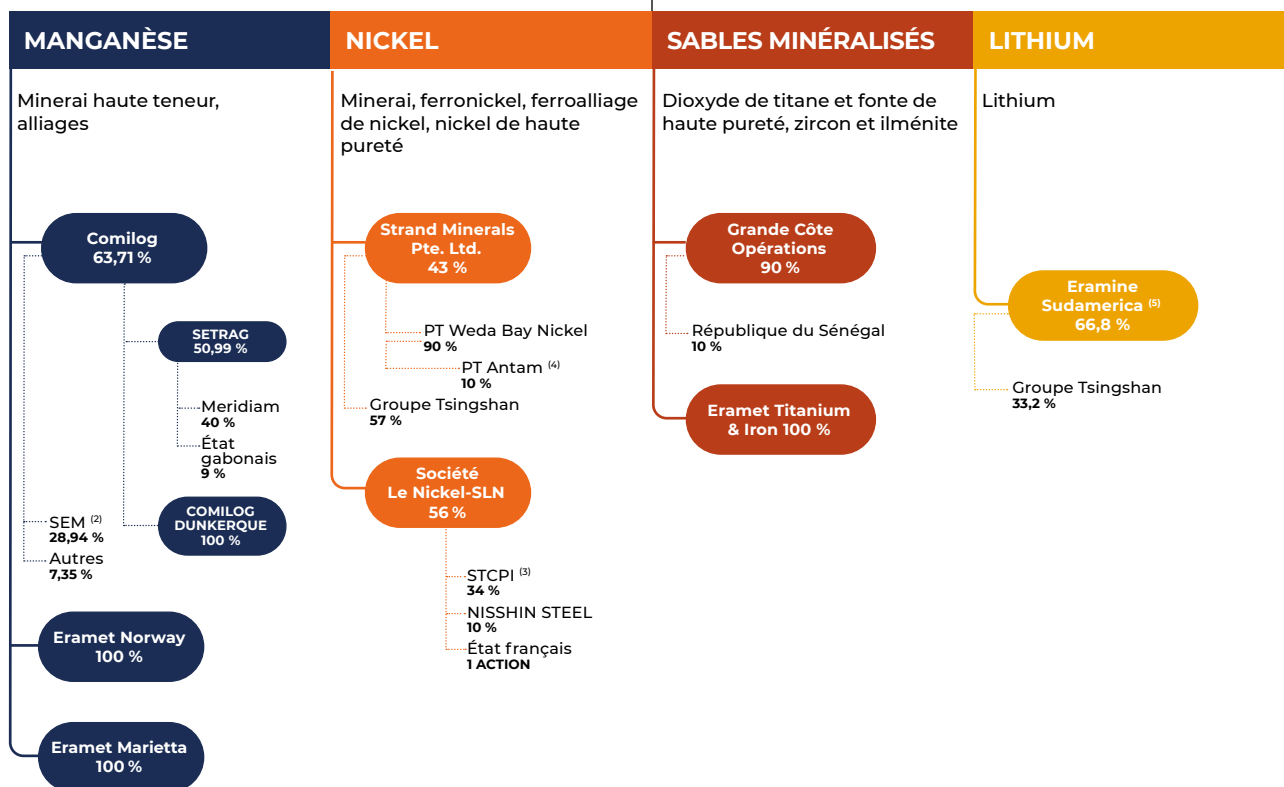
Retrouvez l'historique détaillé page 96
du Document d'enregistrement universel.

Structure du groupe

Eramet est structuré en *Business units* correspondant à ses principaux marchés. L'organisation est soutenue par un centre de R&D et d'Innovation - Eramet Ideas - et un réseau international implanté au plus près de ses clients.



Eramet Ideas **100 %**
 Eramet International **100 %**
 Eramet Marketing Services **100 %**⁽¹⁾



(1) Jusqu'au 1^{er} janvier 2023, date à laquelle l'entité Eramet Marketing Services est fusionnée avec Eramet SA.

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

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

(4) PT Antam : Société publique – Indonésie.

(5) Le pourcentage de détention respective après injection complète de capital de Tsingshan est prévu d'être Eramet 50,1 % et Tsingshan 49,9 %.

An aerial photograph of a vast mining site. In the foreground, a red conveyor belt system with the word "DOUBLESREEN" on its side is visible, transporting material. Below it, a yellow wheel loader is parked on a pile of dark, granular material. The background shows a massive, terraced landscape of excavated earth and rock, with a winding road or path cutting through the site. The overall scene depicts a large-scale industrial mining operation.

NOS ACTIVITÉS

Eramet prélève des minerais, les vend ou les transforme en métaux essentiels au développement économique et à la transition énergétique en appliquant les plus hauts standards en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Nos clients sont des industriels, principalement dans les domaines de la sidérurgie, de la production d'acier inox, de l'industrie des pigments, de l'énergie ou des batteries nouvelle génération.

Activités minières et métallurgiques

Le Groupe dispose des compétences spécifiques de la géologie, des métiers de la mine et ceux de la transformation des minerais (pyrométallurgie et hydrométallurgie) et s'appuie sur des réserves et des ressources offrant des perspectives sur plusieurs décennies, positionnées dans le premier quartile de la courbe de coûts de l'industrie minière.



Manganèse

Eramet est le premier producteur mondial de minerai de manganèse à haute teneur grâce à sa mine de Moanda au **Gabon**. Le minerai extrait est transformé en alliages de manganèse, essentiels à la production d'acier au carbone (environ 90 % des débouchés) notamment pour les secteurs de la construction et de l'automobile. La haute teneur du minerai produit permet au Groupe d'offrir une moindre intensité carbone à ses clients.

Eramet est également le premier producteur mondial d'alliages de manganèse à plus haute valeur ajoutée, les « affinés », et s'appuie sur 6 usines pyrométallurgiques : en **Europe** (3 en Norvège, 1 en France), aux **États-Unis** (1 dans l'Ohio) et au **Gabon**. Le Groupe est également l'un des producteurs d'alliages de manganèse à l'empreinte carbone parmi les plus faibles. Grâce à une électricité décarbonée en Norvège et en France, ainsi qu'à des procédés de production performants et à la récupération d'énergie, son empreinte CO₂ ⁽²⁾ est 60 % inférieure à la moyenne de l'industrie.

+ DE 20 ANS
de réserves de
manganèse contenu ⁽¹⁾

7,5 Mt
de minerai
de manganèse
produites

Cash cost FOB ⁽³⁾ de
2,3 \$/dmu

677 Kt
d'alliages
de manganèse
produites

4 625
salariés

3 151 M€
de chiffre d'affaires

Nickel

Eramet valorise le minerai de nickel en Indonésie et en Nouvelle-Calédonie. Le minerai est extrait afin d'être transformé en ferroalliages de nickel, qui servent principalement à la fabrication d'acier inoxydable (près de 70 % des débouchés) mais également en nickel / cobalt pour la chaîne de valeur des véhicules électriques. Le Groupe est l'un des principaux producteurs mondiaux de ferronickel.

En **Indonésie**, Weda Bay Nickel, joint-venture avec la société Tsingshan (groupe sidérurgique chinois), valorise la plus grande mine de nickel au monde, positionnée sur le premier quartile de la courbe des coûts. Le nickel extrait alimente les usines pyrométallurgiques visant à transformer le minerai en ferroalliages de nickel, ainsi que des usines hydrométallurgiques (HPAL ⁽⁴⁾) visant à produire du nickel-cobalt de qualité batterie.

En **Nouvelle-Calédonie**, la SLN (Société Le Nickel) opère des mines de nickel très compétitives ainsi qu'une usine pyrométallurgique pour la production de ferronickel.

+ DE 25 ANS
de réserves de nickel
contenu en
Nouvelle-Calédonie

+ DE 22 ANS
en Indonésie ⁽¹⁾

21 Mth
de minerai de nickel
vendues par Weda
Bay Nickel, dont 4 Mth
de minerai basse
teneur

78 Kt-Ni
de ferroalliages
produits dont
37 Kt de ferro-
alliages à Weda Bay
et 41 Kt-Ni de
ferronickel à la SLN

2 340
salariés

1 392 M€
de chiffre d'affaires

(1) Les réserves sont établies sur la base de plans miniers dont les durées sont présentées ci-dessus.

Des sondages futurs permettront de convertir des ressources en réserves et ainsi augmenter la durée de vie des gisements.

(2) Tonne de CO₂ émise par tonne d'alliage produite (Scopes 1 et 2).

(3) Cf. Glossaire financier.

ACTIVITÉS EN COURS DE CESSIION

En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les entités Aubert & Duval, Erasteel et Sandouville sont présentées dans les états financiers consolidés du Groupe comme des activités en cours de cession pour les exercices 2021 et 2022 :

- La cession de l'usine de Sandouville à Sibanye-Stillwater a été finalisée en février 2022, pour un prix net de cession d'environ 86 M€ ;
- À la date de rédaction de ce document, la finalisation de la cession d'Aubert & Duval est attendue dans les prochaines semaines ;
- Eramet a reçu en février 2023 une promesse unilatérale d'achat d'Erasteel de la part du fonds Syntagma Capital. L'opération devrait être réalisée d'ici la fin du 1^{er} semestre 2023, une fois le projet soumis aux instances représentatives du personnel et les conditions suspensives usuelles levées.



Sables minéralisés

La qualité de la mine du **Sénégal** et les capacités d'enrichissement d'une partie du minerai à l'usine au **Sénégal** ainsi qu'à l'usine en **Norvège** font d'Eramet un acteur majeur de l'industrie des sables minéralisés. Ceux-ci sont extraits, puis séparés, afin de produire du zircon (dont environ 50 % est utilisé dans les céramiques) ainsi que des matières premières titanifères, transformées en laitier de titane (dont 90 % sert à la production de pigments). Le Groupe est le quatrième producteur mondial de matières premières titanifères à haute teneur et de zircon.

La production de minerais titanifères (ilménite, rutilé, leucoxène) et de zircon est opérée par GCO (Grande Côte Opérations), au Sénégal.

La transformation d'une partie de l'ilménite produite par GCO ainsi que la production de laitier de dioxyde de titane et de fonte de haute pureté sont effectuées à l'usine pyrométallurgique de ETI (Eramet Titanium and Iron) en Norvège.

Par ailleurs, le Groupe poursuit les études pour son projet d'exploration de sables minéralisés au **Cameroun**.

+ DE 24 ANS
de réserves de
sables minéralisés ⁽⁴⁾

742 Kt
de concentrés
de sables
minéralisés
produites
au Sénégal

57 Kt
de zircon produites
au Sénégal

188 Kt
de dioxyde
de titane produites
en Norvège

1 076
salariés

465 M€
de chiffre d'affaires

Lithium

En **Argentine**, Eramet 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 utilisé dans diverses applications, indispensable à la transition énergétique. Le marché d'application le plus dynamique est celui du stockage d'énergie sous la forme de batteries lithium-ion (plus de 75 % des débouchés) destinées aux véhicules électriques, à l'électronique portable et au stockage de l'électricité haute tension.

Le Groupe a engagé la construction de l'usine de production de lithium en avril 2022, en partenariat avec Tsingshan (groupe sidérurgique chinois). Eramet contrôle le projet et assumera la responsabilité de la gestion opérationnelle. La mise en service de l'usine est attendue au 1^{er} trimestre 2024, avec une atteinte de la capacité nominale de production mi-2025. Le procédé d'extraction directe (DLE ⁽⁵⁾) employé utilise un solide actif développé par Eramet Ideas, centre de R&D d'Eramet, et permet un positionnement dans le 1^{er} quartile de la courbe des coûts de l'industrie.

40 ANS
de réserves
de Carbonate
de Lithium
équivalent (LCE) ⁽⁶⁾

24 Kt
d'objectif
de production
annuelle de lithium
(LCE) ⁽⁶⁾ à horizon
2026

~90 %
de rendement
d'extraction
(~ 2 fois moins de
saumures pompées
par rapport à un
procédé d'extraction
conventionnel)

1 SEMAINE
environ de cycle
de production

60 %
taux de recyclage
de l'eau du procédé

Cash cost
du projet d'environ
3 500 USD/t
LCE EXW ⁽⁷⁾

(4) High Pressure Acid Leach : lixiviation par acide à haute pression

(5) Direct Lithium Extraction

(6) Lithium Carbonate Equivalent

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

➔ VOIR LE DÉTAIL DES ACTIVITÉS CHAPITRE 2
DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL.

Nos implantations minières et métallurgiques

17

SITES MINIERS
ET INDUSTRIELS ⁽¹⁾



PROJET



SITE MINIER



TRANSFORMATION



RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT



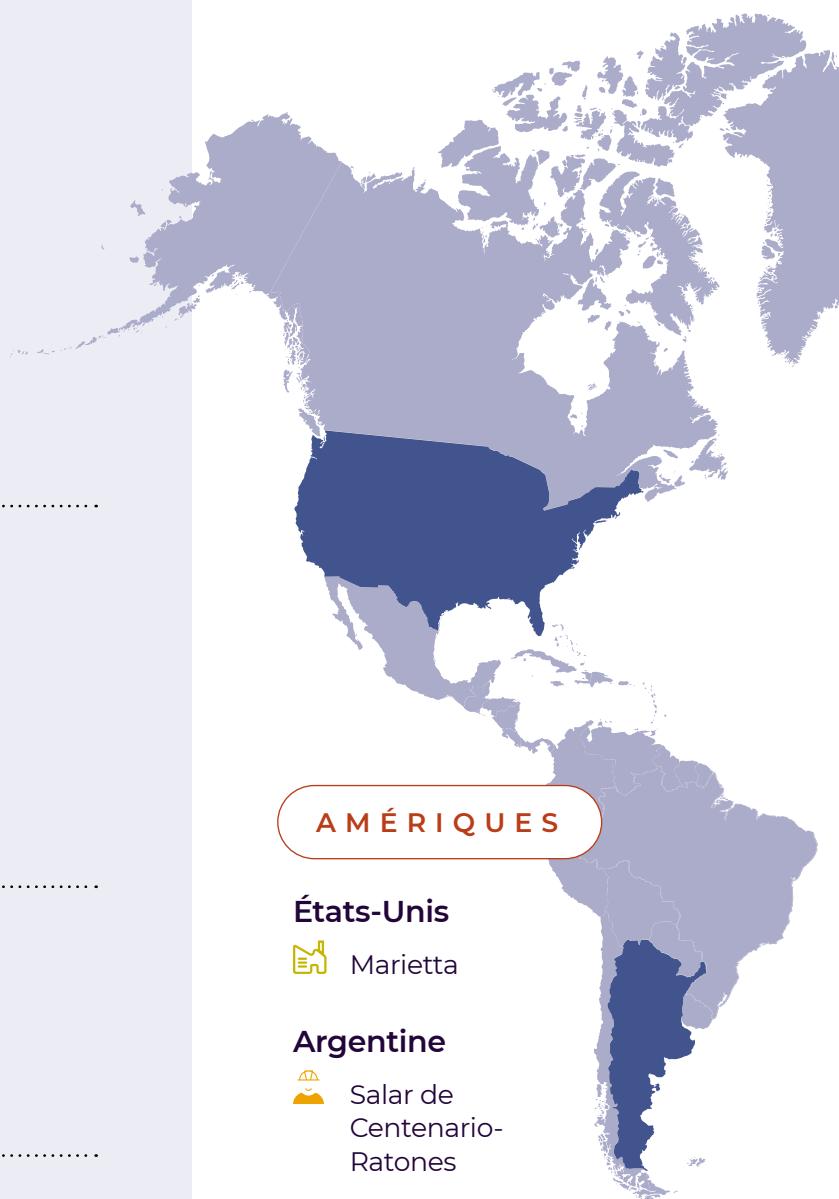
SIÈGE

● Manganèse

● Nickel

● Sables minéralisés

● Lithium



AMÉRIQUES

États-Unis



Marietta

Argentine



Salar de
Centenario-
Ratones

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

France

 Dunkerque

 Siège ERAMET

 Eramet Ideas

Norvège

 Kvinesdal, Porsgrunn, Sauda

 Tyssedal

EUROPE

ASIE

Indonésie

  Weda Bay

AFRIQUE

Gabon

  Moanda

Sénégal

  Diogo

Cameroun

 Akonolinga

OCÉANIE

Nouvelle-Calédonie

 Thio, Népoui, Kouaoua,
Tiébaghi, Poum

 Doniambo

Tendances et opportunités

Les activités minières et métallurgiques d'Eramet se situent au cœur des évolutions d'un écosystème mondial en plein bouleversement.

Les attentes internes et externes au Groupe évoluent continuellement, portées par des tendances de fond – démographiques, sociétales, géopolitiques, économiques, technologiques et environnementales – qui constituent à la fois des défis et des opportunités pour Eramet.

Le Groupe intègre ces transformations pour mieux orienter sa stratégie et structurer ses actions, tout en réévaluant en permanence ses interactions avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Croissance économique et urbanisation

NOS TENDANCES

- Urbanisation accélérée du fait de la croissance démographique accrue.
- Volatilité accrue sur les marchés (prix des matières, offre/demande...) et sur le coût des intrants (réducteurs, énergie, transport,...)
- Évolution rapide des marchés et des besoins clients, disruptions logistiques.
- Maintien de la consommation en Chine, à court terme, et nécessité d'identifier de nouveaux relais de croissance et de création de valeur, à moyen terme.
- Volonté de recentrage des investisseurs sur le soutien des activités à impact (social, économique et environnemental).

NOS OPPORTUNITÉS

- Croissance de la demande en métaux pour accompagner la croissance économique.
- Forte croissance de la demande de métaux critiques de la transition énergétique.
- Croissance de la demande en acier à faible empreinte carbone entraînant une forte création de valeur.

Ces enjeux confirment la pertinence des deux axes de la stratégie du Groupe, basée sur la production de métaux nécessaires à la croissance économique et à la transition énergétique.

➔ VOIR PAGES 16-19

Tensions géopolitiques et conflits

NOS TENDANCES

- Polarisation des opinions et montée de la défiance, notamment vis-à-vis du discours des autorités, des médias, des entreprises et des experts économiques.
- Tensions géopolitiques liées aux ressources stratégiques (financières, humaines et naturelles), résultant de la prééminence de la souveraineté des États.
- Remise en cause de la globalisation des échanges au profit de la régionalisation (des activités, des travailleurs, des marchandises et des capitaux).

NOS OPPORTUNITÉS

- Prise de conscience du besoin de souveraineté dans les régions comme l'Europe ou l'Amérique du Nord.
- Mesures d'adaptation pour répondre au rebond de la demande en métaux en cas d'arrêt brutal des systèmes de production.

Diversification des implantations dans des territoires stratégiques afin de garantir la continuité des opérations en respectant les engagements du Groupe.



Transition vers un monde plus durable

NOS TENDANCES

- Accélération de la transformation des organisations (technologique, numérique et managériale), avec une nécessité d'adaptation rapide pour atteindre une plus grande résilience.
- Développement de l'industrie 4.0 (pilotage par la data, technologies de production additive, robotisation, internet des objets, intelligence artificielle...).
- Évolution des stratégies de vente et des exigences clients (dématérialisation des flux de vente, accélération des canaux de vente en ligne et du suivi numérisé des clients...).
- Forte augmentation des besoins en métaux pour les batteries liée à la révolution du véhicule électrique.
- Urgence climatique et nécessité d'actions collectives sur le climat.

NOS OPPORTUNITÉS

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

Eramet développe sa présence sur la chaîne de valeur batteries lithium/Li-ion pour accompagner la transition énergétique. Le Groupe a formalisé une feuille de route de décarbonation de ses activités avec des objectifs ambitieux de réduction de ses émissions.

Exigences sociétales renforcées

NOS TENDANCES

- Croissance des inégalités.
- Perte de la biodiversité qui menace les écosystèmes de la planète, due en particulier à la surexploitation des ressources naturelles, à la dégradation des habitats naturels et à la pollution.
- Accentuation de la distribution inégale de l'eau sur la planète due au changement climatique.
- Accélération de la transition écologique et plus forte visibilité de l'empreinte environnementale des activités économiques et industrielles.
- Pression accrue des parties prenantes, relevant en continu leur niveau d'attentes et d'exigences. Augmentation de la pression réglementaire, demande de traçabilité des matières premières et d'acceptabilité environnementale et sociétale des activités, prise en compte des risques extra-financiers et exigence de performance RSE (marchés financiers, chaîne de valeur, compagnies d'assurance...).

NOS OPPORTUNITÉS

- Intégration des enjeux sociétaux à l'excellence opérationnelle des activités minières et industrielles.
- Développement industriel et minier pour réduire les impacts au maximum.
- Recherche et innovation et développement de partenariats pour améliorer les technologies.

Cette tendance confirme les efforts du Groupe qui a mis la RSE au centre de son modèle d'affaires.

➔ VOIR PAGES 20-21

Accompagner le développement économique mondial et la transition énergétique

Eramet s'est repositionné de manière compétitive sur ses activités d'extraction et de transformation responsables des métaux, ce qui a permis au Groupe de restaurer ses fondamentaux économiques avec une forte génération de trésorerie et un levier de 0,2x en 2022.

Aujourd'hui, le développement économique mondial a besoin de plus de métaux, tels que le manganèse et le nickel, et à l'avenir, la transition énergétique nécessitera de nouveaux métaux tels que le lithium, le cobalt et le nickel de qualité batterie. L'environnement global, en pleine mutation, passe de « l'ère du pétrole » à « l'ère des métaux ».

Avec un portefeuille d'actifs diversifiés et des gisements de classe mondiale, Eramet se positionne comme un fournisseur de solutions de premier plan dans cette nouvelle ère des métaux. La stratégie du Groupe s'articule désormais autour de deux axes de croissance avec un positionnement concurrentiel attractif et durable et des activités génératrices de trésorerie.



Croître dans les métaux pour le développement économique mondial

Marchés résilients

- Minerais & alliages de manganèse
- Nickel
- Sables minéralisés

LEADERSHIP DÉMONTRÉ ET CROISSANCE ORGANIQUE CONTINUE CRÉATRICE DE VALEUR

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

Les domaines ciblés sont notamment :

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



Développer de façon durable les métaux critiques de la transition énergétique

Marchés en forte croissance

- Lithium
- Nickel / Cobalt pour les batteries
- Recyclage des batteries

UN TRÈS FORT POTENTIEL POUR BÉNÉFICIER DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

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

Il s'agit notamment :

- de la production de lithium de qualité batterie, à partir des saumures du salar de Centenario-Ratones en Argentine, ainsi que des saumures géothermales de la plaine d'Alsace ;
- du développement dans la production de nickel et cobalt pour batterie, grâce au projet Sonic Bay, à partir du gisement de Weda Bay en Indonésie et en partenariat avec BASF ;
- du projet de recyclage des batteries lithium-ion.



**ACCÉLÉRATEURS DE CROISSANCE DURABLE :
EXPLORATION, INNOVATION ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**

CROÎTRE DANS LES MÉTAUX POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE MONDIAL

MINÉRAI DE MANGANÈSE

Moanda, au Gabon, a confirmé son statut de première mine de manganèse au monde avec **7,5 Mt de minerai** de haute teneur produites en 2022.

Les réserves de la mine permettent à Comilog de poursuivre son programme de croissance, qui repose sur l'optimisation des investissements industriels et la création de valeur.

Les investissements se sont élevés à près de **170 M€** en 2022, comprenant le plan de modernisation du Transgabonais, qui achemine le minerai de Moanda jusqu'au port maritime d'Owendo. Ce dernier a permis une augmentation de sa capacité de transport depuis le début du programme en 2016.

Dans les prochains mois, la mise en service progressive de laveries modulaires et d'un convoyeur sur le plateau d'Okouma vont accompagner et pérenniser la croissance. En 2023, les investissements de croissance devraient s'élever à environ **200 M€**, permettant de viser un rythme annuel de production de 8 Mt.

ALLIAGES DE MANGANÈSE

Eramet est l'un des producteurs d'alliages de manganèse à l'empreinte carbone parmi les plus faibles, ce qui rend ses produits attractifs pour le développement de « l'acier vert » (*green metal*). Le Groupe a fait de la décarbonation de ses alliages de manganèse une priorité et s'est engagé à réduire de **40 %** les émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) de cette activité d'ici à 2035 par rapport à 2019. Cette démarche va de pair avec le déploiement d'un programme de formation des salariés à travers le groupe, et l'accélération des échanges avec ses partenaires. Par ailleurs, l'optimisation des installations permet aux usines de s'adapter en permanence aux conditions de marché : productivité des fours de fusion, flexibilité de la capacité de production, mix produits en faveur des alliages affinés à basse teneur carbone.

NICKEL

En Indonésie, Weda Bay Nickel (WBN) poursuit la montée en puissance de ses activités en partenariat avec la société chinoise Tsingshan, premier producteur mondial d'acier inoxydable. La mine opérée par Eramet est devenue la **1^{re} mine de nickel au monde**, avec un positionnement sur le 1^{er} quartile de la courbe des coûts de l'industrie. Elle est destinée à alimenter plusieurs usines réunies sur un même site industriel, dont l'usine du partenariat.

L'usine de ferroalliages de nickel, démarrée courant 2020, a produit près de **37 Kt-Ni** (à 100 %), à un coût de production très compétitif.

Cette excellente performance opérationnelle s'est traduite par une contribution significative de WBN au *free cash-flow* du Groupe en 2022.

La mine de Weda Bay devrait poursuivre sa montée en puissance exceptionnelle en 2023, avec un objectif de commercialisation (base 100 %) de plus de **30 Mth**, en croissance de plus de 40 % par rapport à 2022.

SABLES MINÉRALISÉS

Au Sénégal, pour atteindre l'objectif de son programme de croissance de la production, GCO optimise la capacité de ses unités d'enrichissement et de transport. La première étape, qui a pour objectif d'augmenter la capacité de production de sables minéralisés d'environ **10 %** grâce à une unité d'extraction à sec du sable, a été démarrée en octobre 2022. La seconde étape, dont la mise en service est prévue en 2024, devrait permettre une augmentation équivalente de la capacité de production de l'unité de concentration.

La rénovation du four de l'usine de Norvège en 2023, ainsi que diverses opérations de dégoulottage, devraient permettre d'augmenter sa capacité de production pour atteindre **230 kt** de laitier de dioxyde de titane par an à partir de 2024.

~+ **80 %**

PRODUCTION
DE MINÉRAI
DE MANGANÈSE
EN 2022 VS 2018

21
MTH

DE MINÉRAI
DE NICKEL
COMMERCIALISÉ
EN INDONÉSIE
EN 2022 (À 100 %)

DÉVELOPPER LES MÉTAUX CRITIQUES POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

PROJET CENTENARIO PRODUCTION DE LITHIUM EN ARGENTINE

Depuis la découverte du gisement de Centenario-Ratones en Argentine, les travaux de géologie ont permis de porter les quantités de ressources disponibles à environ **10 Mt de carbonate de lithium équivalent (LCE)**, ce qui en fait une ressource de classe mondiale. Depuis plus de trois ans, une usine pilote, réplique à échelle réduite d'une future installation industrielle, a démontré en conditions réelles sur le gisement l'atteinte des performances visées pour le procédé très compétitif de traitement des saumures développé par Eramet.

La construction du site de production de carbonate de lithium a démarré en 2022 en partenariat avec la société Tsingshan. Eramet contrôle le projet, avec une participation de 50,1 %, et assume la responsabilité de la gestion opérationnelle. Tsingshan finance en grande partie la construction de l'usine et entrera dans le projet à hauteur de 49,9 %. La production sera commercialisée par chacun des deux actionnaires à hauteur de leur quote-part de capital.

L'usine devrait démarrer au **1^{er} trimestre 2024**. L'atteinte de la capacité nominale de production de la phase 1, soit **24 kt de lithium par an** (LCE à 100 %), est prévue au plus tard mi-2025, avec un positionnement dans le premier quartile de la courbe de coûts de l'industrie.

En collaboration avec son partenaire sur la phase 1, Eramet poursuit l'étude de faisabilité pour une phase 2 d'expansion du projet permettant d'atteindre une capacité de production annuelle totale d'environ **75 kt LCE**.

Par ailleurs, le Groupe poursuit son partenariat avec Électricité de Strasbourg dans le but d'extraire au moins **10 kt de lithium par an** (LCE) à partir des saumures géothermales d'Alsace en France, soit l'équivalent de **15 à 20 % des besoins de lithium en France** (à horizon 2030). Un protocole d'accord a été signé entre les deux parties au mois de janvier 2023.

**~75
KT-LCE**
PRODUCTION
DE LITHIUM
ENVISAGÉE
EN ARGENTINE
À MOYEN TERME

PROJET SONIC BAY PRODUCTION DE NICKEL ET COBALT POUR LES BATTERIES EN INDONÉSIE

Eramet poursuit, en partenariat avec BASF, les études relatives au projet hydrométallurgique (HPAL) de production de nickel-cobalt de qualité batterie.

Une décision d'investissement est attendue au second semestre 2023, avec un démarrage de la production envisagé en 2026. Ce projet positionnera le Groupe en tant qu'acteur de la chaîne de valeur des batteries pour les véhicules électriques, tout en créant de la valeur pour le minerai de Weda Bay.

Le complexe hydrométallurgique, situé à proximité de la mine, comprendrait une unité de lixiviation par acide à haute pression (« HPAL ⁽¹⁾ »). La production envisagée à date serait de l'ordre de **60 kt de nickel et 6 kt de cobalt** par an (en contenu MHP ⁽²⁾).

PROJET DE RECYCLAGE DE BATTERIES LITHIUM-ION

En France, le Groupe poursuit l'étude de pré-faisabilité concernant la construction potentielle d'une usine de recyclage de batteries lithium-ion (lithium, nickel, cobalt). Celle-ci utiliserait la technologie développée par Eramet pour valoriser le nickel, cobalt et lithium extraits des batteries usagées de véhicules électriques et de rebuts d'usines de batteries. L'échelle potentielle de l'installation de recyclage envisagée devrait permettre de traiter jusqu'à **50 kt de modules de batteries par an**.

Eramet a obtenu d'importantes subventions financières à hauteur d'environ **80 M€**, notamment de la part de l'Union européenne.

Le Groupe a démarré la construction d'une installation de démonstration préindustrielle au sein de son centre de recherche et innovation près de Paris et finalise, au premier trimestre 2023, des discussions en vue de réserver un emplacement pour une première installation de recyclage de batteries dans la région de Dunkerque.

**60
KT-NI**
PRODUCTION DE NICKEL
DE QUALITÉ BATTERIE
ENVISAGÉE
À MOYEN TERME

(1) HPAL : High Pressure Acid Leaching.

(2) MHP : Mixed Hydroxyde Precipitate.

ACCÉLÉRATEURS DE CROISSANCE DURABLE

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

INNOVATION

L'innovation est au cœur de la stratégie d'Eramet et s'appuie sur Eramet Ideas, le centre de R&D et d'*open innovation* du Groupe. L'*open innovation* est une démarche d'ouverture vers des partenaires industriels et académiques. Cette démarche génère un formidable gisement d'opportunités, de savoir et de challenge tout en minimisant les risques de l'innovation par la mutualisation du risque d'échec avec des partenaires. Eramet Ideas participe à l'amélioration de la performance opérationnelle et environnementale à court terme du Groupe, tout en développant des projets d'innovation à long terme venant appuyer la feuille de route stratégique et RSE (environnement et décarbonation). Ainsi, Eramet Ideas a accompagné l'augmentation de capacité de Comilog et de Weda Bay et est, entre autres, à l'origine du développement du procédé optimisé de valorisation du lithium de Centenario.



EXPLORATION

La Cellule d'Exploration du Groupe vise à faire émerger des options de croissance à long terme pour prendre le relais des projets actuellement développés. Ce portefeuille d'opportunités est structuré au sein d'un pipeline d'opportunités dont le temps de développement de l'exploration à la décision d'investissement est de l'ordre d'une dizaine d'années. Les décisions prises aujourd'hui concernant les priorités de la Cellule d'Exploration doivent apporter les relais de croissance à horizon 2030. Cette cellule vise en priorité les métaux du Groupe que sont le lithium, le nickel et le cobalt, les sables minéralisés et le manganèse.



TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Aujourd'hui, grâce à l'augmentation exponentielle des puissances de calcul, les technologies du numérique permettent de repenser les manières d'opérer tant dans les mines que dans les usines, voire de transformer les *business models*. La transformation numérique est un axe majeur de création de valeur pour Eramet. La mine, l'usine et la logistique 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 et favorisent un développement renforcé en matière de RSE des activités et projets.



Feuille de route RSE

Le Groupe accompagne sa stratégie par une démarche responsable exigeante appliquée à l'ensemble de ses activités.

NOS ENJEUX PRIORITAIRES

Contribuant au pilotage d'une stratégie RSE ouverte et dynamique, la matrice de matérialité a été remise à jour en 2022. Elle permet d'identifier les enjeux prioritaires et les enjeux significatifs pour le Groupe comme pour son écosystème.

1. ENJEUX PRIORITAIRES

- Santé-sécurité des salariés et des sous-traitants
- Consommation d'énergie et émissions de GES
- Contribution et impact auprès des populations / communautés locales
- Performance économique durable

2. ENJEUX SIGNIFICATIFS

- Impact sur la biodiversité
- Droits humains
- Adaptation au changement climatique
- Impact sur les ressources en eau



S'ENGAGER POUR LES FEMMES ET LES HOMMES

Assurer la sécurité et la santé des salariés et des sous-traitants.



Renforcer les compétences, promouvoir les talents et le développement de carrière.



Renforcer l'engagement des salariés.



Intégrer et favoriser les richesses de la diversité.



Être un partenaire apprécié et contributif de nos communautés hôtes.



RÉALISATIONS 2022

- ➔ Performance sécurité : TF2 diminué de 80 % en cinq ans.
- ➔ Reconnaissance RH : 4 labels *HappyTrainees* 2022-2023 (monde, Gabon, Sénégal et France).
- ➔ 22 100 personnes ont eu accès à des soins et médicaments gratuits (Gabon).

L'ensemble de ces cibles et leur avancement annuel mesure la performance RSE du Groupe.

➔ VOIR CHAPITRE 5 DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL.

La responsabilité sociétale d'Eramet figure au cœur de la stratégie du Groupe, que cela soit dans ses opérations ou dans le développement de ses projets sur les 5 continents. La première feuille de route RSE 2018-2023 a permis de concrétiser cette volonté. Arrivant à son terme fin 2023, elle est en cours de mise à jour dans la continuité et avec une volonté renforcée de répondre toujours mieux aux attentes de l'ensemble des parties prenantes.



ÊTRE AU QUOTIDIEN UN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE

Être un des leaders des métaux de la transition énergétique.



Agir activement pour le développement de l'économie circulaire.



Être une référence en matière de respect des droits humains dans notre sphère d'activité.



Être un partenaire éthique de choix.



Être une entreprise responsable de référence dans la filière de la mine et la métallurgie.



RÉALISATIONS 2022

- ➔ 80 M€ de subventions de l'Union européenne et de la France pour le projet de recyclage de batteries.
- ➔ Réalisation de deux premières auto-évaluations Mines Responsables (IRMA).
- ➔ En Argentine, 30 micro-entrepreneurs accompagnés par un programme de développement conduit par Eramine, en partenariat avec le National Institute of Industrial Technology argentin, la Fondation Solar Inti et l'ONG Fe y Alegría.
- ➔ Mise en place systématique d'un critère carbone et d'un critère RSE sur nos appels d'offres majeurs.



S'ENGAGER CONCRÈTEMENT POUR LA PLANÈTE

Réduire nos émissions atmosphériques.



Préserver la ressource en eau et accélérer la réhabilitation de nos sites miniers en favorisant la biodiversité.



Réduire notre empreinte énergie et climat.



RÉALISATIONS 2022

- ➔ Restitution de 85 hectares de terres réhabilitées à l'état du Sénégal.
- ➔ 1^{re} campagne de semis par drone (17 ha) à Comilog.
- ➔ ISO 50001 : tous les sites miniers et métallurgiques du Groupe certifiés.



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.

Un groupe minier et métallurgique leader dans ses métiers

Nos atouts

Collaborateurs

72 nationalités dans 15 pays :
9 090 collaborateurs
26 % de femmes managers

Ressources

Exploitation de gisements
de classe mondiale :

116 Mt de manganèse
contenu (Gabon).

20,0 Mt de nickel contenu
(Nouvelle-Calédonie).

34,6 Mt de sables minéralisés
(Sénégal).

9,9 Mt de lithium (LCE⁽²⁾)
(Argentine).

15,2 Mt de nickel contenu, détenu à
43 % par Eramet (Indonésie).

Capital industriel

17 sites industriels d'extraction
et de transformation métallurgique
dans le monde.

588 M€ d'investissements
industriels.

Capital financier

Cotée au SBF 120.

1 897 M€ d'EBITDA ajusté, tenant
compte de la quote-part dans
Weda Bay.

2,6 Mds€ de liquidités financières.

Capital intellectuel et innovation

25 M€ de dépenses d'innovation.

200 collaborateurs (R&D interne).

Capital sociétal

Des implantations durables
avec des autorités locales

souvent co-actionnaires de nos
principales filiales :
34 % Nouvelle-Calédonie (SLN),
29 % Gabon (Comilog),
10 % Sénégal (GCO).

Des relations de long terme
avec nos clients.

Notre raison d'être

Nos activités

Manganèse

Minéral haute teneur,
alliages

Nickel

Minéral, ferronickel, ferroalliage
de nickel, nickel de haute pureté

Notre vision stratégique



Macro-tendances

CROISSANCE ÉCONOMIQUE
ET URBANISATION

TENSIONS
GÉOPOLITIQUES

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

Sables minéralisés

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

Lithium

Carbonate de lithium (dès 2024)

Nos axes stratégiques et RSE



Croître dans les métaux pour le développement économique mondial

Marchés résilients :

Minerais & alliages de manganèse, nickel, sables minéralisés.



Développer de façon durable les métaux critiques de la transition énergétique

Marchés en forte croissance :

Lithium, sels de nickel/cobalt, recyclage de batteries.



Déployer une démarche responsable exemplaire

S'engager pour les femmes et les hommes.

Être au quotidien un acteur économique responsable.

S'engager concrètement pour la planète.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE LIÉE
AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

EXIGENCES SOCIÉTALES
RENFORCÉES

Notre création de valeur

Collaborateurs

- **27 %** d'accidents déclarés (taux de fréquence TF2⁽⁵⁾ à 1,6 en 2022).

88 % de l'effectif a reçu au moins une formation.

Actionnaires

51 % ROCE⁽³⁾ (2022).

2,4 Mds€ de capitalisation boursière en 2022. Proposition d'un dividende de **3,5 €** par action au titre de l'exercice 2022⁽⁶⁾.

Clients/ Fournisseurs

De grands clients industriels dans **52** pays, qui valorisent la qualité de nos produits, la fiabilité de notre service et nos engagements RSE.

Communautés/ Territoires

675 M€ payés par nos filiales actives dans l'industrie extractive aux gouvernements locaux (principalement impôts et redevances en 2022 isnce⁽⁴⁾) et aux sous-traitants locaux.

8 M€ d'investissements communautaires.

92 % d'électricité décarbonée achetée en 2022.

Partenaires R&D et Innovation

9 projets français et européens subventionnés et **19** projets de recherche collaboratifs norvégiens.

(1) La présentation des ressources d'Eramet est en ligne avec les recommandations de l'IIRC. (2) LCE : Lithium Carbonate Equivalent. (3) ROCE : résultat opérationnel courant / capitaux employés. (4) Mise à jour annuelle publiée en juin. (5) TF2 = nombre d'accidents avec et sans arrêt pour 1 million d'heures travaillées (salariés et sous-traitants). (6) Sous réserve de l'Assemblée générale du 23 mai 2023.

Répartition de la valeur ajoutée

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

VALEUR
AJOUTÉE 2022*

2,3 Md€

32 %

**COLLABORATEURS ⁽¹⁾
2022**

Un dispositif de rémunération globale visant à valoriser la performance individuelle et collective, tout en s'adaptant au contexte local.

15,5 %

**ÉTATS ⁽²⁾
2022**

Représentant les impôts, taxes, redevances et autres droits reversés aux États et gouvernements locaux par Eramet, en particulier ses filiales actives dans l'industrie extractive.

15 %

**COMMUNAUTÉS ⁽³⁾
2022**

Sous-traitance locale (Gabon, Nouvelle-Calédonie, Sénégal), et dépenses d'investissement communautaire et mécénat.

4,5 %

**DÉTENTEURS
DE DETTES ⁽⁴⁾ 2022**

Des relations de long terme avec les banques prêteuses.

5 %

ACTIONNAIRES ⁽⁵⁾

Capitalisation boursière :
**2,4 Mds€
au 31/12/2022 ;**
Rachat d'actions :
6,8 M€

28 %

**INVESTISSEMENTS
INDUSTRIELS 2022**

En 2022, le groupe a réalisé **588 M€** d'investissements pour pérenniser sa croissance et accompagner son développement.

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

* Distribuable aux parties prenantes.

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

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

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

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

(5) Dividende de 3,5 €/action proposé au vote de l'Assemblée Générale au titre de l'exercice 2022.



COLLABORATEURS ET REPRÉSENTANTS

SUJETS D'INTÉRÊT

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

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

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



COMMUNAUTÉS

SUJETS D'INTÉRÊT

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

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

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



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

SUJETS D'INTÉRÊT

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

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

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



CLIENTS

SUJETS D'INTÉRÊT

Qualité et innovation produits, positionnement concurrentiel, traçabilité, performance ESG (environnement, sociétale et de gouvernance), devoir de vigilance et chaîne d'approvisionnement.

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

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



FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

SUJETS D'INTÉRÊT

Qualité et innovation produits, opportunités de marché, amélioration de la performance, devoir de vigilance et chaîne d'approvisionnement, performance ESG (environnement, sociétale et de gouvernance).

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

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



ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS, DÉTENTEURS DE DETTES ET PRÊTEURS

SUJETS D'INTÉRÊT

Résultats financiers, opérationnels et extra-financiers (environnementaux, sociétaux et de gouvernance) et devoir de vigilance et chaîne d'approvisionnement.

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

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



Eramet place le dialogue et l'écoute au cœur de la relation avec ses parties prenantes. Cette démarche partenariale renforce la durabilité et l'efficacité des actions du Groupe.



ÉTATS, ÉLUS ET AUTORITÉS NATIONALES ET LOCALES

SUJETS D'INTÉRÊT

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

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

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



FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES LOCALES, EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

SUJETS D'INTÉRÊT

Veille réglementaire (matières premières, batteries, recyclage, énergies, produits, RSE), enjeux locaux propres à chaque site d'implantation.

MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE

E-mail, réunions d'information, participations à des groupes de travail et des rencontres institutionnelles.

Les femmes et les hommes au cœur du projet d'Eramet

Plus de 9 000 collaborateurs issus de 72 nationalités différentes, répartis sur 5 continents, travaillent sur les sites du Groupe.



UN DIALOGUE OUVERT, CONSTRUCTIF ET RESPONSABLE, LEVIER DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE POUR ERAMET

Eramet considère le dialogue social comme l'un des leviers indispensables pour réussir la feuille de route stratégique du Groupe et contribuer durablement à sa performance. 97 % des effectifs d'Eramet sont couverts par des accords avec les représentants des salariés. Avec le recentrage du périmètre sur les activités Mines et Métaux, Eramet cherche à renforcer la dimension internationale de son dialogue social à travers la création d'un forum transnational, véritable espace d'écoute et de dialogue afin d'associer les représentants du personnel aux enjeux stratégiques, et sociétaux de l'entreprise.

Valoriser l'humain

L'humain est au cœur de l'ADN du Groupe : qualité des relations humaines, écoute, respect, bienveillance et intégrité. Nous voulons que nos collaborateurs, quel que soit leur lieu de travail, soient épanouis dans leur vie professionnelle et personnelle, qu'ils soient encouragés à se mettre au service de la réussite collective et à prendre des engagements citoyens. Nous voulons qu'ils soient fiers de travailler dans un Groupe qui contribue au développement économique et à la transition énergétique et qui valorise la diversité, heureux d'y trouver des opportunités de se développer et de participer à l'intérêt général pour aujourd'hui et pour demain.

Afin de piloter les progrès réalisés en faveur des collaborateurs du Groupe, des indicateurs de performance sont intégrés dans la feuille de route RSE du Groupe et mesurés chaque année : sécurité, développement, engagement et diversité.

Devenir un employeur de référence dans le monde de la mine et de la métallurgie

1. Intégrer et engager nos collaborateurs

Les attentes sont élevées de la part des nouveaux arrivants et des jeunes collaborateurs : sens, engagement, responsabilité sociale, équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pour Eramet, cela signifie intégrer et engager les salariés tout au long de leur carrière dans le Groupe, développer les équipes, promouvoir activement la diversité et l'inclusion. Plusieurs dispositifs phares y contribuent :

Connect, un programme d'*onboarding* digital pour les nouveaux employés qui a lieu trois fois par an et permet de faire découvrir Eramet aux nouveaux arrivants partout où le Groupe opère.

Le référentiel métiers et compétences, mis en place en 2022 : il s'agit d'un outil à disposition des salariés pour être acteur de leur développement. Composé de 380 postes repères regroupés en 18 familles de métiers, il permet de découvrir les métiers du Groupe et la diversité des parcours de carrière.

Les processus d'entretiens annuels et d'entretiens de mi-année sont au cœur de la politique de développement du Groupe et permettent tout particulièrement l'évaluation des compétences managériales clés. Cette année, ils ont été déployés plus largement aux managers de proximité dans plusieurs pays.

2. Favoriser le développement des compétences

Le développement des compétences est une priorité pour le Groupe et la formation professionnelle est un volet important de notre approche. Cette ambition est portée notamment par :

Différents programmes ciblés : *Imagine* pour les jeunes talents, *Raise and Engage* pour les *middle managers*, *Fondamentaux du management* pour les managers de proximité, *Executive Development Program (EDP)*, notre programme de développement des futurs dirigeants.

Un portail de digital learning innovant, *We Learn*, offre en libre-service une large sélection de contenus d'apprentissage sur des sujets variés et sous différents formats (articles, podcasts, vidéos, cours en ligne...) afin que les collaborateurs puissent développer leurs compétences en fonction de leurs besoins.

3. S'engager pour la diversité et l'inclusion

Eramet considère la diversité et l'inclusion comme des leviers de performance, de transformation et d'épanouissement pour tous ses collaborateurs. Le Groupe souhaite ainsi offrir un environnement de travail fondé sur le respect mais aussi la valorisation des différences et le mieux-vivre ensemble. En 2022, une nouvelle **feuille de route Diversité et inclusion ambitieuse** a été mise en place, mettant l'accent sur trois aspects : les femmes, les jeunes et les personnes en situation de handicap.

Des progrès notables ont été enregistrés pour **la féminisation du Groupe** : l'*Eramet Leadership Team* comprend désormais 22 % de femmes. Le nombre de femmes managers a doublé sur les 5 dernières années et atteint 25,7 % sur le périmètre des activités poursuivies (cible 30 %). Ces résultats ont été obtenus au travers d'actions concrètes avec des objectifs chiffrés : obligation de présenter au moins une candidature féminine lors des recrutements, formation dédiée lors de la prise de poste des femmes, revue spécifique pour identifier les talents féminins.

Chiffres clés 2022

74 %

Un taux d'engagement de 74 % en 2021, en progression par rapport à 2018. De nombreux plans d'action ont été déployés en 2022 au sein du Groupe pour renforcer l'engagement des collaborateurs.

Label *Happy Trainees* : Eramet se place en

8^e

position du classement international de l'enquête *HappyIndex Trainees 2023* menée par *Choose My Company* avec une note globale de 4,02 / 5 en France et dans nos principales filiales.

1 277

personnes recrutées en 2022 (contrats permanents et temporaires).

10,2 %

jeunes accueillis en stage, alternance, VIE.

88 %

de collaborateurs ont reçu au moins une formation en 2022.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité, examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre. La stratégie d'Eramet et son action s'inscrivent dans le cadre de la promotion de la création de valeur à long terme par l'entreprise en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de développement durable de ses activités.



● **Christel Bories**,
Présidente Directrice Générale

Alilat Antsélév-Oyima,
administrateur

Émeric Burin des Roziers,
administrateur indépendant

● ● **Christine Coignard**,
administratrice indépendante

● **François Corbin**, administrateur
référént, administrateur indépendant

● ● ● **Cyrille Duval (Sorame)**,
administrateur

● **Jérôme Duval**,
administrateur

● **Jean-Yves Gilet**,
administrateur

● **Nathalie de La Fournière (CEIR)**,
administratrice

● ● **Manoelle Lepoutre**,
administratrice indépendante

● ● **Miriam Maes**,
administratrice indépendante

Nicolas Noel,
administrateur représentant les salariés

Franck Pecqueux,
administrateur représentant les salariés

● **Catherine Ronge**,
administratrice indépendante

● ● **Sonia Sikorav**,
administratrice indépendante

● ● **Claude Tendil**,
administrateur indépendant

● ● ● **Romain Valenty**,
administrateur désigné par l'État

Jean-Philippe Vollmer,
administrateur

7
RÉUNIONS
EN 2022

50 %
TAUX D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS (8/16) ⁽¹⁾

44 %
TAUX DE PARITÉ (7/16) ⁽¹⁾

95 %
TAUX DE PRÉSENCE
MOYEN DES
ADMINISTRATEURS
AUX RÉUNIONS

Les travaux des Comités et du Conseil en 2022

Le Conseil s'appuie sur les travaux de quatre comités pour exercer sa mission.

Au cours de l'exercice 2022, les travaux ont plus particulièrement porté sur :

CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2022, le Conseil d'administration a porté une attention particulière aux inflexions stratégiques du Groupe et au suivi de ses projets. Le Conseil d'administration a également échangé sur la politique RH et sa feuille de route Transformation numérique.

COMITÉ DE LA RSE ET DE LA STRATÉGIE

Le Comité assiste le Conseil dans sa détermination des enjeux stratégiques du Groupe et notamment des enjeux en matière de RSE. Il revoit annuellement la feuille de route RSE et l'atteinte de ses objectifs.

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Le Comité revoit annuellement les critères collectifs de rémunération variable des cadres et du dirigeant mandataire social. Il propose également les conditions des plans d'attribution d'actions de performance destinés aux principaux cadres dirigeants du Groupe.

COMITÉ D'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE

Outre le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, le Comité s'attache au suivi des principaux risques et à la mise en œuvre des plans de remédiation qui y sont associés.

COMITÉ DES NOMINATIONS

Le Comité des Nominations conduit le processus permettant de proposer au Conseil la nomination de nouveaux administrateurs. Le Comité revoit annuellement les critères d'indépendance des administrateurs indépendants et le plan de succession des principaux cadres dirigeants du Groupe.

● **COMITÉ DE LA RSE ET DE LA STRATÉGIE**
Composé de 9 membres
dont 3 indépendants
3 RÉUNIONS

● **COMITÉ D'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE**
Composé de 6 membres
dont 4 indépendants
7 RÉUNIONS

● **COMITÉ DES NOMINATIONS**
Composé de 4 membres
dont 2 indépendants
2 RÉUNIONS

● **COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE**
Composé de 5 membres
dont 3 indépendants
5 RÉUNIONS

⁽¹⁾ Ces ratios n'intègrent pas les administrateurs représentant les salariés.



Comité Exécutif

Le Comité Exécutif a pour mission de fixer les orientations stratégiques du Groupe, valider le budget et les objectifs pour les différentes activités, et prendre des décisions concernant les sujets structurants pour le Groupe. Ses membres se réunissent une fois par mois, afin de passer en revue des sujets liés à la stratégie, la RSE, aux activités opérationnelles, aux ressources humaines, aux résultats financiers et sécurité ou encore à l'environnement économique et concurrentiel.

Le Comité Exécutif mène par ailleurs des *Quarterly Business Reviews* avec chaque activité pour assurer le suivi des opérations du Groupe et des *Business Reviews* deux fois par an avec les fonctions.

Véritable forum de discussion et de prise de décision, le Comité Exécutif est également un organe qui peut être consulté sur certains sujets opérationnels nécessitant une validation de l'ensemble de ses membres.

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 sur huit membres.

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

8 MEMBRES DONT **3** FEMMES

Gestion des risques

Dans un environnement en constante évolution et marqué par de fortes incertitudes, Eramet construit sa résilience grâce à une méthodologie de Gestion des Risques robuste, déclinée dans toutes les entités du Groupe.

Cartographie des risques



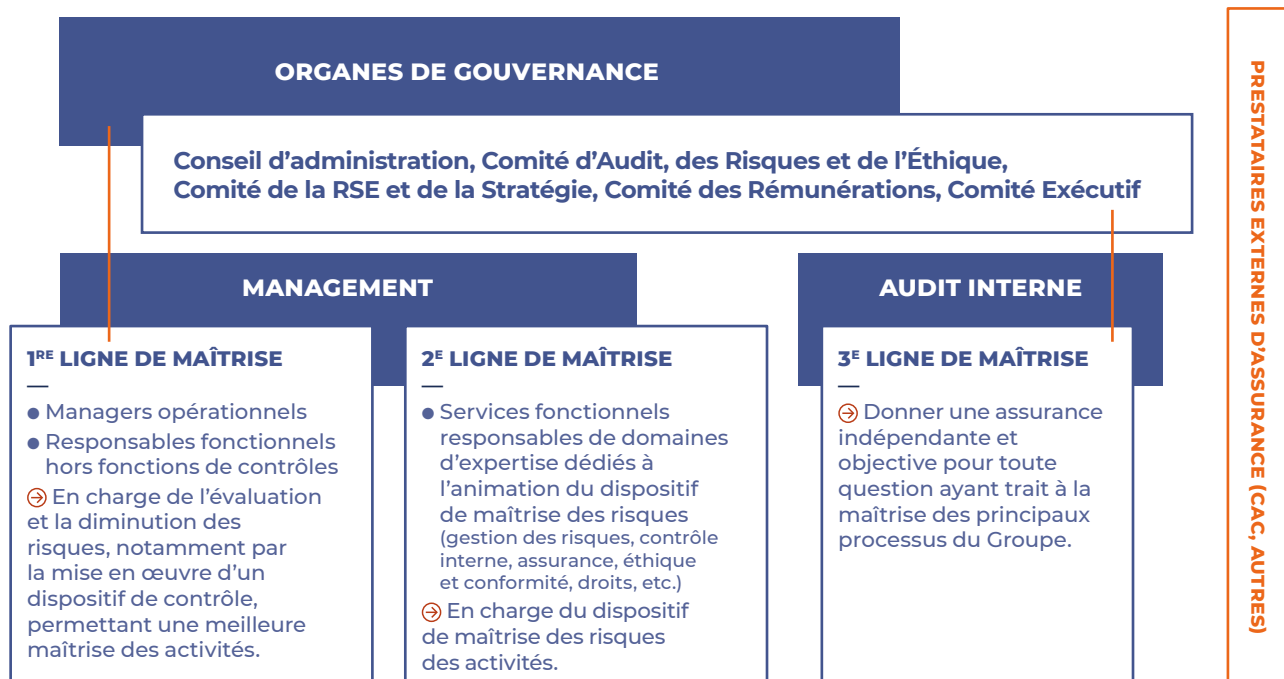
La Direction du Contrôle, de l'Audit et des Risques Eramet (CARE) est responsable de la mise en œuvre de la Gestion des Risques pour Eramet. Elle est rattachée au Directeur Financier, également en charge des Systèmes d'Information et des Achats Groupe.

Sa mission : élaborer les outils méthodologiques et les procédures qui assurent la cohérence du traitement des risques par le Groupe et par l'ensemble des filiales.

La direction CARE coordonne un réseau de Risk Management Officers, dans les filiales et les projets majeurs. Ils réalisent la cartographie des risques de leur périmètre, assurant ainsi un déploiement de la démarche. Ces travaux sont consolidés par la Direction des Risques et alimentent la cartographie des risques globale d'Eramet.

Le modèle de maîtrise des risques

Le modèle de gestion des risques repose sur une gouvernance dédiée et intégrée basée sur le modèle des 3 lignes de maîtrise, avec une implication à tous les niveaux de l'entreprise.



Engagements

1.

Chez Eramet, la gestion efficace des risques fait partie intégrante de la manière dont nous nous protégeons, et dont nous créons de la valeur pour donner confiance à toutes nos parties prenantes dans notre capacité à atteindre nos objectifs, en accord avec notre raison d'être.

2.

Nous nous engageons à gérer les risques de manière proactive et efficace. La conscience du risque est intégrée dans toutes les prises de décision de l'organisation. La responsabilité de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques incombe à tous nos collaborateurs et managers, afin de prévenir et de maîtriser les risques significatifs auxquels Eramet est confronté.

3.

Pour soutenir cet engagement, notre cadre de gestion des risques définit les fondements et les éléments organisationnels d'une gestion efficace des risques, ainsi que les principes de base de la gestion des risques.

Risques majeurs

Les facteurs de risques mentionnés ci-dessous ont été identifiés dans la cartographie des risques 2022. La description de ces risques et des mesures de gestion associées sont détaillées dans le chapitre 4.4.



Non-redressement des actifs du portefeuille pour lesquels la rentabilité est insuffisante

Incapacité d'exécuter la stratégie de développement des métaux de la transition énergétique

Tensions géopolitiques

Chute significative des prix des métaux



Comportement non-éthique

Renforcement des attentes et des réglementations relatives à la RSE



Impacts physiques du changement climatique et décarbonation

Rupture d'approvisionnement et surcoûts énergétiques durables

Accident ferroviaire majeur sur le Transgabonais

Défaillance des systèmes d'information, de protection des informations et cyber-attaque

Année record avec un EBITDA supérieur à 1,5 Md€ et un très fort désendettement

- **EBITDA ajusté** ^{(1) (2)} à **1,9 Md€** (+58 %), en intégrant la contribution proportionnelle de Weda Bay.
- **Des avancées significatives en matière de RSE**, en particulier concernant le climat, la biodiversité et la sécurité, avec un taux d'accident parmi les plus bas du secteur.
- **Finalisation du repositionnement d'Eramet**, avec la réalisation programmée dans les prochaines semaines de la cession d'Aubert & Duval et la réception d'une promesse unilatérale d'achat pour Erasteel en février 2023.
- **De solides fondamentaux** permettant d'accélérer les projets de croissance pour les métaux de la transition énergétique.

Le **chiffre d'affaires du Groupe** s'élève à **5 014 M€** en 2022, en forte hausse de 37 % (+25 % à change constant ⁽³⁾). Cette croissance a été tirée par un environnement de prix et de change très favorable principalement au SI, ainsi que par les très bonnes performances opérationnelles de l'activité minéral de manganèse (+13 % de volumes vendus).

L'**EBITDA** du Groupe s'élève à **1 553 M€**.

L'**EBITDA ajusté** ^{(1) (2)} (y compris la contribution proportionnelle de Weda Bay) s'élève à **1 897 M€**, en très forte progression (+58 % vs 2021), reflétant principalement :

- un **impact positif des facteurs externes** d'environ **530 M€**, comprenant un effet prix très favorable (960 M€, dont près de la moitié liée aux alliages de manganèse) ainsi qu'un effet change favorable (environ 230 M€) partiellement compensés, entre autres, par la forte hausse des coûts des intrants (environ 450 M€, principalement réducteurs et énergie) ;
- une **performance intrinsèque positive de 180 M€** pour les activités du nouveau périmètre, reflétant principalement la croissance des volumes vendus de minéral de nickel à Weda Bay (environ 160 M€) et des ventes de minéral de manganèse (environ 90 M€) malgré une augmentation des coûts fixes afin d'accompagner la croissance des volumes (environ 50 M€) et les difficultés rencontrées à la SLN (environ 30 M€).

La **perte nette des activités en cours de cession** s'élève à **-156 M€**, reflétant principalement la dépréciation d'actif constatée pour Erasteel (-126 M€).

Le **résultat net part du Groupe** s'établit à **740 M€** sur l'année. Il inclut également la quote-part de résultat de Weda Bay (258 M€) ainsi qu'une dépréciation d'actif relative à la SLN (-124 M€, part du Groupe).

Les **investissements** représentent **588 M€** hors activités en cours de cession (62 M€), et **436 M€** hors investissements liés au projet lithium (152 M€), intégralement financés par Tsingshan via une augmentation de capital de la filiale Argentine.

Ils comprennent 200 M€ d'investissements de croissance organique, principalement au Gabon (168 M€). Les investissements courants sont en hausse et s'élèvent à 236 M€ sur 2022.

Le **free cash-flow** (« FCF ») s'élève à **824 M€**, y compris une contribution de Weda Bay à hauteur de **237 M€**.

La **dette nette** s'établit à **344 M€** au 31 décembre 2022, **en réduction** de près de **600 M€** ⁽⁴⁾ du fait de la forte génération de trésorerie du Groupe, malgré un **FCF négatif de -214 M€ des activités cédées ou en cours de cession**.

La variation de l'endettement net comprend également le versement de dividendes au titre de l'exercice 2021 aux actionnaires d'Eramet (-72 M€) et aux actionnaires minoritaires de Comilog (-32 M€).

Le ratio de levier est de **0,2x**, plus bas niveau atteint sur les 10 dernières années par le Groupe.

Par ailleurs, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 23 mai 2023 de verser un **dividende de 3,5 € par action** au titre de l'exercice 2022, en hausse de 40 %. Cette proposition est en accord avec la politique d'allocation du capital du Groupe qui vise en priorité le désendettement, afin de maintenir un levier inférieur à 1x en moyenne sur le cycle, ainsi que les investissements dans les projets de croissance, puis la rémunération de ses actionnaires.

La liquidité du Groupe, y compris les lignes de financement non tirées, reste élevée à 2,6 Mds€ au 31 décembre 2022.

En janvier 2023, Eramet a renouvelé et étendu le prêt à terme (« term loan ») pour un montant de 480 M€ avec un pool de banques. Le nouveau prêt est à échéance janvier 2027, avec un taux flottant, amortissable à compter de janvier 2025. Le prêt a été tiré à hauteur de 270 M€ afin principalement de refinancer l'encours de l'ancien prêt.

* Nota : l'ensemble des chiffres de l'exercice 2022 et de l'exercice 2021 commentés correspondent aux chiffres en application de la norme IFRS 5 ⁽⁵⁾ tels que présentés dans les états financiers consolidés du Groupe, sauf mention contraire.

(1) Hors Aubert & Duval, Sandouville et Erasteel, qui, en application de la norme IFRS 5 – « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », sont présentées comme des activités en cours de cession sur 2022 et 2021.

(2) Définition de l'EBITDA ajusté, nouvel Indicateur Alternatif de Performance du Groupe, présentée dans le glossaire financier.

(3) Cf. glossaire financier.

(4) Réduction de la dette nette de 616 M€, avant application de la norme IFRS 5.

Performances financières

SYNTHÈSE DES COMPTES CONSOLIDÉS,
en application de la norme IFRS 5,
excluant les activités cédées ou en cours de cession
(en millions d'euros)⁽¹⁾

	2022 ⁽²⁾	2021 ⁽²⁾	Variation (M€)	Variation ⁽³⁾ (%)
Chiffre d'affaires	5 014	3 668	+ 1 346	+ 37 %
EBITDA ajusté ⁽⁴⁾	1 897	1 204	+ 693	+ 58 %
EBITDA	1 553	1 051	+ 502	+ 48 %
Résultat opérationnel courant (ROC)	1 280	784	+ 496	+ 63 %
Résultat net des activités poursuivies	930	791	+ 139	+ 18 %
Résultat net des activités en cours de cession	(156)	(426)	+ 270	n.a.
Résultat net part du Groupe	740	298	+ 442	+ 148 %
Free Cash-Flow du Groupe (activités poursuivies)	824	526	+ 298	+ 57 %
Endettement net (trésorerie nette)	344	936	- 592	- 63 %
Capitaux propres	2 245	1 335	+ 910	+ 68 %
Levier ajusté ⁽⁴⁾ (endettement net / EBITDA ajusté)	0,2	0,8	- 0,6 pts	n.a.
Levier (endettement net / EBITDA)	0,2	0,9	- 0,7 pts	n.a.
Gearing (endettement net / capitaux propres)	15 %	70 %	- 55 pts	n.a.
Gearing au sens des covenants bancaires ⁽⁵⁾	2 %	51 %	- 49 pts	n.a.
ROCE (ROC / capitaux employés ⁽⁶⁾ de l'année N-1)	51 %	30 %	+ 21 pts	n.a.

(1) Données arrondies au million le plus proche. (2) Hors Aubert & Duval, Sandouville et Erasteel, qui, en application de la norme IFRS 5 – « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », sont présentées comme des activités en cours de cession sur 2022 et 2021. (3) Données arrondies au % supérieur ou inférieur. (4) L'EBITDA ajusté et le levier ajusté sont définis dans le glossaire financier. (5) Ratio endettement net sur capitaux propres, hors impact IFRS 16 et hors prêt de l'État français à la SLN. (6) 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.

FLUX DE L'ENDETTEMENT NET,
en application de la norme IFRS 5,
excluant les activités cédées ou en cours de cession
(en millions d'euros)

	Exercice 2022	Exercice 2021
Activités opérationnelles		
EBITDA	1 553	1 051
Impact trésorerie des éléments sous l'EBITDA	(326)	(258)
Marge brute d'autofinancement	1 227	793
Variation de BFR	(111)	(80)
Flux de trésorerie net généré par l'activité (A)	1 116	713
Opérations d'investissement		
Investissements industriels	(530)	(312)
Autres flux d'investissements	238	125
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement de l'activité poursuivie (B)	(292)	(187)
Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres de l'activité poursuivie	80	21
Incidence des variations de cours des devises et autres	(49)	(25)
Acquisition de droits d'utilisation IFRS16	(26)	(10)
Variation de l'endettement financier net des activités cédées / encours de cession avant prise en compte des flux avec les activités poursuivies ⁽¹⁾	(213)	(125)
(Augmentation) / Diminution de l'endettement financier net	616	387
(Endettement financier net) d'ouverture des activités poursuivies	(936)	(1 378)
(Endettement financier net) d'ouverture des activités cédées ou en cours de cession	(54)	N/A
(Endettement financier net) de clôture des activités poursuivies	(344)	(936)
(Endettement financier net) des activités cédées ou en cours de cession	(31)	(54)
Free Cash-Flow (A) + (B)	824	526

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

Performances extra-financières

Performance RSE

ERAMET MESURE SON INDICE DE PERFORMANCE RSE SUR LA BASE DES RÉALISATIONS DE L'ANNÉE.

Pour 2022, cet indice atteint une note globale de 115 (la valeur 100 indiquant la validation de la cible). La majeure partie des cibles pour 2023 sont atteintes ou en passe de l'être.



INDICE DE PERFORMANCE RSE 2022 (CIBLE 100)

Progrès sur la feuille de route 2018-2023

	INDICATEUR	2018	2022 ⁽¹⁾	Objectif 2023
Acteur engagé pour les femmes et les hommes				
1. Assurer la sécurité et la santé des salariés et des sous-traitants	Taux de fréquence des accidents TF2 / # de décès	8,3 / 1	1,6 / 0 ●	< 4 / 0
2. Renforcer les compétences, promouvoir les talents et le développement de carrière	% des collaborateurs formés dans l'année	71 %	85 %	100 %
3. Renforcer l'engagement des salariés	Taux d'engagement des salariés Groupe	67 %	n.a. ⁽²⁾	> 75 %
4. Intégrer et favoriser les richesses de la diversité	% de femmes managers	22 %	26 %	30 %
5. Être un partenaire apprécié et contributif de nos communautés hôtes	% dialoguant avec leurs parties prenantes locales % de mise en œuvre d'une stratégie locale d'investissement communautaire	Année réf.	100 % ●	100 %
Acteur économique responsable				
6. Être un des leaders des métaux de la transition énergétique	Diversification dans des projets sur la chaîne de valeur des batteries de la mobilité électrique	Année réf.	●	●
7. Agir activement au développement de l'économie circulaire	Résidus et minerais faibles teneurs valorisés	Année réf.	2 311 Mt ●	2 Mt
	Déchets valorisés	Année réf.	185 kt ●	10 kt
8. Être une référence en matière de respect des droits humains	Niveau mature dans la grille de reporting SHIFT sur l'application des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme	Année réf.	●	●
9. Être un partenaire éthique de choix	% des équipes commerce, achats formés à l'anticorruption	Année réf.	100 % ●	100 %
10. Être une entreprise responsable de référence dans la filière M&M	% des clients et fournisseurs à risque en ligne avec les engagements RSE/Éthique du Groupe	Année réf.	90 % / 99 %	100 %
Acteur engagé pour la planète				
11. Réduire nos émissions atmosphériques	Tonnes de poussières canalisées émises par les installations industrielles	Année réf.	- 69 %	- 80 %
12. Protéger les ressources en eau et accélérer la réhabilitation de nos sites miniers en favorisant la biodiversité	Ratio surfaces réhabilitées/surfaces défrichées	Année réf.	1,2 ●	> 1
13. Réduire notre empreinte énergie et climat	t CO ₂ /t produit sortant	Année réf.	- 40 % ●	- 26 %

● Objectif 2023 déjà atteint en 2022

● Performance 2022 en ligne avec l'objectif 2023

(1) Les données présentées concernent les activités du Groupe Eramet incluant les activités en cours de cession.

(2) Pas d'enquête effectuée en 2022, la dernière enquête a été effectuée en 2021 pour un résultat de 70 %.

Évaluations de la performance ESG



Note 26.1
Sustainalytics
SEPTEMBRE 2022



Note A - CDP Climat Change
Note B - CDP Water Security
DÉCEMBRE 2022



Note A
JANVIER 2023



Note 73/100
JUIN 2022



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

Perspectives 2023

Le climat d'incertitude géopolitique et macro-économique et le contexte inflationniste continuent à peser sur l'ensemble des marchés du Groupe, avec une inflexion de la demande et des prix dans la continuité du T4 2022. Celle-ci est plus ou moins marquée selon les marchés et les zones géographiques. L'acier inoxydable devrait rebondir tandis que l'acier carbone devrait se stabiliser.

De fortes incertitudes perdurent également concernant le fret (dont le coût est fortement à la baisse actuellement mais pourrait remonter sur l'année, tout en restant à des niveaux plus faibles qu'observés en 2022) ainsi que sur les réducteurs et le coût de l'énergie. Ces derniers, en baisse par rapport à 2022 en ce début d'année, pourraient rester à un niveau historiquement élevé, ce qui pèserait sur la performance des activités métallurgiques. Le Groupe continue cependant à bénéficier de contrats d'approvisionnement à long terme permettant de couvrir environ 80 % de ses besoins en électricité.

Le Groupe devrait réaliser **près de 600 M€ d'investissements en 2023, hors activités en cours de cession et hors part financée par Tsingshan du projet Lithium**.

Ces investissements comprennent d'une part, près de 300 M€ de CAPEX courants et d'autre part, environ 300 M€ de CAPEX de croissance organique. Ceux-ci sont principalement destinés à **poursuivre, mais également à pérenniser** la croissance de la production et du transport de **minerai au Gabon** (environ 200 M€), ainsi qu'à développer la phase 1 du projet Lithium en Argentine (environ 50 M€).

Des décisions seront prises en 2023 sur les grands projets de croissance, notamment Sonic Bay et Lithium phase 2, qui pourront entraîner des dépenses en CAPEX dès 2023. Le montant de ces dépenses restera à évaluer en fonction de la date de prise de décision.

Dans le cadre de sa feuille de route stratégique, Eramet vise de nouveaux records miniers :

- **plus de 30 Mth** de minerai de nickel commercialisé à Weda Bay, dont environ 15 Mth de minerai de basse teneur ;
- **plus de 7,5 Mt** de minerai de manganèse transporté au Gabon, malgré la perte de près d'un mois de production (environ 0,4 Mt) suite au glissement de terrain sur la voie.

Les prix de vente facturés des alliages de manganèse devraient rester en moyenne sur l'année très inférieurs à 2022, notamment en Amérique du Nord, tandis que le consensus de prix moyen du minerai de manganèse s'élève à **5,2 \$/dmtu**.

Le prix du ferronickel devrait se situer à un niveau légèrement supérieur à l'indice SMM NPI 8-12 % mais très inférieur au consensus du cours du nickel au LME. Le consensus sur le LME s'établit à 23 100 \$/t pour l'année 2023 ⁽¹⁾. Les prix domestiques du minerai de nickel vendu en Indonésie, indexés sur le LME, évoluent en fonction de celui-ci.

Le taux de change €/€ est attendu à **1,09** ⁽²⁾ sur 2023.

Sur la base des objectifs de production et des prévisions de prix mentionnés ci-dessus, et compte tenu du maintien du coût de l'énergie et des réducteurs à un niveau élevé, **l'EBITDA ajusté ⁽³⁾ du Groupe serait autour de 1,2 Md€ en 2023**, y compris la contribution proportionnelle de Weda Bay.

(1) Consensus des principaux analystes du marché.

(2) Consensus des prévisions Bloomberg au 31/01/2023 pour l'année 2023.

(3) Définition de l'EBITDA ajusté, nouvel Indicateur Alternatif de Performance du Groupe, présentée dans le glossaire financier.



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