



Metals that matter*

Rapport intégré — 2023

* Des métaux qui comptent


eramet

3	Profil
4	Message de la Présidente-Directrice Générale
6	2019-2023 : faits marquants
8	Chiffres clés 2023
10	Nos implantations
11	Nos activités
12	Notre chaîne de valeur

14 Stratégie



15	Tendances et opportunités
17	Nos axes stratégiques :
18	<ul style="list-style-type: none"> • Croître dans les métaux pour le développement économique mondial
19	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les métaux critiques pour la transition énergétique
20	<ul style="list-style-type: none"> • La RSE au cœur de la stratégie d'Eramet
21	<ul style="list-style-type: none"> • Notre démarche <i>Act for Positive Mining</i>
22	Un groupe minier et métallurgique leader dans ses métiers
24	Répartition de la valeur ajoutée
26	Performances financières 2023
27	Performances extra-financières 2023
28	Les femmes et les hommes d'Eramet
32	Gouvernance
34	Gestion des risques

36 Activités

37	Manganèse
40	Nickel
43	Sables minéralisés
46	Lithium
49	Recyclage des batteries électriques
51	Perspectives 2024



Le rapport intégré a pour objectif de communiquer aux parties prenantes les enjeux auxquels Eramet contribue ainsi que 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.



Eramet, acteur mondial de la valorisation responsable des métaux

Notre conviction

Le monde fait face au plus grand défi de son histoire : réussir la transition énergétique et rétablir les conditions d'une harmonie durable entre l'Homme et la Terre.

Pour réussir cette transition, le monde aura besoin de métaux issus de mines responsables, respectueuses du vivant et de leur environnement.

Notre raison d'être

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



1er

producteur mondial de minerais de manganèse à haute teneur et d'alliages affinés de manganèse

1re

mine de nickel au monde

4e

producteur mondial de zircon

5e

producteur mondial de matières premières titanifères ⁽¹⁾

2024

démarrage de la production de lithium

(1) Hors Chine (marché captif).

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE- DIRECTRICE GÉNÉRALE

« Recentré et plus robuste,
Eramet poursuit avec
confiance son développement
en alliant productivité
et responsabilité. »



Christel BORIES
Présidente-Directrice Générale

UN GROUPE PLUS ROBUSTE ET DE SOLIDES FONDAMENTAUX

La performance d'Eramet en 2023, dans un environnement de prix très dégradé, démontre la pertinence du plan stratégique que j'ai engagé il y a six ans pour transformer le Groupe. Nous disposons maintenant d'un portefeuille d'actifs de classe mondiale, notre empreinte s'est internationalisée, notre fonctionnement est devenu plus agile et, surtout, nos résultats en matière de sécurité comptent aujourd'hui parmi les meilleurs de l'industrie. Nous avons démontré notre capacité à résister aux bas de cycle avec en particulier une excellente performance opérationnelle au second semestre.

Qu'il s'agisse de manganèse au Gabon ou de nickel en Indonésie, Eramet opère désormais les deux plus grandes mines au monde. Avec une production en augmentation continue, ces deux mines sont de puissants générateurs de trésorerie et disposent encore de beaucoup de potentiel de croissance pour nous permettre de continuer à créer de la valeur et de voir l'avenir avec confiance.



UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE POUR LA MINE RESPONSABLE

Que de chemin parcouru depuis 2018 lorsque nous avons lancé la première feuille de route RSE du Groupe ! Celle-ci a permis de concrétiser l'ambition d'Eramet d'être une entreprise engagée, citoyenne et contributive et d'intégrer pleinement cette ambition dans ses opérations. Nous avons initié, partout où nous opérons, des projets pour développer une économie alternative à nos activités minières et construire un écosystème durable, bénéficiant aux communautés locales, aux jeunes et aux femmes. Mais nous voulons aller encore plus loin, **c'est pourquoi nous avons lancé fin 2023 notre nouvelle feuille de route RSE Act for Positive Mining**. Elle s'articule autour de trois ambitions couvrant l'ensemble de nos responsabilités : « Prendre soin des personnes », « Être un partenaire de confiance pour la nature » et « Transformer notre chaîne de valeur ».

Cette démarche s'accompagne d'un engagement fort : embarquer l'ensemble de nos sites dans un processus de certification IRMA, le plus haut standard de la mine responsable. Le premier audit indépendant s'est déroulé sur notre

site au Sénégal au 2^e semestre 2023 et nous nous préparons pour un audit sur notre site de Centenario en Argentine cette année.

DES PROJETS INNOVANTS ET PORTEURS DE CROISSANCE EN 2024

Nous abordons 2024 avec confiance, même si l'environnement de prix reste très dégradé en ce début d'année. Avec l'engagement de toutes nos équipes sur le terrain, nous focalisons nos efforts sur la productivité de nos opérations et notre stricte gestion du cash.

En 2024, nous franchirons une étape historique avec **le démarrage de notre production de lithium en Argentine**. Ce projet, ambitieux et innovant, nous positionnera en tant qu'acteur clé pour la production de ce métal indispensable à la transition énergétique, à un coût de production parmi les meilleurs du secteur.

Nous poursuivrons également les études de faisabilité de nos projets de moyen terme, pour la production de nickel-cobalt de qualité batterie en Indonésie, ainsi que pour le recyclage de batteries et la production de lithium géothermal en France.

Recentré et plus solide, Eramet entre dans une période unique de son histoire alors que la demande de métaux est de plus en plus forte, notamment pour les métaux critiques de la transition énergétique.

C'est une période passionnante et nous sommes impatients de continuer à démontrer le rôle central que joue une compagnie minière comme Eramet dans l'économie mondiale, tout en contribuant de manière significative à la création d'un avenir durable.



2019
Démarrage du site pilote
de Centenario en Argentine



2019
1^{re} tonne de minerai
extraite à Weda Bay
en Indonésie

5 années qui ont changé le visage d'Eramet

- ➔ CROISSANCE DANS LES MÉTAUX DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
- ➔ DÉVELOPPEMENT DANS LES MÉTAUX CRITIQUES DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
- ➔ CESSIONS
- ➔ ACTIONS LIÉES À LA RSE

POUR CONNAÎTRE L'HISTORIQUE COMPLET DU GROUPE
Voir section 1.6 du DEU 2023

2019



- ➔ Nickel : 1^{re} tonne de minerai extraite à Weda Bay en Indonésie
- ➔ Lancement du projet de recyclage des batteries électriques (ReLieVe) en France
- ➔ Lithium : démarrage du site pilote de Centenario en Argentine
- ➔ 1^{re} feuille de route RSE du Groupe

2020



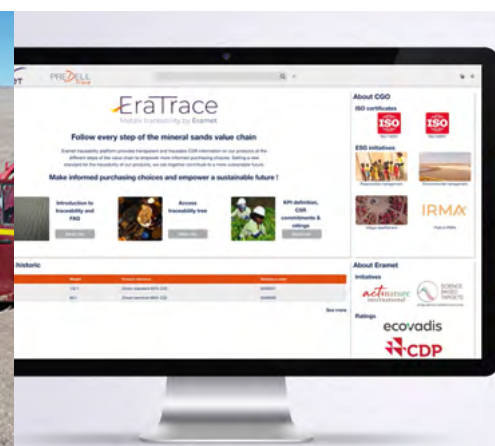
- ➔ Ferronickel : 1^{re} coulée à l'usine de Weda Bay en Indonésie
- ➔ Nickel-cobalt : signature de l'accord avec BASF pour le projet Sonic Bay en Indonésie
- ➔ Création d'un fonds RSE au Gabon



2022
Restitution de 85 hectares revégétalisés à l'État sénégalais



2023
Ouverture d'un bureau au Chili et acquisition de concessions minières et d'exploration





2021
Création de la Fondation Lékédi Biodiversité au Gabon



2021
Mise en service du plateau d'Okouma au Gabon

2021



- Manganèse : mise en service du plateau d'Okouma au Gabon
- Lithium : succès du 1^{er} pilote pour l'extraction à partir de saumures géothermales en Alsace
- Résultats sécurité en forte hausse (1^{er} quartile)
- Validation de l'objectif de réduction des émissions de CO₂ du Groupe par le SBTi
- Performances RSE reconnues à l'externe (notations CDP et MSCI)
- Inscription de la raison d'être dans les statuts
- Création de la Fondation Lékédi Biodiversité au Gabon

2022



- Des records de production dans nos opérations et une performance financière historique (1,9 Md€ d'EBITDA ajusté)
- Lithium : démarrage de la construction de l'usine de Centenario en Argentine
- Cession de l'usine de Sandouville en France
- Une année record en termes de sécurité
- Début du cycle de restitution de 85 hectares revégétalisés à l'État sénégalais
- Engagement pour le développement d'une industrie minière responsable à travers le standard IRMA
- 100% de nos sites certifiés ISO 50001 pour la gestion de l'énergie

2023



- Manganèse : démarrage des laveries modulaires d'Okouma au Gabon
- Nickel : production record à Weda Bay en Indonésie
- Sables minéralisés : mise en service de l'unité d'extraction à sec au Sénégal
- Alliages de manganèse : réfection du four de Dunkerque et d'un four à Marietta
- Lithium : ouverture d'un bureau au Chili et acquisition de nouvelles concessions
- Recyclage des batteries électriques : inauguration de l'usine pilote en France
- Cession d'Aubert & Duval (France)
- Cession d'Erasteel (France et Suède)
- Cession d'Eramet Titanium & Iron (Norvège)
- Création de l'Eramet Global Forum, instance mondiale de dialogue social au niveau Groupe
- Lancement d'une plateforme de traçabilité de nos métaux
- Lancement de Act for Positive Mining, la nouvelle feuille de route RSE d'Eramet
- Lancement du 1^{er} audit IRMA au Sénégal
- Publication du 1^{er} Rapport droits humains d'Eramet



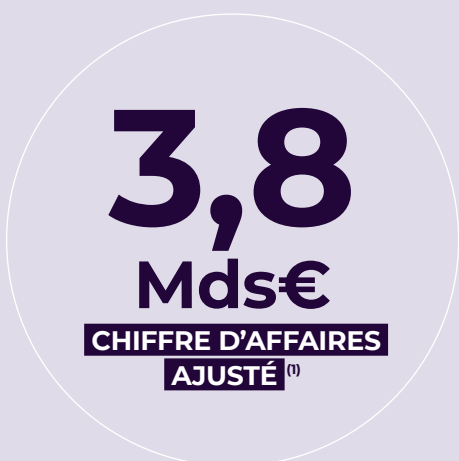
2023
EraTrace, plateforme de traçabilité des sables minéralisés

TRACEABILITY PLATFORM

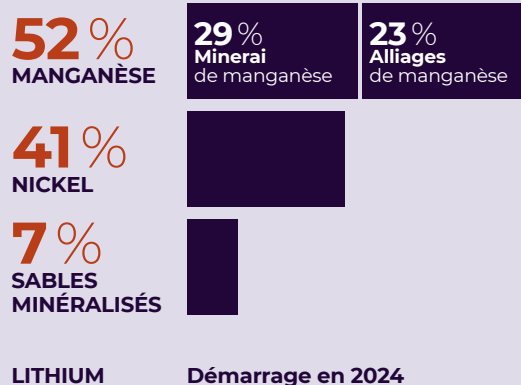
2023
Inauguration de l'usine pilote de recyclage des batteries en France

ERAMET
INAUGURATION
Usine pilote de recyclage

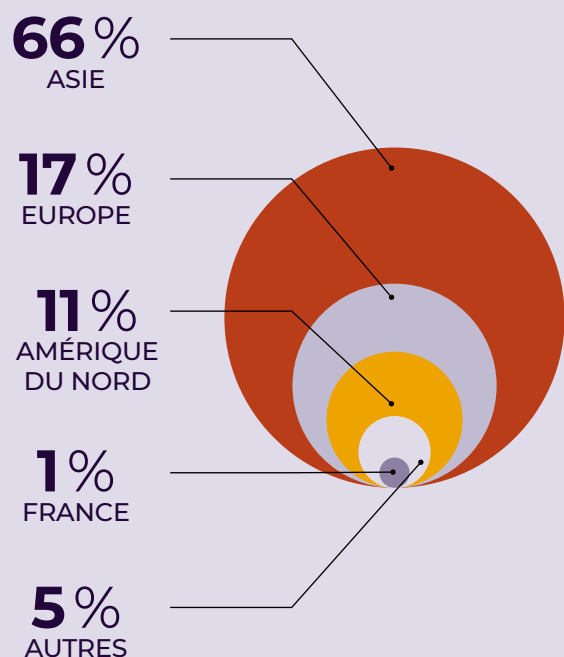
Un acteur international, recentré sur ses activités minières et métallurgiques, leader dans ses métiers et soutenu par des équipes engagées dans une démarche responsable exigeante.



Chiffre d'affaires par activités



Chiffre d'affaires par zone géographique (destination des ventes)⁽¹⁾



Performances financières

772 M€
EBITDA ajusté⁽²⁾

78 M€
Free cash-flow retraité⁽³⁾

0,8 X
ratio de levier ajusté (endettement net/ EBITDA ajusté)



Collaborateurs

10 700
collaborateurs
à travers le monde⁽⁴⁾

1,1
Taux de fréquence des
accidents (TF2)⁽⁵⁾ divisé
par 5 depuis 2018

35 %
de femmes cadres
recrutées en CDI
en 2023

Performances extra-financières

98,1 %
Taux d'atteinte
des objectifs de la
feuille de route RSE
2018-2023

Performances opérationnelles

7,4 Mt
de minerai
de manganèse
produites au Gabon

628 kt
de sables minéralisés
produites au Sénégal

5,8 Mth
de minerai de nickel
produites en Nouvelle-
Calédonie



-40 %
Réduction de
l'intensité carbone
du Groupe
par rapport à 2018

635 kt
d'alliages de
manganèse produites

33,2 Mth
de minerai de nickel
commercialisées en
externe en Indonésie



1,2
Ratio de surfaces minières
réhabilitées par rapport
aux surfaces défrichées sur
la période 2019-2023

8,7 M€
Montant des investissements
communautaires principalement
au Gabon, en Indonésie
et en Nouvelle-Calédonie

1_ Le chiffre d'affaires est ajusté pour inclure la contribution de PT Weda Bay Nickel, dans laquelle Eramet détient une participation indirecte de 38,7 %.

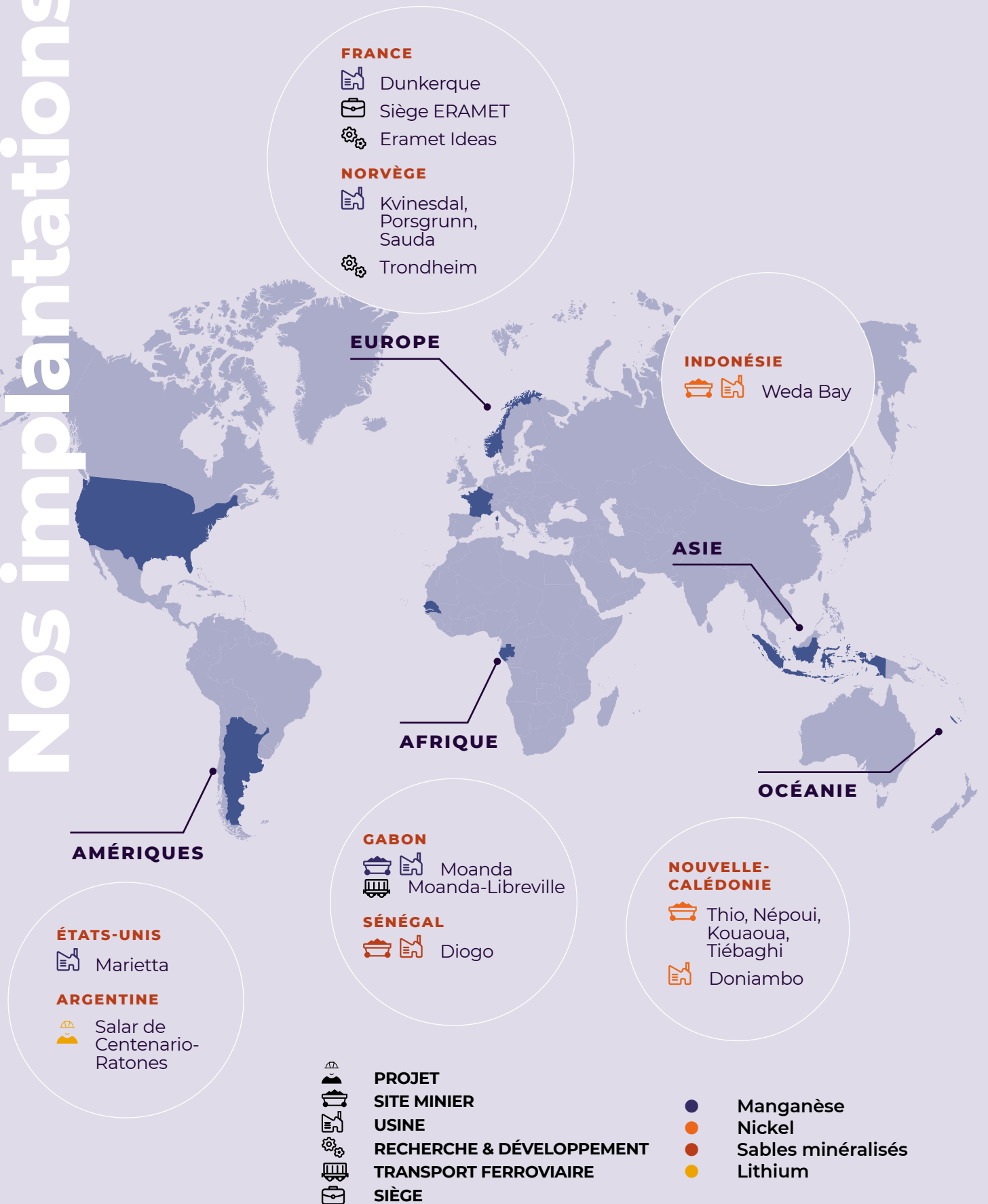
2_ L'EBITDA est ajusté pour inclure l'EBITDA proportionnel de PT Weda Bay Nickel, dans laquelle Eramet détient une participation indirecte de 38,7 %.

3_ Net des apports en capital de Tsingshan pour le projet Centenario (321 M€ en 2023).

4_ Total des effectifs du Groupe incluant les effectifs de Weda Bay Nickel.

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

Nos implantations



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.

<p>MANGANÈSE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Au Gabon, la plus grande mine au monde de minerai de manganèse à haute teneur par Comilog <ul style="list-style-type: none"> – Réserves estimées > 20 ans – En opération depuis plus de 50 ans – 1^{er} quartile de la courbe des coûts ➔ Transport ferroviaire du minerai par Setrag et opérateur du Transgabonais (+ 600 km de voie) ➔ Six usines pyrométallurgiques de transformation du minerai en alliages en Norvège, en France, aux États-Unis et au Gabon
<p>NICKEL</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ En Indonésie, Weda Bay Nickel <ul style="list-style-type: none"> – Plus grand gisement de nickel au monde, exploité en partenariat avec le groupe Tsingshan – Production de minerai & ferroalliage de nickel à basse teneur – Plus de 22 ans de réserves ➔ En Nouvelle-Calédonie, Société Le Nickel (SLN) <ul style="list-style-type: none"> – Production de minerai et de ferronickel – Quatre centres miniers et une usine de transformation – Plus de 25 ans de réserves
<p>SABLES MINÉRALISÉS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Production de minerais titanifères (ilménite, rutile, leucoxène) et de zircon par Grande Côte Opérations (GCO) au Sénégal <ul style="list-style-type: none"> – Plus de 20 ans de réserves – En exploitation depuis 2014
<p>LITHIUM</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Extraction des saumures du salar et transformation en carbonate de lithium, composé de base pour l'industrie du stockage d'énergie ➔ Positionnement dans le 1^{er} quartile de la courbe de <i>cash cost</i> de l'industrie du lithium ➔ Démarrage de la construction de l'usine au 1^{er} trimestre 2022, en partenariat avec le groupe chinois Tsingshan ➔ Début de production en 2024 et atteinte de la capacité nominale de production attendue au 2^e semestre 2025 ➔ Réserves estimées > 40 ans

Produire et transformer les métaux en alliant performance et responsabilité



EXPLORER ET PRÉPARER

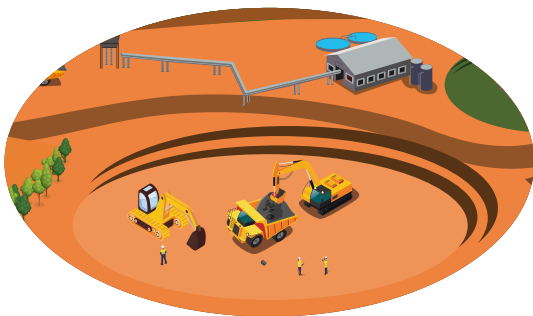
En recherchant les gisements de demain, dans le respect de l'environnement et des communautés locales, notre cellule Exploration vise à faire émerger des options de croissance à long terme pour contribuer au développement de nos activités. Nous préparons ensuite l'ouverture de nouvelles mines *via* des études qui permettent de confirmer la pertinence environnementale, sociétale et économique ainsi que la faisabilité du projet.

1

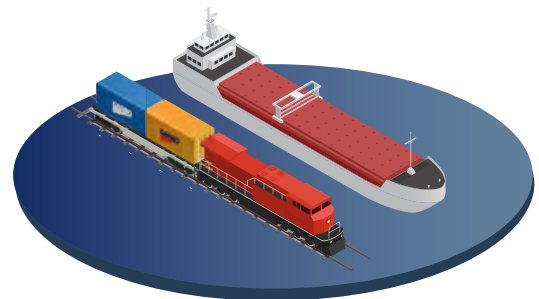
PRÉLEVER

Grâce au savoir-faire de nos équipes de géologues et à l'apport de nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle, nous procédons à l'extraction des minerais de la façon la plus précise possible pour en réduire l'impact environnemental.

Les objets connectés, les drones et toutes les data désormais à notre disposition nous aident aussi à optimiser nos procédés de manutention, de stockage et de traitement des ressources minérales.



2



TRANSPORTER

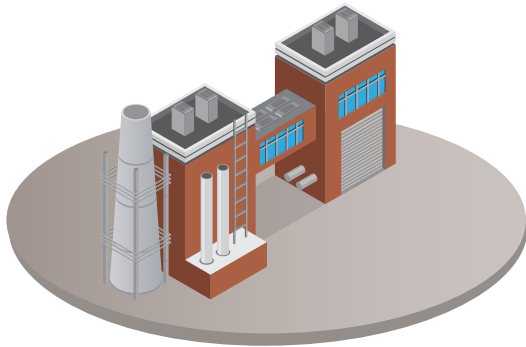
Pour livrer nos clients ou nos propres usines de transformation, nous gérons des infrastructures et des solutions logistiques pour le transport de nos productions.

Une fois acheminés au port, nos produits miniers sont transférés sur des navires minéraliers pour livrer nos clients.

3

Nous considérons la mine durable comme un écosystème devant

- ☉ S'intégrer dans un paysage géographique, culturel, environnemental et économique existant
- ☉ Apporter une contribution positive aux communautés des pays hôtes
- ☉ Générer un développement économique destiné à perdurer au-delà de l'activité minière



4

VALORISER ET TRANSFORMER

Une fois extraite, la matière première brute est traitée en lui appliquant le procédé adéquat : minéralurgie, pyrométallurgie, hydrométallurgie.

Tout au long du processus industriel, nous effectuons des prises d'échantillons qui nous permettent de délivrer des produits de qualité normée.



5

COMMERCIALISER

Les ventes de nos produits sont assurées par les équipes commerciales centrales d'Eramet, à Paris et avec l'appui de notre réseau commercial Eramet International, situé au plus près de nos clients et de nos marchés (bureaux en Chine, en Inde, à Taiwan, au Japon, en Corée du Sud et au Brésil).

6

RECYCLER

Eramet ambitionne de devenir un acteur européen majeur du recyclage des batteries lithium-ion. En recyclant les rebuts de production de gigafactories ainsi que les batteries automobiles en fin de vie, le Groupe souhaite contribuer à la sécurisation des approvisionnements des métaux de la transition énergétique en Europe.



Stratégie

Pour mener à bien l'indispensable transition énergétique et écologique, le monde a besoin de métaux issus d'une industrie minière responsable. Pour produire plus et produire mieux, Eramet met en œuvre une stratégie ambitieuse, alliant excellence opérationnelle et excellence RSE.

→ Tendances et opportunités



Geoff STREETON

Directeur de la Stratégie,
de l'Innovation
et du Business Development

20
milliards de tonnes
de métaux produits
d'ici 2060 ⁽¹⁾



Transition énergétique, croissance économique, urbanisation : au cours des 30 prochaines années, la demande en métaux ne va cesser de croître. Au cœur de cette nouvelle ère, Eramet se positionne comme un acteur minier en phase avec les tendances clés d'aujourd'hui et de demain.

TENDANCE

Explosion de la demande en métaux : 4 grands facteurs

Croissance démographique – Selon les Nations Unies, la population mondiale devrait atteindre 8,5 milliards en 2030 et environ 10 milliards en 2050.

Urbanisation – L'augmentation de la population entraînera une poursuite de l'urbanisation, en particulier dans les pays émergents. La population urbaine devrait doubler d'ici 2050 et près de 7 personnes sur 10 vivront dans les villes, entraînant un accroissement de la demande en infrastructures.

Croissance du PIB – Les économies émergentes deviendront les moteurs de l'économie mondiale et les plus grands consommateurs de matériaux.

Lutte contre le changement climatique et décarbonation

– L'urgence climatique conduit les gouvernements à accorder la plus grande attention aux ressources qui peuvent faciliter la transition énergétique ; tandis que l'industrie exhorte les producteurs de matières premières à décarboner leurs chaînes de valeur.

→ OPPORTUNITÉS

GEOFF STREETON : « L'explosion de la demande globale de métaux permet aux entreprises minières et métallurgiques responsables de jouer un rôle stratégique pour l'avenir de nos économies et d'apporter des solutions à la transition énergétique. Eramet est parfaitement positionné pour tirer parti de ces tendances ; notre stratégie à long terme est en phase avec le contexte macroéconomique mondial et nous avons accès aux ressources nécessaires, de haute qualité et à coûts de production parmi les meilleurs de chaque secteur, pour la mettre en œuvre. »



¹ OCDE - Global Material Resources Outlook to 2060.

TENDANCE

Électrification de la mobilité

Les ventes mondiales de voitures électriques ont augmenté de 60 % en 2022, dépassant les 10 millions d'unités (source AIE). La moitié des voitures vendues dans le monde en 2030 seront entièrement ou partiellement électriques ; cette proportion montera à 70 % en 2040 ⁽¹⁾.

Les métaux critiques nécessaires à la construction des batteries (lithium, nickel et cobalt) connaîtront une croissance considérable au cours des 20 prochaines années, créant une demande record par rapport aux niveaux de consommation actuels.

→ **OPPORTUNITÉS**

G. S. : « La demande croissante de nickel et de lithium pour les batteries offre des opportunités pour des projets miniers et métallurgiques de haute qualité positionnés sur le premier quartile de la courbe des coûts. Eramet possède ce type de projets dans son portefeuille. Nos investissements se concentrent sur l'extraction de ressources et leur transformation en produits intermédiaires livrés dans la chaîne de valeur des batteries. Sur le marché du lithium, nos produits sont acheminés vers les fabricants de matériaux actifs de cathode (CAM). Dans le nickel, nos clients sont des raffineries de métaux de base qui alimentent les producteurs de précurseurs (PCAM). »

Facteurs géopolitiques

Les facteurs géopolitiques créent à la fois des risques et des opportunités.

RISQUES : le nationalisme croissant en matière de ressources et le risque permanent de conflit géopolitique perturbe les chaînes d'approvisionnement en minerais.

OPPORTUNITÉS : le souhait d'une sécurité d'approvisionnement souveraine crée de nouvelles sources de demandes en métaux et de financement pour les projets.



TENDANCE

Des attentes fortes en matière de décarbonation, biodiversité, éthique, et de la part des communautés

Ces dernières années, les questions environnementales et sociétales ont été identifiées comme la première source de risques et d'opportunités pour les compagnies minières⁽²⁾, qu'il s'agisse par exemple de la gestion des ressources hydriques, de la décarbonation ou encore du changement climatique. L'industrie minière doit rendre compte des impacts de ses activités sur l'environnement, la société et l'ensemble de ses parties prenantes. Un engagement fort en matière de RSE est un choix éthique essentiel pour obtenir les permis d'opérer et peut également devenir un avantage concurrentiel.

→ **OPPORTUNITÉS**

G. S. : « Eramet place la RSE au cœur de sa stratégie, de ses valeurs et de ses opérations. Nous ne faisons pas seulement ce qu'il faut pour nos parties prenantes, mais nous nous positionnons également en vue d'une réussite à long terme. L'obtention de nos permis d'exploitation ne se limite pas à des autorisations légales et réglementaires. Il s'agit d'établir et de maintenir la confiance avec les communautés des zones dans lesquelles nous opérons, mais aussi avec nos clients, nos investisseurs et le grand public. »

1. Eramet International Market Analysis.

2. EY, les 10 principaux risques et opportunités business pour le secteur minier en 2023.

→ Nos axes stratégiques

La stratégie du Groupe s'articule autour de deux axes : accompagner durablement le développement économique mondial et la transition énergétique. Eramet dispose d'un portefeuille d'actifs diversifiés et de gisements miniers de classe mondiale, lui permettant de fournir des solutions de premier plan pour répondre aux besoins de la nouvelle ère des métaux. Afin de soutenir sa raison d'être, le Groupe a ainsi défini et mis en œuvre une stratégie équilibrée, en phase avec les grandes tendances macroéconomiques, reposant sur deux axes et intégrant une démarche RSE ambitieuse.



Croître dans les métaux pour le développement économique mondial



MINÉRAI & ALLIAGES DE MANGANÈSE



NICKEL



SABLES MINÉRALISÉS

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 de la stratégie consiste à développer les activités du Groupe sur ces marchés résilients pour lesquels Eramet possède des actifs de classe mondiale. Le Groupe produit des minerais à haute teneur permettant à ses clients de réduire leur impact carbone et des alliages de manganèse bénéficiant d'une empreinte CO₂ parmi les meilleures de l'industrie. Compte tenu de la qualité de ces actifs, la croissance du Groupe sur ces métaux se fera en priorité par croissance organique, en améliorant l'utilisation des actifs existants ainsi que leur productivité.

L'innovation, la transformation numérique et la décarbonation constituent par ailleurs des accélérateurs de croissance durable et de création de valeur.



LA RSE AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE



Développer de façon durable les métaux critiques de la transition énergétique



LITHIUM



NICKEL / COBALT POUR LES BATTERIES



RECYCLAGE DES BATTERIES

En parallèle, la demande en métaux utilisés pour l'électrification

– principalement la mobilité électrique – et participant à la décarbonation des économies mondiales connaît une croissance exponentielle. Le deuxième axe de la stratégie concerne en effet l'élargissement du portefeuille dans les métaux de la transition énergétique. Le Groupe s'appuie sur les très importantes ressources minérales du salar de Centenario (Argentine) pour le lithium et de la mine de Weda Bay (Indonésie) pour le nickel et le cobalt, avec pour objectif de devenir un acteur de premier plan des métaux pour la transition énergétique. Le projet de recyclage des batteries de véhicules électriques porté par le Groupe s'inscrit également dans cet axe stratégique. Enfin, Eramet continue à explorer des opportunités de croissance sur ces métaux.

En 2024, la responsabilité sociétale d'entreprise d'Eramet s'enrichit avec une nouvelle feuille de route RSE intitulée *Act for Positive Mining*. Au cœur de cette démarche réside une vision : au-delà de la gestion environnementale et sociale, créer partout où cela est possible, un impact positif pour les parties prenantes et l'écosystème du Groupe, et promouvoir une approche positive et responsable, axée sur l'amélioration continue des pratiques. La feuille de route s'articule autour de trois ambitions couvrant l'ensemble des responsabilités et interactions d'Eramet et se décline en dix objectifs 2024-2026 (en annexe) et trois objectifs à 2035 qui répondent aux principaux enjeux de l'entreprise et s'appuient sur les meilleures pratiques du secteur (voir le détail page 21).



CROÎTRE DANS LES MÉTAUX POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE MONDIAL

Manganèse. Le manganèse est un marché important et résilient, tiré par l'industrie de l'acier au carbone dominée par la production de la Chine à plus de 50%. La production mondiale d'acier devrait continuer de croître de 1%⁽¹⁾ (taux de croissance annuel moyen) sur 2023-2026 en raison d'une demande accrue de la part des économies émergentes, notamment en Inde.

Les efforts de l'industrie visant à économiser de l'énergie et à réduire les émissions poussent vers une augmentation de la consommation de minerai à haute teneur et vers « l'acier vert », ce qui permettra à Eramet de créer encore davantage de valeur dans le manganèse.

La mine de Moanda, opérée par Eramet au Gabon, est aujourd'hui la plus grande mine de manganèse à haute teneur au monde. Le Groupe va continuer à développer la production et le transport du minerai tout en restant positionné sur le 1^{er} quartile de la courbe des coûts.

Dans les alliages de manganèse, Eramet vise à développer des produits à faibles émissions pour créer de la valeur grâce au développement de « l'acier vert », tout en privilégiant une stratégie *value over volumes*. L'objectif est d'ajuster la production à court terme en fonction de la demande du marché et du niveau de marges, avec une capacité de **800 kt** par an à horizon 2026, et de rester n°1 dans les alliages affinés.

8,5 Mt

de minerai de manganèse produit et transporté par an d'ici 2026 (visant environ 40 % de part de marché dans le minerai à haute teneur), avec une capacité portée à plus de 10 Mt par an à plus long terme

Nickel. La demande de nickel devrait augmenter de 8%⁽¹⁾ (taux de croissance moyen annuel) sur la période 2023-2026, bénéficiant de la croissance résiliente de l'acier inoxydable (qui représentait environ deux tiers des applications en 2022) et de la forte croissance de la demande de batteries. D'ici 2032, la demande de nickel pour les batteries devrait même dépasser celle liée à l'acier inoxydable.

Dans ce contexte, Eramet et son partenaire Tsingshan développent le potentiel de **PT Weda Bay en Indonésie, la plus grande mine de nickel au monde**, positionnée sur le 1^{er} quartile de la courbe des coûts et qui approvisionne en minerai (sapolite et latérite) les producteurs locaux de nickel de classes I et II.

60 Mth

de minerai de nickel commercialisé d'ici 2026, dont environ 2/3 de sapolite et 1/3 de latérite (visant environ 15% de part de marché du minerai de nickel, en nickel contenu)

Sables minéralisés.

La demande de minerais titanifères, dont les pigments représentent aujourd'hui environ 90% des applications, et de zircon, dont la céramique représente 50% des applications, devrait augmenter de 2,8%⁽²⁾ (taux de croissance moyen annuel) sur la période 2023-2026, notamment en raison d'une demande plus élevée pour les matières premières titanifères (dont l'ilménite).

Suite à la cession de l'usine d'ETI en septembre 2023, Eramet se recentre désormais **sur les opérations minières de GCO au Sénégal**. Grâce au dégoulottage de l'usine de concentration et à l'augmentation de la teneur de la zone d'exploitation, le Groupe vise à augmenter sa production. La capacité nominale de production de sables minéralisés (HMC) devrait s'élever à plus de **1 Mt** par an d'ici 2026.

1. Source : analyse de marché interne Eramet basée sur des données publiques.

2. Source : rapport sur l'offre et la demande de TZMI, septembre 2023.

3. Les objectifs pour l'année 2024 sont présentés dans le chapitre 1 de ce document.



DÉVELOPPER LES MÉTAUX CRITIQUES POUR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Lithium. Le lithium est un métal indispensable dans la technologie des batteries pour véhicules électriques dont la demande devrait croître de façon exceptionnelle, à environ 20%⁽³⁾ par an (taux de croissance moyen annuel) sur la décennie en cours.

De même, la demande de nickel de classe I en tant que composant essentiel des technologies de cathode les plus utilisées devrait croître de 12% par an jusqu'en 2040.

Le Groupe poursuit avec succès le développement de son projet lithium en Argentine (Centenario). Des projets prometteurs à moyen terme sont également à l'étude, afin de renforcer la position du Groupe dans les métaux pour les batteries, et notamment tirer parti des importantes ressources de la mine de Weda Bay et du salar de Centenario.

Eramet étudie également des opportunités à long terme afin de soutenir la croissance future, et s'est doté ces dernières années d'une unité d'exploration et de *business development*. Celle-ci a pour objectif d'acquiescer et d'explorer des projets en phase préliminaire, et vise en priorité des opportunités de croissance future dans le lithium, le nickel pour batteries et le manganèse.

Centenario, projet phare du Groupe

En partenariat avec Tsingshan, Eramet développe un projet d'extraction et de transformation du lithium contenu dans les saumures de Centenario, l'un des salars les plus riches en Argentine.

Le lithium est extrait au moyen d'une technologie d'extraction directe (« DLE ») développée en interne et particulièrement compétitive.

La capacité de production annuelle de l'usine (en cours de construction) s'élève à **24 kt-LCE de qualité batterie**, avec un démarrage de la production attendu à l'été 2024. Le *cash cost* du projet est positionné sur le premier quartile de la courbe des coûts du secteur.

Fin 2023, le Conseil d'administration d'Eramet a approuvé la décision d'investissement pour la première tranche d'une deuxième phase qui représente **30 kt-LCE** supplémentaires produites par an.

Ce projet reste conditionné à l'obtention des permis de construire.

>75 kt-LCE

de qualité batterie par an : capacité de production potentielle à plus long terme en s'appuyant sur les ressources importantes du salar

Projets à l'étude

Nickel de classe I – Sonic Bay en Indonésie

En partenariat avec BASF, Eramet développe le projet **hydrométallurgique de Sonic Bay (usine HPAL), visant à produire des produits intermédiaires de nickel et de cobalt de qualité batterie** (60 kt de nickel et 6 kt de cobalt par an), à partir de minerai latéritique extrait de la mine de Weda Bay. Les discussions concernant l'exécution du projet et la stratégie de financement se poursuivent.

Recyclage des batteries

Parce qu'Eramet est soucieux de la gestion des ressources minérales de la Terre, le Groupe développe en partenariat avec Suez un projet de recyclage des batteries des véhicules électriques. Ce projet vise à renforcer la position d'Eramet sur la chaîne de valeur des batteries électriques, avec une présence en amont et en aval :

- **usine de démantèlement en amont pour extraire la black mass des batteries lithium-ion** (fin de vie ou rebuts de production) avec une capacité de traitement de 50 kt de modules de batteries par an ;
- **usine d'extraction de métaux en aval** avec une capacité de production de 5 kt de nickel, 5 kt d'hydroxyde de lithium et 1 kt de cobalt de qualité batterie par an. Les études de faisabilité de la partie amont, pilotées par Suez, sont en cours de finalisation. L'usine pilote, destinée à valider le procédé aval, a été inaugurée en fin d'année 2023 au centre de Recherche et d'Innovation d'Eramet, à Trappes, en France.

Lithium géothermal en France

Eramet et son partenaire Électricité de Strasbourg évaluent la faisabilité de l'extraction de lithium à partir de saumures géothermales en Alsace, ce qui constituerait un produit à très faible intensité carbone. Plusieurs études de pré-faisabilité sont en cours. Une première production pourrait débiter d'ici la fin de la décennie, avec une décision d'investissement qui dépendra des résultats des études.



LA RSE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ERAMET



Virginie DE CHASSEY

Directrice du Développement Durable et de l'Engagement d'Entreprise d'Eramet

Eramet publie son premier Rapport droits humains

Ce rapport présente les réponses aux questions des parties prenantes externes et internes (ONG, clients, investisseurs, salariés, leurs représentants...) sur l'approche d'Eramet en matière de droits humains. Il met en avant ce que le Groupe a réalisé depuis 2021 ainsi que les défis auxquels il est confronté (respect des droits humains dans la chaîne de valeur, respect des communautés locales, protection de l'environnement...). Il offre également l'occasion de faire entendre la voix de ces parties prenantes et d'accroître notre transparence auprès d'elles. Par ailleurs, la publication du rapport a contribué à la réalisation de l'objectif 8 de la feuille de route RSE 2018-2023, qui était de devenir une référence en matière de droits humains dans notre sphère d'activité.

En 2018, Eramet lançait sa première feuille de route RSE pour cinq ans. Quels résultats concrets avez-vous obtenus ?

La performance globale de cette feuille de route est un succès dont nous pouvons collectivement être fiers ! En moyenne sur la période, la performance d'Eramet s'établit à 98 %. Nous voulions agir, et sur les 13 objectifs que nous avons fixés, 9 ont été atteints ou dépassés, avec d'excellentes performances en matière de sécurité, de relations avec nos communautés hôtes, ou encore de réhabilitation de nos sites miniers. Pour les 4 objectifs encore non atteints, le Groupe a bien progressé par rapport à l'année de référence et se donne les moyens de les atteindre. Pendant cinq ans, cette feuille de route a été notre boussole, à la fois en interne pour contribuer à l'évolution de nos pratiques opérationnelles, et en externe pour communiquer avec nos parties prenantes et nous différencier dans notre secteur, tout en améliorant notre performance ESG.

Quel rôle joue la RSE dans la stratégie d'Eramet aujourd'hui ?

Depuis 2018, notre engagement très fort en faveur d'une RSE opérationnelle, site par site, a soutenu la transformation du Groupe. En intégrant ces enjeux dans la stratégie d'Eramet, nous avons concrétisé notre ambition : être une entreprise engagée, responsable et citoyenne. Notre ambition RSE fait désormais partie de notre identité : Eramet est reconnu par ses interlocuteurs comme un Groupe engagé pour le bien-être de ses collaborateurs et des communautés locales, et responsable dans la maîtrise de ses impacts environnementaux.

Quels sont les défis qui vous attendent ?

En 2024, avec le lancement de *Act for Positive Mining*, nous prenons un nouvel élan, basé sur nos enjeux matériels – climat, biodiversité, communautés, santé et sécurité, eau – et sur les meilleures pratiques du marché. Nous nous sommes fixés des objectifs à 2026 pour mesurer nos progrès à moyen terme mais nous avons aussi intégré des objectifs long terme. Sur la décarbonation par exemple, avec un objectif de réduction de 40 % de nos émissions de CO₂ en 2035 par rapport à 2019 ou encore sur la biodiversité, où nous voulons tendre vers un impact net positif à partir de 2035.

Comment allez-vous vous assurer que l'ambition RSE du Groupe soit suivie par toutes ses filiales ?

La réussite de *Act for Positive Mining* repose sur la déclinaison de cette feuille de route sur le terrain, avec des plans d'actions concrets pour chaque site, et un suivi régulier des résultats. Chaque manager doit pouvoir expliquer l'importance de cette feuille de route pour le Groupe, lui donner du sens et susciter l'engagement des équipes. Il est par ailleurs indispensable d'expliquer notre démarche à toutes nos parties prenantes, en interne comme en externe, de montrer nos résultats et d'apporter régulièrement des preuves de nos progrès en termes de mine responsable.



NOTRE DÉMARCHE ACT FOR POSITIVE MINING

Pour devenir un acteur de référence responsable dans notre secteur, nos actions et nos décisions doivent être en phase avec nos engagements. Nous avons donc mis en place un agenda d'engagement sociétal ambitieux qui établit un lien direct entre priorités RSE et orientations stratégiques : *Act for Positive Mining*. Cette feuille de route RSE s'articule autour de trois axes, rassemblant un total de 10 objectifs concrets à atteindre d'ici 2026 et 3 objectifs à 2035.

PRENDRE SOIN DES PERSONNES

- 1 **Prendre soin de la santé et la sécurité** de tous sur nos sites
- 2 **Promouvoir un environnement inclusif** dans lequel chacun peut s'épanouir
- 3 Au-delà de nos activités, **accélérer le développement local durable** des communautés et régions hôtes

ENGAGEMENT 2035

100%
de nos filiales ont
un label D&I

PARTENAIRE DE CONFIANCE POUR LA NATURE

- 4 **Contrôler et optimiser la consommation de l'eau** afin de préserver une ressource de qualité accessible à tous
- 5 **Intégrer la préservation de la biodiversité** à toutes nos activités et développer des plans visant une contribution nette positive à la biodiversité
- 6 **Atténuer les risques de pollution et réduire notre impact environnemental**

ENGAGEMENT 2035

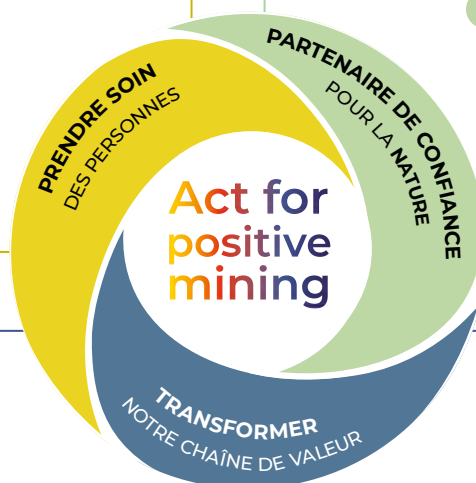
vers **UN IMPACT NET POSITIF⁽¹⁾** sur la biodiversité

TRANSFORMER NOTRE CHAÎNE DE VALEUR

- 7 **Réduire l'empreinte CO₂** de notre chaîne de valeur
- 8 **Optimiser la consommation des ressources minérales** et contribuer à **l'économie circulaire**
- 9 **Construire une chaîne de valeur responsable** qui respecte nos engagements en Droits Humains et RSE

ENGAGEMENT 2035

-40%
de réduction
d'émissions de CO₂



- 10 **Être conforme au standard IRMA et auditer tous les sites miniers y compris les JVs d'ici 2027**

1. Méthodologie en cours de définition, contribution définie selon la norme de performance n° 6 de la Société financière internationale appliquée à tous les sites miniers du Groupe.

→ Un groupe minier et métallurgique leader dans ses métiers

Nos atouts

Collaborateurs

- 75 nationalités dans 16 pays.
- 10 700 collaborateurs ⁽¹⁾.
- 26,1% de femmes managers.

Ressources

Exploitation de gisements de classe mondiale ⁽²⁾ :

- 457 Mth de minerai de manganèse (Gabon).
- 2 193 Mth de minerai de nickel (Indonésie) ⁽³⁾.
- 1 566 Mth de minerai de nickel (Nouvelle-Calédonie).
- 3 056 Mt de sables minéralisés (Sénégal).
- 15 Mt LCE de lithium (LCE ⁽⁴⁾) (Argentine).

Capital industriel

- Des sites industriels d'extraction et de transformation métallurgique sur les 5 continents
- 522 M€* d'investissements industriels financés par Eramet

Capital financier

- Cotée au SBF 120.
- 772 M€ d'EBITDA ajusté en 2023, tenant compte de la quote-part dans Weda Bay.
- Près de 3 Mds€ de liquidités financières au 31/12/2023.

Capital intellectuel et innovation

- 29,4 M€ de dépenses d'innovation en 2023.
- 170 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

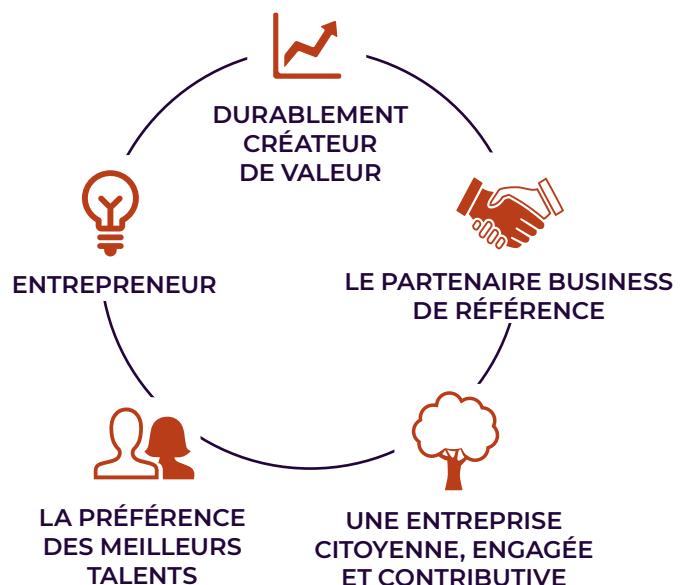
Manganèse

Minerai haute teneur, alliages

Nickel

Minerai, ferronickel, ferroalliage de nickel, nickel de haute pureté

Notre vision stratégique



Macro-tendances

EXPLOSION DE LA DEMANDE EN MÉTAUX

* Net des apports en capital de Tsingshan pour le projet Centenario et hors impact de la dévaluation de l'ARS sur les capex du projet Centenario.

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

Sables minéralisés

Dioxyde de titane, 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 avec Act for Positive Mining

Prendre soin des personnes.

Être un partenaire de confiance pour la nature.

Transformer notre chaîne de valeur.

Notre création de valeur

Collaborateurs

- TF2 ⁽⁶⁾ (taux de fréquence des accidents) : **1,1** en 2023, divisé par 5 entre 2018 et 2023.
- **76%** : taux d'engagement des collaborateurs en 2023 en progression de 2 points par rapport à 2021.

Actionnaires

- **2,1 Mds€** de capitalisation boursière à fin 2023.
- Proposition d'un dividende de **1,5 €** par action au titre de l'exercice 2023 ⁽⁷⁾.

Clients/Fournisseurs

- De grands clients industriels dans **47** pays, qui valorisent la qualité de nos produits, la fiabilité de notre service et nos engagements RSE.

Communautés/Territoires

- **489 M€** payés par nos filiales actives dans l'industrie extractive aux gouvernements locaux (principalement impôts et redevances en 2023 ⁽⁵⁾) et aux sous-traitants locaux.
- **8,7 M€** : montant des investissements communautaires dont les projets du programme Eramet Beyond pour 1,1 million d'euros en 2023.
- **66%** de l'électricité consommée en 2023 provient d'une source bas carbone.

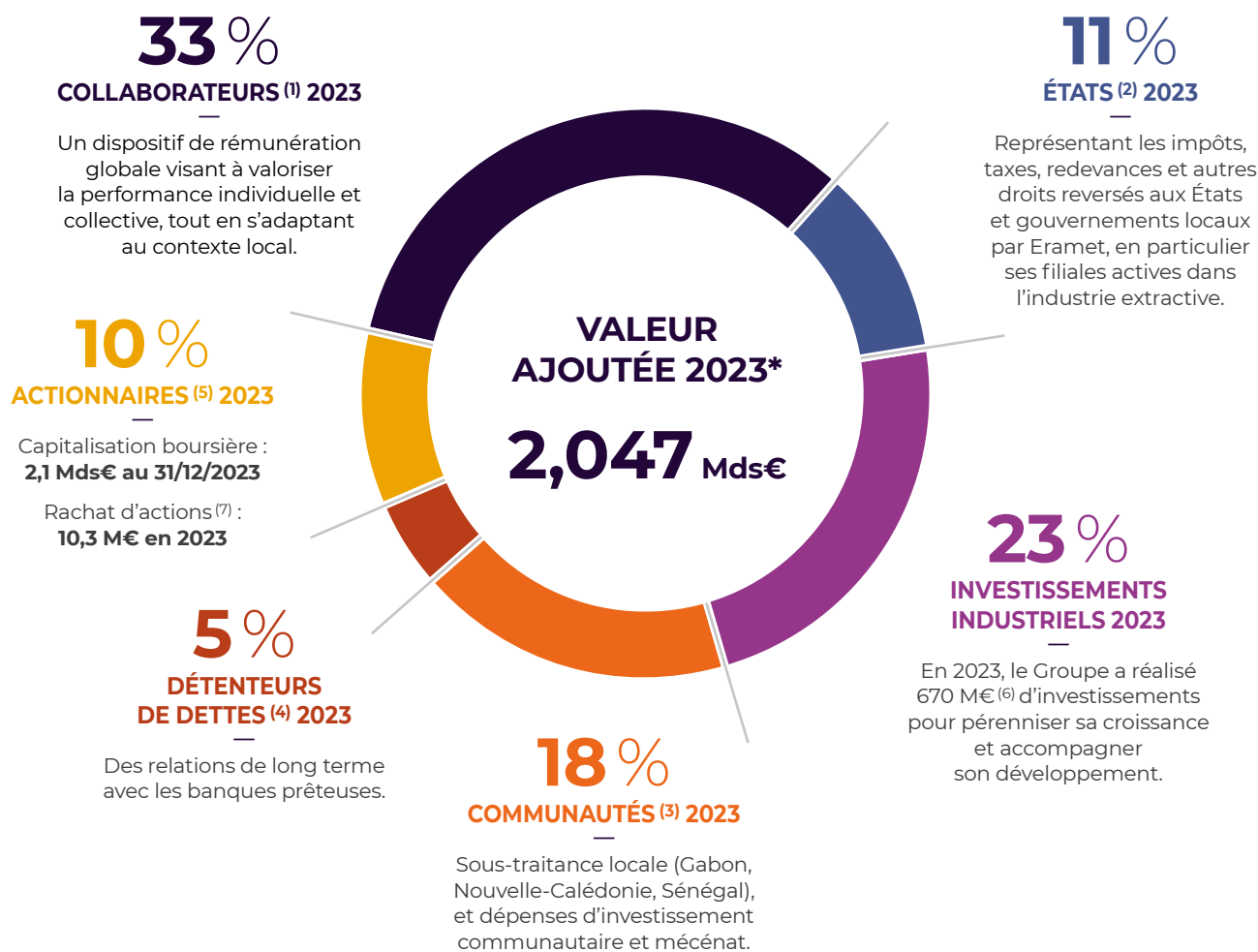
Partenaires R&D et Innovation

- **8** projets français et européens subventionnés et **18** projets de recherche collaboratifs norvégiens.

(1) Total des effectifs du Groupe incluant les effectifs de Weda Bay Nickel. (2) La présentation des ressources d'Eramet est en ligne avec les recommandations de l'IIRC. (3) Ressources totales de la mine de Weda Bay. (4) LCE : *Lithium Carbonate Equivalent*. (5) Mise à jour annuelle publiée en juin. (6) TF2 = nombre d'accidents avec et sans arrêt pour 1 million d'heures travaillées (salariés et sous-traitants). (7) Sous réserve de l'Assemblée Générale du 30 mai 2024.

→ 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.



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.**

* Distribuible 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 1,5 €/action proposé au vote de l'Assemblée Générale au titre de l'exercice 2023.

6_ Net des apports en capital de Tsingshan pour financer les investissements.

7_ Rachat d'actions ayant pour objectif l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce (couverture d'attribution gratuite d'actions aux salariés et au mandataire social).

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 managériales, newsletters...), entretiens annuels, enquête d'engagement, questionnaires thématiques, mécanisme d'alerte, CSE, Comité européen, Comité Groupe.

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.



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, publications locales et Groupe.

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, publications 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.

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.

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.

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.

Performances financières

SYNTHÈSE DES COMPTES CONSOLIDÉS,
en application de la norme IFRS 5
(en millions d'euros)⁽¹⁾

	2023 ⁽²⁾	2022 ⁽²⁾	Variation (M€)	Variation ⁽³⁾ (%)
Chiffre d'affaires ajusté⁽⁴⁾	3 824	5 385	- 1 561	- 29 %
Chiffre d'affaires	3 251	5 014	- 1 763	- 35 %
EBITDA ajusté⁽⁴⁾	772	1 897	- 1 125	- 59 %
EBITDA	347	1 553	- 1 206	- 78 %
Résultat opérationnel courant (ROC)	127	1 280	- 1 153	- 90 %
Résultat net des activités poursuivies	12	930	- 918	- 99 %
Résultat net des activités cédées / en cours de cession	6	- 156	- 162	n.a.
Résultat net part du Groupe	109	740	- 631	- 85 %
Free cash flow du Groupe	- 243	824	- 1 067	n.a.
Free cash flow retraité ⁽⁵⁾	78	1 007	- 929	n.a.
Endettement net (trésorerie nette)	614	344	+ 270	+ 79 %
Capitaux propres	1 994	2 245	- 250	- 11 %
Levier ajusté⁽⁴⁾ (endettement net / EBITDA ajusté⁽⁴⁾)	0,8x	0,2x	n.a.	+ 0,6 pts
Levier (endettement net / EBITDA)	1,8x	0,2x	n.a.	+ 1,6 pts
Gearing (endettement net / capitaux propres)	31 %	15 %	n.a.	+ 16 pts
Gearing au sens des covenants bancaires ⁽⁶⁾	13 %	2 %	n.a.	+ 11 pts
ROCE (ROC / capitaux employés⁽⁷⁾ de l'année N-1)	4 %	51 %	n.a.	- 47 pts

(1) Données arrondies au million le plus proche. (2) Hors Aubert & Duval, Sandouville et Erasteel, qui, en application de la norme IFRS 5, sont présentées comme des activités cédées ou en cours de cession sur 2023 et 2022. (3) Données arrondies au % supérieur ou inférieur. (4) Le chiffre d'affaires ajusté, l'EBITDA ajusté et le levier ajusté sont définis dans le glossaire financier. (5) Net des apports en capital de Tsingshan pour le projet Centenario (321 M€ en 2023 et 183 M€ en 2022). (6) Ratio endettement net sur capitaux propres, hors impact IFRS 16 et hors prêt de l'État français à la SLN. (7) 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
(en millions d'euros)

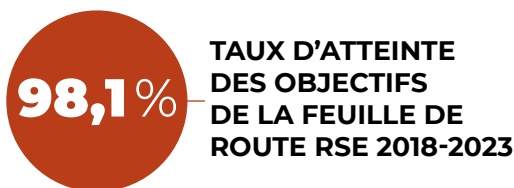
	Exercice 2023	Exercice 2022
Activités opérationnelles		
EBITDA	347	1 553
Impact trésorerie des éléments sous l'EBITDA	(179)	(326)
Marge brute d'autofinancement	168	1 227
Variation de BFR	73	(111)
Flux de trésorerie net généré par l'activité (A)	241	1 116
Opérations d'investissement		
Investissements industriels	(706)	(530)
Autres flux d'investissements	222	238
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement de l'activité poursuivie (B)	(484)	(292)
Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres de l'activité poursuivie	124	80
Incidence des variations de cours des devises et autres	(8)	(49)
Acquisition de droits d'utilisation IFRS16	(10)	(26)
Variation de l'endettement financier net des activités cédées / encours de cession avant prise en compte des flux avec les activités poursuivies ⁽¹⁾	(102)	(213)
(Augmentation) / Diminution de l'endettement financier net	(239)	616
(Endettement financier net) d'ouverture des activités poursuivies	(344)	(936)
(Endettement financier net) d'ouverture des activités cédées ou en cours de cession	(31)	(54)
(Endettement financier net) de clôture des activités poursuivies	(614)	(344)
(Endettement financier net) des activités cédées ou en cours de cession	-	(31)
Free cash flow (A) + (B)	(243)	824

(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

FIN 2023, ERAMET A CLÔTURÉ SA PREMIÈRE FEUILLE DE ROUTE RSE LANCÉE EN 2018. Sur 13 objectifs, 9 ont été atteints ou dépassés. Pour les 4 objectifs non atteints, le Groupe se donne les moyens de poursuivre sa dynamique de progrès.



Progrès sur la feuille de route 2018-2023

	INDICATEUR	2018	2023	Performance	
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	1 8,3	0 1,1	150 %
2.	Renforcer les compétences, promouvoir les talents et le développement de carrière	100 % des collaborateurs Monde bénéficient au moins d'une formation dans l'année	71%	80,93 %	50 %
3.	Renforcer l'engagement des salariés	Taux d'engagement des salariés Groupe > 75 % (baromètre)	67%	76 %	100 %
4.	Intégrer et favoriser les richesses de la diversité	30 % des managers sont des femmes	22%	26,1%	50 %
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	Année réf.	100%	125 %
Acteur économique responsable					
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	Année réf.	atteint	100 %
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	Année réf.	3 622 kt	150 %
		10 kt de déchets valorisés sur la période 2019-2023	Année réf.	268 kt	
8.	Être une référence en matière de respect des droits humains	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)	Année réf.	atteint	100 %
9.	Être un partenaire éthique de choix	100 % des équipes commerce, achats formés chaque année à l'anticorruption	Année réf.	98% vendeurs 95% acheteurs	50 %
10.	Être une entreprise responsable de référence dans la filière M&M	100 % des fournisseurs et clients identifiés à risque du Groupe sont conformes aux engagements RSE/Éthique d'Eramet	Année réf.	100% / 100%	100 %
Acteur engagé pour la planète					
11.	Réduire nos émissions atmosphériques	Tonnes de poussières canalisées émises par les installations industrielles : - 80 % en 2023 vs 2018	Année réf.	-77%	50 %
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	Année réf.	1,21	125 %
13.	Réduire notre empreinte énergie et climat	KPI : Réduction de tCO ₂ /t produit sortant (réf. 2018) - 26 % en 2023 vs 2018	Année réf.	-40%	125 %
Performance globale				98,1%	

Évaluations de la performance ESG



Climate change : B
Water security : C
Parmi les meilleurs de l'industrie
FÉVRIER 2024



68/100
Médaille d'argent
Top 3%
Dans le secteur mines et métaux
AOÛT 2023



B - Prime
Parmi les meilleurs de l'industrie
2023



2^e decile
Dans le secteur mines et métaux
2024



28.3
18/187
Dans le secteur mines et métaux
DÉCEMBRE 2023



69/100
Advanced 3/44
Dans le secteur mines et métaux
2024

→ Les femmes et les hommes d'Eramet

Une année d'actions en faveur des collaborateurs

Plus de 10 000 collaborateurs, 72 nationalités représentées, près de 400 métiers différents : Eramet est une entreprise plurielle, à l'image de ses équipes. Sur nos mines, dans nos usines ou nos bureaux, leurs actions et leurs expertises construisent chaque jour la performance du Groupe.

ERASHARE Distribution de 10 actions gratuites à chaque collaborateur

En 2023, le Conseil d'administration a distribué 10 actions gratuites Eramet à chaque collaborateur via le programme EraShare, en reconnaissance des résultats exceptionnels de 2022, reflétant une transformation réussie et une résilience face aux crises. Cette mesure, complémentaire aux dispositifs de rémunération existants, s'inscrit dans une volonté de renforcer l'engagement des employés et de les intégrer davantage dans la croissance du Groupe.

ÉCOUTE DES SALARIÉS Enquête Pulse

Pour accompagner la transformation du Groupe, Eramet a mis en place une stratégie d'écoute des salariés afin de favoriser une culture du *feedback* portée par les managers et une communication ouverte et transparente. Par cette démarche, le Groupe souhaite accroître son agilité et sa réactivité envers les préoccupations, besoins et attentes des salariés, et faciliter l'engagement et la rétention des talents. En 2023, une enquête d'engagement a été menée dans toutes les filiales sur des thèmes clés tels que la stratégie, la sécurité, la RSE ainsi que l'éthique et le bien-être au travail : autant de sujets sur lesquels connaître l'avis des collaborateurs est essentiel pour faire progresser le Groupe et son quotidien.



DIVERSITÉ ET INCLUSION Déploiement de la feuille de route

La feuille de route Diversité & Inclusion 2022-2024 guide les actions autour de quatre axes : Communiquer, Former & Animer, Développer et Mesurer. Parmi les initiatives en cours, le programme « All Together » a permis au Top 130 de suivre six heures de formations sur la diversité et l'inclusion, comprenant quatre webinaires sur des thèmes tels que le management inclusif et éthique. L'indicateur « Women Friendly » lancé mi-2022 assure l'accès à des EPI (équipements de protection individuels), des vestiaires, et des toilettes adaptés pour les femmes. Cet indicateur est intégré à la feuille de route RSE 2024-2026, tous les sites visant les 100%, avec un engagement additionnel vers zéro harcèlement sexuel.

WoMen
@eramet

WoMen@eramet est un réseau interne qui a pour objectif de promouvoir la mixité au sein d'Eramet en œuvrant à la promotion des femmes tout au long de la chaîne hiérarchique, puisque celles-ci sont peu représentées chez Eramet. Ce réseau offre à ses membres un accès privilégié à des formations, des podcasts, des conférences, des événements conviviaux ainsi qu'un accompagnement personnalisé grâce au *twin-mentoring* et à des ateliers.



DIALOGUE SOCIAL Une première session de l'Eramet Global Forum à Paris

Véritable innovation, l'Eramet Global Forum vient d'être lancé et vise à harmoniser et renforcer le dialogue social au sein du Groupe. Les membres de l'Eramet Global Forum se sont réunis le 15 novembre 2023 à Paris, en présence de certains membres du Comité Exécutif d'Eramet, pour la première réunion plénière de ce forum mondial. Créé en juin 2023, l'Eramet Global Forum réunit pour la première fois la Direction d'Eramet et les représentants des salariés des principaux pays où le Groupe est implanté. Véritable innovation en matière de dialogue social, cette initiative est le fruit de la récente mutation du Groupe, avec son recentrage en 2022 sur son cœur de métier : la mine et la métallurgie. Un changement de modèle qui a fortement modifié l'empreinte géographique d'Eramet :



plus de 80% des effectifs sont désormais localisés hors Europe. Eramet est le premier acteur minier à mettre en place ce type d'instance au niveau mondial. Sa mission est double : d'abord, développer et faire vivre un dialogue social ouvert et respectueux, pour échanger sur la stratégie, les grands projets, la RSE, le développement du personnel, et porter la parole des collaborateurs sur des sujets clés pour l'avenir d'Eramet. Ensuite, négocier des accords applicables à l'ensemble des collaborateurs, sur des thématiques variées telles que la protection sociale, le bien-être et la qualité de vie au travail, la diversité et l'inclusion ou encore la parentalité, en complément des initiatives locales. Un premier accord est attendu en 2024.

80 %
des effectifs Eramet
sont localisés en dehors
de l'Europe



FORMATION Accompagner 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*, *Essentiels 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.



Anne-Marie LE MIGNAN

Directrice des Ressources
Humaines, Santé et Sécurité
du Groupe Eramet

La sécurité des collaborateurs, priorité absolue

Entre 2018 et 2023, le taux de fréquence des accidents (TF2) a été divisé par cinq, ce qui fait d'Eramet l'un des meilleurs de son secteur en matière de sécurité. L'instauration d'une culture sécurité commune et forte au sein du Groupe reflète le changement d'état d'esprit et de comportements de nos sites, pour que collaborateurs et sous-traitants évoluent dans un environnement de travail où l'accident n'arrive plus. Cela passe par le rôle clé des managers, le développement de nos procédures terrain et la modernisation de nos équipements, en plaçant les équipes au cœur de cette démarche pour atteindre notre objectif du zéro accident.

« La mission des ressources humaines : assurer la compétitivité et la durabilité d'Eramet. »

Quels sont les enjeux, aujourd'hui, pour la Direction des Ressources Humaines d'un groupe comme Eramet ?

La Direction des Ressources Humaines d'Eramet doit faire face à divers enjeux actuels. En externe, la « guerre des talents », l'image parfois vieillotte et encore mauvaise de l'industrie minière et les nouvelles attentes des candidats demandent une gestion attentive. En interne, les différences culturelles et législatives dans nos territoires d'implantation ainsi que le contexte économique difficile posent des défis incontestables. Promouvoir un environnement de travail inclusif, favoriser les mobilités internes, renforcer la cohésion, développer les capacités managériales et attirer de nouvelles compétences minières sont nos priorités pour assurer la compétitivité et la durabilité du Groupe.

Quel bilan faites-vous de l'année écoulée ?

Nous sommes particulièrement fiers d'avoir pu attirer près de 1 200 collaborateurs pour participer au démarrage de nos grands projets, notamment en Argentine et pour renforcer nos équipes dans le reste du monde, malgré une guerre des talents intense. Les ateliers interactifs que nous avons menés en Argentine et au Gabon pour développer la pratique du *feedback* en 2024, et que nous allons déployer sur d'autres sites en 2024, démontrent notre engagement à aider tous nos encadrants, quelle que soit leur position dans l'organisation, à prendre soin de leurs équipes. Enfin, l'instauration de l'Eramet Global Forum, nouvelle instance réunissant pour la première fois les représentants du personnel de l'ensemble de nos filiales, reflète notre ambition pour une politique sociale globale et audacieuse.

Quels sont les grandes priorités pour 2024 ?

En 2024, nous concentrons nos priorités sur cinq axes majeurs. D'abord, attirer les talents et renforcer les compétences à l'international, *via* une nouvelle marque employeur et des plans de formation. Ensuite, consolider l'engagement des salariés par le renforcement de notre politique d'écoute. Troisièmement, continuer le travail amorcé en 2023 pour développer un dialogue social international *via* l'Eramet Global Forum. La quatrième priorité est de favoriser la diversité et l'inclusion pour améliorer le bien-être et attirer de nouveaux talents. Enfin, garantir la sûreté et la santé de nos collaborateurs et sous-traitants reste essentiel, avec des mesures de prévention, des plans d'évacuation si besoin, et la prise en compte des diversités médicales et réglementaires sur nos sites d'exploitation.

NOUVELLE MARQUE EMPLOYEUR : « THE NEW FACE OF MINING »

En 2024, le Groupe va déployer sa nouvelle marque employeur. Une campagne incarnée par les collaborateurs du Groupe, qui représentent les nouveaux visages de la mine et des métaux.

L'élaboration de notre nouvelle marque employeur est née de la volonté de porter, auprès de futurs collaborateurs comme des salariés actuels d'Eramet, l'image d'un groupe qui s'est transformé, qui s'est unifié pour mieux intégrer toutes les entités internationales du Groupe.

« I AM THE NEW FACE OF MINING »

La signature « I am the new face of mining » et le concept de la marque mettent en avant l'évolution des métiers de l'industrie minière et métallurgique, illustrant leur capacité à produire du minerai brut pour créer des objets du quotidien ou à haute valeur technologique. Avec cette nouvelle campagne, nous voulons prôner la fierté de nos racines industrielles, la valorisation de nos métiers et l'attention accrue que nous portons pour le vivant et à l'environnement, sans oublier l'importance du travail en équipe à l'échelle internationale avec éthique et engagement. Cette nouvelle marque employeur souligne par ailleurs l'importance cruciale de la mine et des métaux dans la transition énergétique.

Elle se déploie à travers trois axes étayés par des preuves concrètes. Tout d'abord, l'exercice d'un métier qui a du sens, le développement des talents et la considération individuelle. Ensuite, la contribution au monde actuel et futur, la promotion de l'innovation et le soutien au développement local. Et enfin, l'engagement au service de thématiques cruciales pour nos métiers : la sécurité, la responsabilité minière, l'égalité des chances, la diversité, l'inclusion ainsi que la préservation de l'environnement et de la biodiversité.

L'univers graphique s'appuie sur des photos d'employés d'Eramet.



Maureen MORAN

Directrice Talent, Diversité & Inclusion Groupe

« Nous avons des besoins de recrutement partout dans le monde pour donner vie à nos projets, alors que la guerre des talents est une réalité dans notre secteur d'activité. Avec cette nouvelle marque employeur, nous voulons partager et faire rayonner notre vision : celle d'un groupe utile, engagé et uni autour de ses collaborateurs. C'est pourquoi, dans cette nouvelle identité qui sera déployée dans le monde entier, nous avons choisi de mettre en valeur nos salariés. Ce sont eux, le nouveau visage de la mine. »

→ Conseil d'administration

18
membres

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

● **Aïlat ANTSÉLÉVÉ-OYIMA,**
administrateur

● **Émeric BURIN DES ROZIERES,**
administrateur indépendant

● ● ● **Christine COIGNARD,**
administratrice indépendante

● ● ● **François CORBIN,**
administrateur référent,
administrateur indépendant

● ● ● **Jérôme DUVAL (SORAME),**
administrateur

● **Héloïse DUVAL,**
administratrice

● **Jean-Yves GILET,**
administrateur

● ● ● **Nathalie DE LA FOURNIÈRE (CEIR),**
administratrice

● **Solenne LEPAGE,**
administratrice indépendante

● **Manoelle LEPOUTRE,**
administratrice

● ● **Ghislain LESCUYER,**
administrateur indépendant

● ● **Miriam MAES,**
administratrice indépendante

● **Nicolas NOEL,** administrateur
représentant les salariés

● **Franck PECQUEUX,**
administrateur représentant
les salariés

● ● **Sonia SIKORAV,**
administratrice indépendante

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

● **Jean-Philippe VOLLMER,**
administrateur

10
réunions en 2023

44 %
taux
d'administrateurs
indépendants
(7/16) ⁽¹⁾

50 %
taux de parité
(8/16) ⁽¹⁾

93 %
Taux de présence
moyen des
administrateurs
aux réunions

Les travaux des Comités et du Conseil en 2023

Le Conseil s'appuie sur les travaux de quatre comités pour exercer sa mission. Au cours de l'exercice 2023, les travaux ont plus particulièrement porté sur :

→ Conseil d'administration

En 2023, 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 notamment échangé à plusieurs reprises sur *Act for Positive Mining*, la nouvelle feuille de route RSE 2024-2026 du Groupe.

→ Comité de la RSE et de la Stratégie

Le Comité assiste le Conseil dans sa détermination des orientations stratégiques du Groupe en matière de RSE, notamment via le suivi de la feuille de route RSE et de l'atteinte de ses objectifs. Il examine l'évolution des marchés du Groupe et les options stratégiques qui en résultent.

→ 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 10 membres dont 3 indépendants

3 RÉUNIONS

→ Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique

Composé de 6 membres dont 4 indépendants

4 RÉUNIONS

→ Comité des Nominations

Composé de 4 membres dont 2 indépendants

5 RÉUNIONS

→ Comité des Rémunérations et de la Gouvernance

Composé de 6 membres dont 3 indépendants

3 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 de la performance passée et à venir 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 sept membres.



7 membres **3** dont femmes

1. Nicolas CARRÉ

Directeur Financier en charge des Systèmes d'Information et des Achats Groupe

2. Anne-Marie LE MIGNAN

Directrice des Ressources Humaines, Santé et Sécurité

3. Guillaume VERCAEMER

Directeur Juridique Groupe

4. Christel BORIES

Présidente-Directrice Générale

5. Charles NOUEL

Directeur des Opérations⁽¹⁾

6. Geoff STREETON

Directeur de la Stratégie, de l'Innovation et du Business Development.

7. Virginie DE CHASSEY

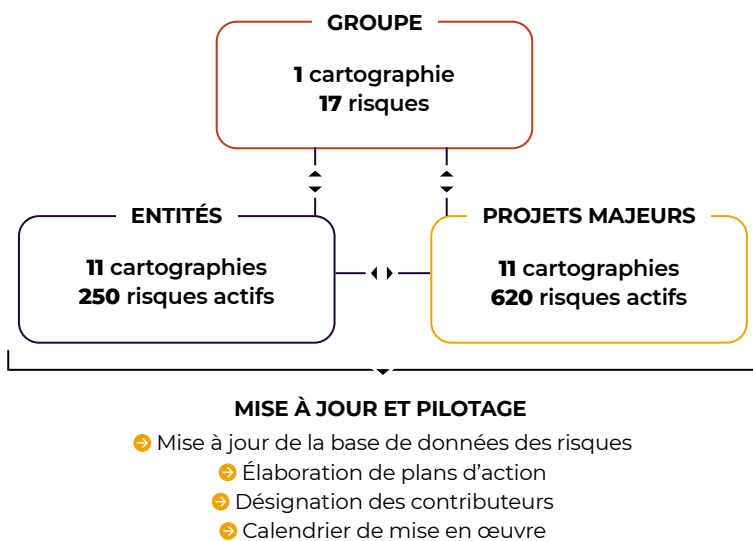
Directrice du Développement Durable et Engagement d'Entreprise

(1) Kléber Silva a occupé la fonction de Directeur des Opérations du Groupe jusqu'au 31/03/2024.

→ 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



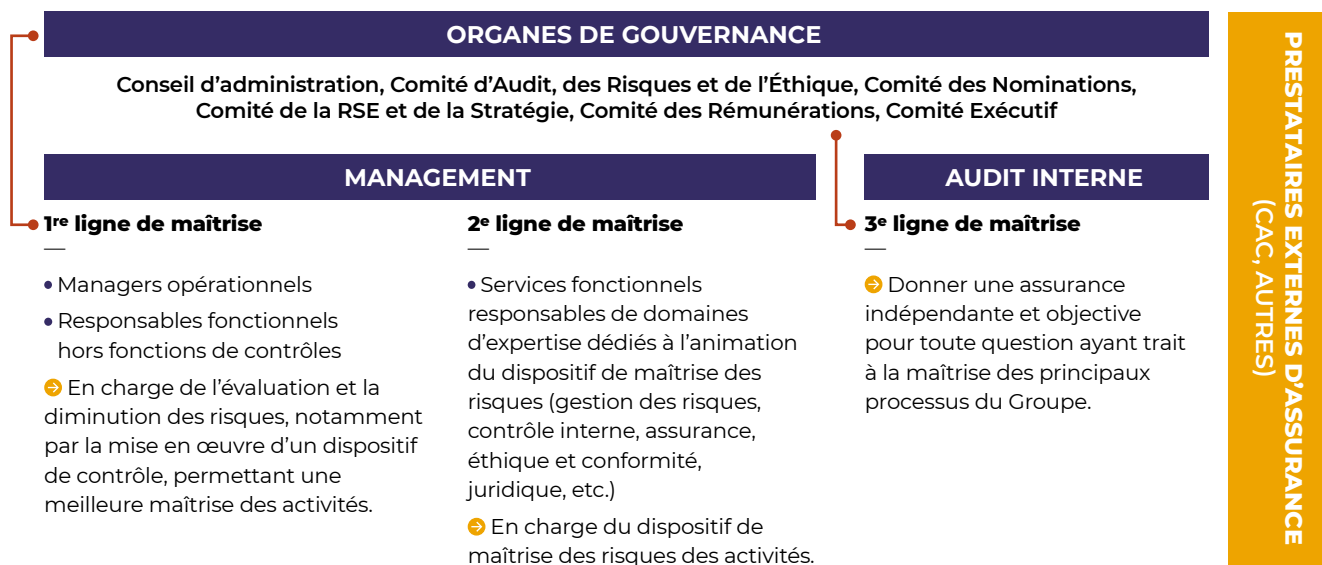
La Direction du Contrôle, de l'Audit et des Risques Eramet (CARE) est responsable de la mise en œuvre de la gestion des risques pour Eramet. Elle est rattachée au Directeur Financier en charge des Systèmes d'Information et des Achats Groupe.

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 2023. La description de ces risques et des mesures de gestion associées sont détaillées dans le chapitre 4.5.

CATÉGORIE	FACTEURS DE RISQUE DEU 2023	ÉCHELLE QUALITATIVE D'IMPORTANCE
Stratégique et financier	Risques de non-redressement des activités du Groupe dont la performance est insuffisante	 Fort
	Risques liés à l'incapacité d'exécuter la stratégie de développement des métaux de la transition énergétique	 Fort
	Risque de changements structurels majeurs sur les marchés des matières premières	 Fort
	Risque de tensions géopolitiques et d'impacts sur la <i>supply chain</i>	 Fort
Opérationnel	Risque d'accident ferroviaire grave	 Fort
	Risques de défaillance des systèmes d'information, de protection des informations et de cyber-attaque	 Fort
	Risque d'impacts physiques du changement climatique (conditions météorologiques extrêmes) ou d'événement naturel majeur	 Moyen
	Risques de difficultés à décarboner les activités compétitivement	 Moyen
Conformité	Risque de comportement non-éthique	 Fort
	Risque lié à l'incapacité d'exécuter la stratégie environnementale et sociale du Groupe	 Moyen



Activités

Partout où nous opérons, et tout au long du cycle de vie de nos sites, notre expertise minière et métallurgique s'accompagne de pratiques responsables et d'engagements forts en matière sociale, sociétale et environnementale.



Manganèse



4 705

salariés

1,9 Md€

de chiffre d'affaires



25%

des réserves mondiales
de manganèse

7,4 Mt

de minerai de
manganèse produites
en 2023

6,6 Mt

de minerai de
manganèse transportées
en 2023

635 kt

d'alliages de manganèse
produites en 2023

Le manganèse est l'une des activités historiques de notre Groupe, un véritable socle sur lequel nous avons construit puis consolidé une position de leader. Aujourd'hui, nous sommes le premier producteur mondial de minerai de manganèse à haute teneur et le deuxième producteur mondial d'alliages de manganèse à plus haute valeur ajoutée, les « affinés ».

Extraire – Le minerai de manganèse est produit par Comilog (Compagnie minière de l'Ogooué) dans une mine à ciel ouvert, sur deux plateaux : Bangombé et Okouma. Le minerai est ensuite concassé, broyé, lavé et trié avant d'être vendu. Une partie est expédiée au Complexe Industriel de Moanda (CIM) pour y être enrichie, afin de porter sa teneur en manganèse à un peu plus de 50%. Une partie est mélangée à du coke et est soumise à de fortes températures ; cette étape de concentration permet d'augmenter sa teneur en manganèse jusqu'à 56%, une des plus élevées du marché.

Transporter – La Setrag (Société d'exploitation du Transgabonais), filiale de Comilog, gère sur mandat des autorités gabonaises l'unique réseau ferré du pays, traversant le Gabon d'est en ouest. Véritable colonne vertébrale du développement économique national, le Transgabonais dessert 24 gares, en transportant des voyageurs, des marchandises, du bois et des minerais, dont le minerai concentré et les produits métallurgiques de Comilog. Le chemin de fer contribue ainsi à rapprocher les populations rurales, à faire transiter plus de 50% des exportations du Gabon et à faciliter la circulation des marchandises sur cinq des neuf provinces du pays. La Setrag met également en œuvre depuis 2016 un grand programme de modernisation du réseau ferré.

Transformer – Les alliages de manganèse sont quant à eux produits dans quatre pays, sur trois continents. En Norvège, les capacités de production se répartissent sur trois usines, exclusivement alimentées par des énergies renouvelables. Elles sont principalement approvisionnées en minerai de manganèse provenant environ à 60% du Gabon, mais également d'autres sources, et fabriquent des alliages destinés à la production d'acier. Aux États-Unis, Eramet est le premier producteur d'alliages de manganèse d'Amérique du Nord et le seul producteur de ferromanganèse aux États-Unis. L'usine de Marietta est stratégiquement située le long de la rivière Ohio, à la fois pour recevoir les matières premières du Gabon, et pour livrer ses clients aciéristes installés à proximité. En France, l'usine de Dunkerque produit du silicomanganèse, qui offre des propriétés mécaniques et notamment une résistance à l'acier. Au Gabon, le Complexe Métallurgique de Moanda (C2M) met au point le silicomanganèse, un alliage utilisé en sidérurgie, ainsi que de l'oxyde de manganèse, produit entrant dans la composition des batteries et élément essentiel de l'agrochimie. Ces six usines, par leur positionnement à proximité de zones sidérurgiques dynamiques situées près des grands marchés, garantissent un approvisionnement optimal aux clients aciéristes européens et américains.

6 usines et 12 jours
garantissent
un approvisionnement
optimal aux clients



APPLICATIONS

Le manganèse indispensable à la production d'acier

On retrouve le manganèse sous forme de pigment dans des peintures datant de plus de 17 000 ans. De nos jours, le minerai de manganèse est le plus souvent transformé en alliages de manganèse, pour rentrer dans la production de l'acier au carbone (90% des débouchés) utilisé dans les infrastructures, la construction, l'automobile et l'agroalimentaire : poutres, rails, batteries, céramiques, piles, culture de légumes et d'agrumes...



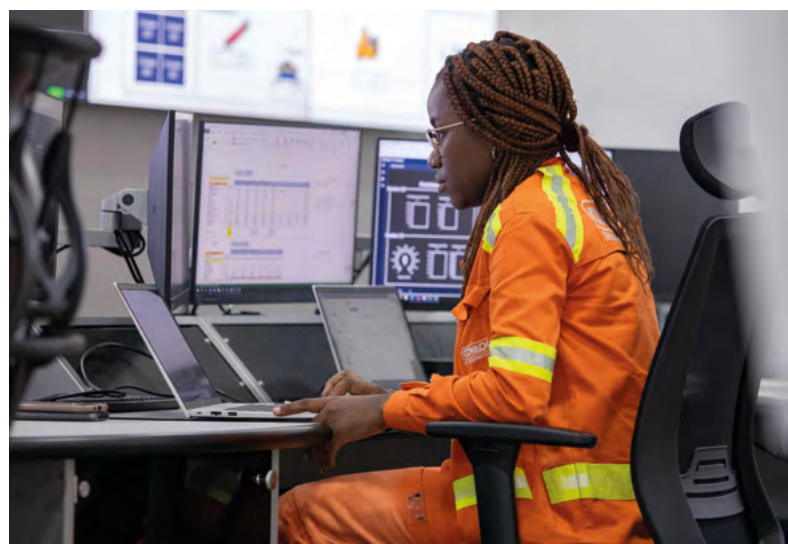
DÉCARBONATION

Deux projets prometteurs en Norvège

Deux projets destinés à optimiser la consommation d'énergie, et minimiser les émissions de CO₂ des usines d'alliages de manganèse, ont fait l'objet de progrès notables en 2023. Le premier projet est un moteur pour recycler le gaz de four et produire de l'énergie électrique et thermique ; le second un essai pilote pour capturer le CO₂ présent dans ces gaz, en vue de la construction d'une usine de capture à grande échelle à horizon 2028. En 2023, pour soutenir ces projets, Enova a attribué à Eramet Norway un financement de 12 millions d'euros (132 millions de couronnes norvégiennes).

#Mine 4.0

Pour réaliser leurs objectifs d'augmentation de production, les mines d'Eramet ont besoin d'assurer un monitoring optimisé, grâce à une vision globale des opérations (planification, production, *supply chain* et transport, ventes et impacts macroéconomiques). Pour cela, des centres intégrés de pilotage à distance des opérations (IROCs) ont été implémentés au sein du Groupe, dont celui de Comilog.

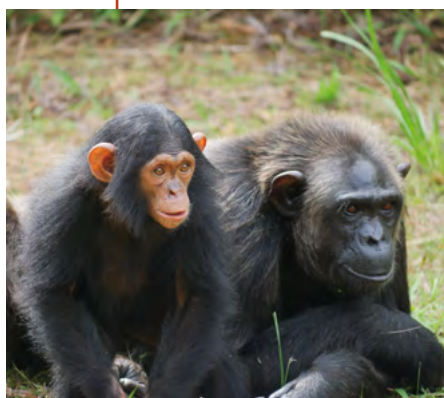




Un acteur engagé au **Gabon**

« Femmes d'avenir » : une première promotion

Fruit d'un partenariat entre Eramet, Women in Africa et l'État gabonais, « Femmes d'avenir » est un programme qui a pour ambition de soutenir les femmes africaines entrepreneures et ainsi contribuer au développement de l'économie du continent. Son objectif : former et accompagner 130 PME et TPE féminines gabonaises entre 2022 et 2025. En 2023 s'est tenue la cérémonie de clôture de la 1^{re} promotion d'entrepreneures formées et mentorées, et la 2^e promotion a été lancée.



Fondation Lékédi Biodiversité : préserver la faune et la flore

Créée par Eramet en 2021, la Fondation Lékédi Biodiversité a pour mission de protéger la faune et la flore locales au sein de son parc de 14 000 hectares. Elle mène également des actions de sensibilisation, de recherche et de lutte contre le braconnage, en partenariat avec des instances gouvernementales (ministère des Eaux et Forêts, Agence des Parcs nationaux du Gabon), des instituts de recherche, des ONG, d'autres fondations, des sanctuaires et des zoos. En 2023, la Fondation a organisé la deuxième édition des « Rencontres de la Biodiversité », pour permettre aux entreprises, aux dirigeants et aux membres de la société civile de partager leurs bonnes pratiques en matière de biodiversité.



Eramet est l'un des principaux producteurs mondiaux de minerai de nickel et de ferronickel.

Nouvelle-Calédonie : une présence historique

Créée en 1880, la SLN est la plus ancienne société minière et métallurgique de nickel au monde. Premier employeur privé de Nouvelle-Calédonie, elle opère quatre centres miniers. Le minerai extrait est soit exporté, soit envoyé à l'usine de Doniambo à Nouméa pour être transformé en ferronickel.

La SLN pratique la réhabilitation des sites en continu et mène des opérations durables, incluant notamment la maîtrise des impacts sur les populations et l'environnement riverain des sites. Étant donné le volume important de stériles manipulés dans ses exploitations, la SLN fait de leur stockage dans des ouvrages appropriés et de leur revégétalisation un enjeu environnemental de premier plan.

En acteur responsable, la SLN contribue également à des projets d'aménagement des collectivités locales où elle est implantée ainsi qu'au développement et à la diversification économique des régions dans lesquelles elle opère, *via* le soutien d'activités économiques ou d'associations œuvrant en faveur de l'entrepreneuriat.

Indonésie : une mine de classe mondiale

Le site de Weda Bay Nickel, situé sur l'île d'Halmahera au nord-est de l'Indonésie, est entré en production en 2019. Dans le cadre d'un partenariat avec le groupe sidérurgique chinois Tsingshan, premier producteur mondial d'acier inoxydable, Eramet dirige les opérations minières de Weda Bay Nickel en étroite collaboration avec Tsingshan.

En ligne avec la feuille de route RSE d'Eramet, Weda Bay Nickel applique les meilleures techniques minières reconnues au niveau international : stockage des stériles en verses, gestion des eaux et revégétalisation. Sous l'impulsion d'Eramet, Weda Bay Nickel s'est engagé pour le développement d'une industrie minière responsable. En 2023, le processus d'audit indépendant du standard IRMA a démarré avec l'auto-évaluation réalisée fin 2023.

Dans le cadre d'un dialogue soutenu avec les populations et les autorités locales, un programme de RSE contributive a été mis en œuvre par Weda Bay Nickel. De nombreuses initiatives portant sur le développement économique, l'éducation et la santé ou la culture ont ainsi été menées.



APPLICATIONS

Du nickel pour l'acier inoxydable et les batteries

Recyclable à l'infini sans perte de qualité, le nickel possède des propriétés physiques et chimiques qui font de lui un composant de choix. Plus des deux tiers de la production mondiale servent aujourd'hui à produire de l'acier inoxydable, utilisé dans les secteurs de la construction, de l'industrie chimique ou encore de la santé.

Sa capacité à conserver ses propriétés mécaniques à des températures élevées rend le nickel indispensable aux aciers spéciaux et superalliages, utilisés dans l'industrie aéronautique. Il permet également d'obtenir une plus grande densité énergétique pour les batteries des véhicules électriques, ce qui fait de lui un métal indispensable à la transition énergétique.



INDONÉSIE

Weda Bay Nickel : un dialogue constant avec les communautés locales

À Weda Bay, comme pour tous ses projets miniers, Eramet a initié dès la phase préliminaire du projet un dialogue constant avec les communautés des villages environnants et les autorités locales. Les échanges portent notamment sur le déploiement des opérations, les mesures de gestion environnementale et sociale et les programmes de contribution à l'économie locale.

Sur l'île d'Halmahera, des études sociétales sont régulièrement conduites depuis 2010 pour mieux connaître les populations locales et leur mode de vie. En 2023, une étude complémentaire a permis de mieux évaluer les risques d'impact de la mine sur un groupe semi-nomade identifié, composé de neuf personnes appartenant à la communauté Tobelo (également appelée O'Hongana Manyawa) et vivant au sein du périmètre de la concession minière.

Le programme d'engagement actif avec cette communauté, mis en place par Weda Bay Nickel depuis plusieurs années, définit des règles claires pour tous les employés et sous-traitants de la mine afin d'interagir de manière respectueuse et culturellement appropriée avec la communauté Tobelo. La recommandation principale de l'étude de 2023 est de maintenir les interactions à un niveau minimum. Une nouvelle étude sera conduite en 2024 pour améliorer la compréhension des moyens de subsistance des O'Hongana Manyawa vivant sur la concession et leurs interactions avec les services écosystémiques, afin de déployer un plan d'engagement complémentaire.



Prélèvement et analyse de la qualité des eaux par un laboratoire indépendant dans le village de Gemaf, proche de la mine.



Un acteur engagé en Nouvelle-Calédonie et en Indonésie

Weda Bay Nickel innove pour la sécurité

Sur tous les sites opérationnels d'Eramet, la sécurité est la priorité absolue. Au sein du Groupe, les innovations en la matière ne manquent pas. Weda Bay Nickel a notamment reçu le Prix de l'Innovation de la Direction des Mines et de l'Énergie d'Indonésie, pour son système de protection de retournement des camions « Roll Over Protection System » (ROPS). Cette structure, conçue et installée par Weda Bay Nickel sur la flotte de véhicules, protège la cabine du conducteur et peut sauver des vies humaines en cas d'accident.



Des pépinières dédiées à la revégétalisation

Weda Bay Nickel a pour objectif de revégétaliser plus de 500 hectares par an en 2028, en s'appuyant notamment sur sa pépinière. En 2023, 869 hectares de zones de bassins versants en dehors de la concession minière ont été réhabilités, et deux pépinières supplémentaires seront créées en 2024 afin d'atteindre progressivement l'objectif. Weda Bay Nickel a également lancé des études complémentaires pour renforcer son plan d'actions biodiversité conformément aux standards de l'IFC⁽¹⁾.

SLN : lutte contre les violences faites aux femmes

Dans le cadre de son engagement de longue date, et à l'occasion de la Journée mondiale de lutte contre les violences faites aux femmes, la SLN a organisé en 2023 pour ses salariées des sessions de sensibilisation sur plusieurs communes où l'entreprise opère, en partenariat avec le réseau WoMen@eramet du Groupe.

(1) IFC : International Finance Corporation, Performance Standard 6 (PS6).



Sables minéralisés



Eramet est le quatrième producteur mondial de matières premières titanifères et de zircon *via* sa filiale GCO (Grande Côte Opérations) au Sénégal.

Prélever – La mine de sables minéralisés de GCO est située le long de la côte sénégalaise. La concession débute à environ 100 kilomètres de Dakar et s'étend vers le nord sur plus de 100 kilomètres. C'est sur un bassin artificiel de 1 800 m² qu'évolue la plus grosse drague minière au monde (50 mètres de long pour 17 mètres de large). En activité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, elle se déplace d'environ 30 mètres par jour.

Concentrer – Le sable aspiré est envoyé vers la *Wet Concentration Plant* (WCP), ou usine de concentration flottante, par un tuyau situé à l'arrière de la drague. C'est sur cette installation que sont physiquement séparés les sables

minéralisés de l'eau et des sables ordinaires, qui sont restitués aux dunes à l'arrière du bassin. Ce rejet sert à remodeler la dune au plus près de son état d'origine tandis que l'eau est reversée dans le bassin pour assurer un niveau constant à la drague et à l'usine.

Séparer – Le concentré de sables minéralisés obtenu à la WCP est envoyé à la *Mineral Separation Plant* (MSP), l'usine de séparation des minéraux lourds. Celle-ci produit de l'ilménite à 54, 56 et 58% de dioxyde de titane, ainsi que du rutile, du leucoxène et une petite quantité de zircon. Ces sables commerciaux sont ensuite acheminés par train jusqu'à la gare de Meckhè, puis jusqu'au port de Dakar.

APPLICATIONS

Le titane et le zircon, ingrédients du quotidien

Les sables minéralisés, essentiellement destinés aux marchés du bâtiment et de la décoration, sont omniprésents dans notre quotidien. L'ilménite, le rutile et le leucoxène sont enrichis en dioxyde de titane (TiO₂), destiné à la production de pigments blancs pour les peintures, le papier, le plastique et les encres. Les produits à haute teneur en TiO₂ interviennent dans la fabrication du titanium métal et également dans l'industrie du flux de soudage.

Le zircon quant à lui, métal conducteur très résistant à la chaleur et doté de propriétés blanchissantes, est très présent dans l'industrie de la céramique, les matériaux abrasifs, le nucléaire (zirconium métal) ou encore les prothèses dentaires.

(1) Hors Chine (marché captif).





Ter

**GCO est le premier site
d'Eramet à se faire
auditer selon
le standard IRMA**

Biodiversité

Pour prélever les sables minéralisés, la drague et l'usine de concentration évoluent dans un bassin artificiel itinérant de 12 hectares et 6 mètres de profondeur. Ce déplacement le long du gisement implique de revégétaliser les dunes après le passage de la mine. Les équipes du site s'emploient donc à redonner au paysage son aspect d'origine, en revégétalisant les terres dans le sillage de la mine avec des plants élevés dans sa pépinière. La démarche est basée sur la coopération et le consensus : les populations locales sont impliquées tout au long du processus notamment pour le choix des espèces à replanter, en privilégiant des plantes à forte valeur commerciale.

98%

**du sable extrait
est restitué aux dunes**

COMMUNAUTÉS Réinstaller les populations déplacées

Du fait du caractère itinérant de la drague, le déplacement d'habitations et de zones agricoles et pastorales constitue le principal impact de l'activité sur les communautés avoisinantes. GCO s'engage donc à réinstaller les populations impactées dans une démarche co-construite, et mène des actions régulières d'information et de consultation, qu'il s'agisse d'obligations réglementaires ou d'initiatives volontaires. Par ailleurs, pour s'aligner sur les meilleures pratiques internationales, Eramet a lancé en 2023 l'audit IRMA du site, le premier effectué par le Groupe.





Un acteur engagé au Sénégal

Premier audit IRMA

Eramet a choisi l'*Initiative for Responsible Mining Assurance* (IRMA) pour évaluer la performance RSE de ses sites opérationnels. Ce standard international, objectif et indépendant, permet de certifier comme « responsables » les activités auditées, selon les critères les plus exigeants. Après une auto-évaluation réalisée fin 2022, Eramet a engagé l'évaluation indépendante du site de GCO en mai 2023, une première au sein du Groupe.



EraTrace : une plateforme de traçabilité des sables minéralisés

Face à une clientèle de plus en plus soucieuse de l'origine des produits et sensible aux enjeux environnementaux et sociétaux, Eramet a lancé EraTrace, une plateforme de traçabilité en ligne, afin d'être encore plus transparent sur toute sa chaîne de valeur. Adressée exclusivement aux clients de GCO pour son lancement, EraTrace met à disposition un passeport produit, comprenant un accès à la provenance des matières premières, aux conditions de production des métaux, aux procédés de fabrication ainsi qu'aux performances RSE.

Lancement de « Femmes d'avenir » au Sénégal

Après un lancement réussi au Gabon, Eramet et Women In Africa ont inauguré en 2023 le programme « Femmes d'Avenir » au Sénégal. Ce projet de soutien à l'entrepreneuriat féminin en Afrique propose deux programmes : « Jeunes pousses », pour développer les *soft skills* de 200 entrepreneures ; et « Entrepreneures confirmées », un accompagnement sur mesure pour cinq entrepreneures à fort potentiel.

→ Lithium



ARGENTINE

474
salariés

2024
Année de l'entrée
en production de l'usine

24 kt
d'objectif de production
annuelle de lithium (LCE)
pour la phase 1 du projet

10 Mt
en Équivalent Carbonate
de Lithium de ressources
minérales

30 kt
Objectif de production
annuelle de lithium (LCE)
de la phase 2, 1^{re} tranche

LES AMBITIONS DU PROJET AGÉLI EN FRANCE

10 kt
de carbonate de lithium par
an minimum à horizon 2030,
soit 10% des besoins estimés
de la France

250 000
batteries de véhicules
électriques par an

Pour accompagner la croissance de l'électromobilité et sécuriser les approvisionnements en métaux stratégiques de l'Europe, Eramet a ajouté le lithium à son portefeuille de produits. En Argentine, le Groupe bâtit un projet exemplaire et responsable, basé sur un procédé d'extraction exclusif. En France, notre projet Agéli en partenariat avec Électricité de Strasbourg a pour objectif d'extraire du lithium à partir de saumures géothermales.

Centenario : une production de lithium à grande échelle

En Argentine, Eramet valorise l'un des plus grands gisements mondiaux de lithium à travers sa filiale Eramine, en partenariat avec le groupe sidérurgique chinois Tsingshan. Les opérations se déroulent au cœur du « salar » (désert de sel) de Centenario-Ratones, situé à 3 800 mètres d'altitude dans la province de Salta.

Eramet a mis au point la technologie la plus avancée au monde pour produire du carbonate de lithium de qualité batterie (LCE), basée sur l'extraction sélective directe du lithium contenu dans la saumure. Le procédé offre un taux de récupération du lithium de 90% vs 50% environ pour les procédés conventionnels et environ 70% pour les procédés d'extraction directe, dans des délais très courts (1 semaine vs 18 mois pour le procédé d'évaporation naturelle). Par ailleurs, 60% de l'eau utilisée par le procédé est recyclée.

Après 10 ans de recherche et développement, 12 brevets déposés, des essais en laboratoire et l'installation d'un pilote sur site en 2020, le démarrage de la production de l'usine est prévu pour 2024. La seconde phase d'expansion du projet, qui comprend deux tranches, permettra au Groupe d'atteindre une capacité de production annuelle totale d'environ 75 kt de LCE.

L'ensemble du projet est développé selon les standards IRMA, la norme internationale la plus stricte du secteur minier qui intègre des principes de respect des communautés locales et de la biodiversité ainsi que de préservation de l'environnement.

Agéli : valoriser le lithium issu de la géothermie

Situé en Alsace, au cœur du marché européen de la batterie électrique, le projet Agéli est développé en partenariat avec Électricité de Strasbourg (ÉS). Trois ans de recherche sur le projet ont démontré la capacité d'Eramet à capter le lithium à partir d'une source géothermale pour produire un carbonate de qualité batterie.

Eramet a adapté le procédé développé pour son projet en Argentine aux saumures géothermales alsaciennes et à leurs conditions d'exploitation, notamment à la pression et la température de la branche de réinjection du puits (80 °C, 20 bars).

Le projet bénéficie d'un bilan carbone quasi nul grâce à l'utilisation de l'énergie produite par la chaleur géothermale. Sa proximité avec la filière européenne des batteries lui permettrait également de réduire fortement les émissions liées à l'acheminement entre les lieux d'extraction et le raffinage du lithium et les usines de construction de batteries européennes.

Un pilote est en cours afin de démontrer l'efficacité du procédé et de s'assurer de la stabilité du matériau actif d'extraction de lithium sur la durée. Cette phase permettra d'identifier les risques et opportunités majeurs du projet afin de fournir une recommandation pour la prochaine étape de développement du projet fin 2024. Le démarrage de la production est envisagé avant la fin de la décennie.



APPLICATIONS

Le lithium au cœur de la transition énergétique

La transition énergétique réduit l'utilisation des combustibles fossiles, mais nécessite davantage de métaux, notamment pour stocker l'énergie dans des batteries. Le lithium est l'un des principaux métaux stratégiques pour la fabrication des batteries, avec le nickel, le cobalt et le manganèse. Selon l'Agence internationale de l'énergie, la demande mondiale de lithium pourrait être multipliée par quatre ou six d'ici à 2030 (soit une production annuelle de 500 kt).

~ 90 %

de rendement d'extraction
pour la production de lithium
en Argentine

COMMUNAUTÉS

Une relation de confiance

La transparence concernant l'évaluation et la maîtrise des impacts du projet d'Eramet en Argentine joue un rôle crucial dans la relation de confiance établie avec les communautés. Le site du projet (500 km²) est habité par une quinzaine de personnes, et à 50 km du site le village Santa Rosa de los Pastos Grandes rassemble 250 personnes. Dès la phase d'exploration, Eramine a développé un dialogue équitable avec ces peuples autochtones dans le cadre du processus de consentement libre, préalable et éclairé (CLIP), et a mis en place un mécanisme de plaintes. Conformément à la réglementation nationale et en partenariat avec l'Université catholique de Salta, Eramine a instauré un programme de formation d'observateurs environnementaux parmi les communautés. Cette approche est conforme aux attentes d'IRMA, le standard international de la mine responsable, auquel Eramet adhère.



ENVIRONNEMENT

Préserver la ressource en eau

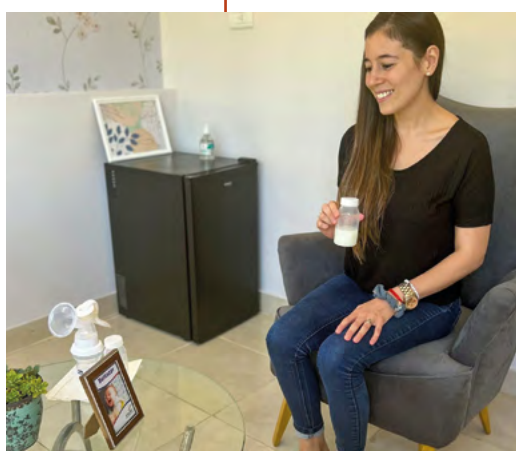
Dans la zone désertique de Centenario, Eramet a intégré une gestion responsable de la ressource en eau dès la conception de son procédé. Le solide actif mis au point pour récupérer le lithium fonctionne sur le principe d'une éponge qui capture le lithium contenu dans les saumures. Celles-ci sont ensuite réinjectées dans le sous-sol tandis que plus de 60% de l'eau utilisée pour le procédé est recyclée. Eramet étudie actuellement la modélisation de la réinjection directe des saumures dans les aquifères du salar, et l'amélioration de l'efficacité environnementale en diminuant encore la consommation d'eau.



Un acteur engagé en Argentine

Eramet s'engage pour l'éducation

En tant qu'acteur économique et partenaire responsable, Eramet s'engage à mettre en place des programmes d'éducation inclusifs et puissants, qui permettent un apprentissage de qualité et mettent l'accent sur l'emploi local. En 2023, l'entreprise a lancé en partenariat avec la fondation Por Nuestros Niños des programmes axés sur l'entrepreneuriat dans les écoles de Salta, La Silleta, Campo Quijano, Alfarcito et San Antonio de Los Cobres. L'objectif : travailler avec les étudiants sur le monde de l'entrepreneuriat et le concept de triple impact, une approche qui vise à générer des avantages économiques, sociaux et environnementaux. 323 jeunes et 66 entrepreneurs ont pu être impliqués dans ce programme.



Accompagner la maternité au travail

Au sein de ses bureaux de Salta, Eramet a aménagé une salle dédiée à l'allaitement maternel afin de soutenir les collaboratrices en reprise d'activité professionnelle après un congé maternité et les aider à mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle sur le lieu de travail. Cette initiative novatrice s'inscrit pleinement dans la politique diversité et inclusion du groupe Eramet.



Recyclage des batteries électriques

Eramet est engagé dans un projet européen de recyclage de batteries lithium-ion dont le procédé a été développé par les équipes R&D du Groupe. Basé sur l'extraction par voie hydrométallurgique des métaux de batteries usagées, ce projet est développé en partenariat avec Suez. Son objectif est de recycler 50 000 tonnes de modules de batteries par an, en récupérant 90% des métaux les constituant, conformément à la réglementation européenne qui va entrer en vigueur d'ici à la fin de la décennie.

Sur la partie « amont » du projet, Suez assurerait la collecte des batteries en fin de vie et des rebuts des usines de fabrication des batteries. Les opérations consistent à démanteler les batteries, les broyer, séparer les éléments qui les constituent et rassembler les métaux à recycler dans une poudre appelée black mass.

Sur la partie « aval », Eramet assurerait le traitement de cette black mass par mise en solution, purification et séparation des métaux pour produire du nickel, du cobalt et du lithium de très haute pureté, contribuant ainsi à réduire la dépendance européenne à l'importation de métaux critiques pour la transition énergétique.

En 2023, une nouvelle étape du projet a été franchie avec le début des opérations d'un démonstrateur préindustriel sur la partie aval du procédé chez Eramet Ideas à Trappes (France).

80 M€

de subventions
obtenues
(67 M€ de l'Union
européenne et 13 M€
de la BPI)

50 kt

de modules de
batteries traitées
par an, soit
l'équivalent d'environ
200 000 véhicules
électriques en
capacité de recyclage

2

usines en amont
pour la production
de black mass
et en aval pour le
raffinage des métaux
qualité batterie



Dunkerque accueillera les futures usines

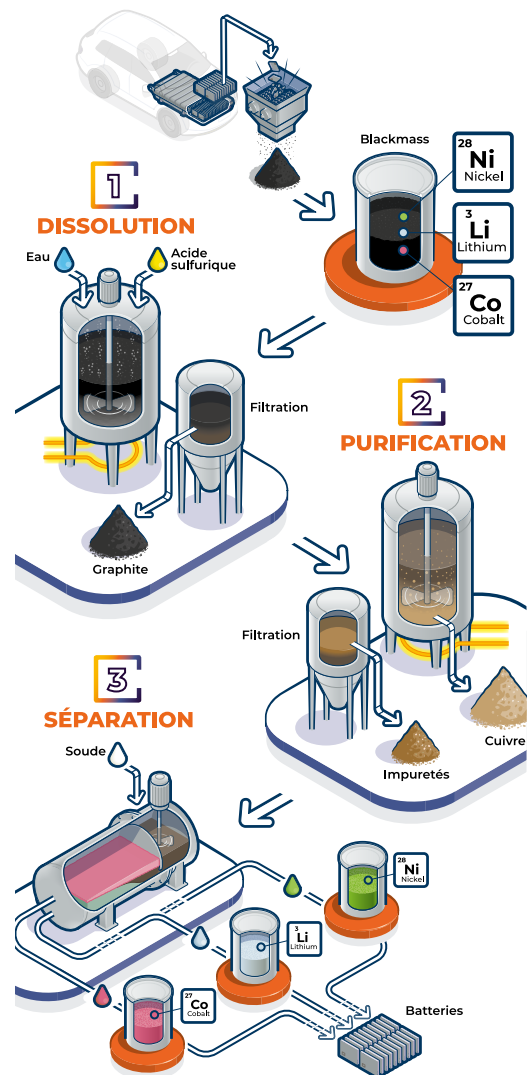
En 2023, Eramet et Suez ont choisi le Grand Port Maritime de Dunkerque comme lieu d'implantation de leurs futures usines, dans le cadre de leur projet commun. Le site est idéalement positionné au cœur de la « vallée de la batterie » qui émerge dans les Hauts-de-France où plusieurs usines de production de batteries (gigafactories) vont s'implanter dans les prochaines années.

Novembre 2023 : inauguration de l'usine pilote

Eramet a inauguré au sein de son centre de R&D de Trappes une usine pilote. Celle-ci permettra de tester et d'optimiser la production de sels métalliques de qualité batterie à partir de la black mass issue de batteries lithium-ion recyclées. Cette installation est une réplique à 1/1000^e de l'usine qui devrait être construite à Dunkerque, avec un démarrage prévu en 2027, sous réserve d'une décision finale d'investissement prévue d'ici fin 2024. Cette inauguration a eu lieu en présence de Christel Bories, PDG d'Eramet, Sabrina Soussan, PDG de Suez, Agnès Pannier-Runacher, ministre de la Transition écologique, et Luc Chatel, président de la Plateforme automobile (PFA).



PROCÉDÉ DE RECYCLAGE DE BATTERIES LITHIUM-ION EN BOUCLE FERMÉE



Un soutien de l'Union européenne

L'Union européenne a apporté son soutien au projet avec une subvention d'un montant de 67 millions d'euros attribuée en 2023. Il s'agit à ce jour du seul projet de recyclage retenu au niveau européen.



Perspectives 2024

Dans un environnement macroéconomique qui reste peu porteur et un contexte géopolitique plus instable, la croissance du PIB mondial devrait se situer autour de 2% en 2024 (vs 2,7% en 2023). En Chine, les nombreuses mesures de relance annoncées afin de soutenir la construction n'ont pas encore produit d'effets significatifs et la croissance du PIB chinois devrait ralentir cette année.

La demande de l'ensemble des marchés sous-jacents de nos produits reste ainsi atone, se traduisant par une certaine stabilité des prix à un niveau bas, dans l'attente du rebond de la demande notamment en provenance de la Chine.

En 2024, les prix du fret devraient atteindre des niveaux plus élevés qu'en 2023, d'autant que des incertitudes persistent quant à la situation en Mer Rouge qui pourrait pousser les prix à la hausse. Les prix des réducteurs et le coût de l'énergie, en baisse par rapport à 2022, restent à des niveaux élevés.

Les objectifs de croissance de volumes sur l'année affichent :

Entre 7,0 et 7,7 Mt de minerai de manganèse transporté au Gabon	Entre 40 et 50 Mth de minerai de nickel commercialisé à Weda Bay ⁽¹⁾
Entre 5 et 7 kt-LCE de carbonate de lithium produit à Centenario	

Les consensus de prix moyen pour l'année s'élèvent actuellement à :

4,6 \$/dmtu pour le minerai de manganèse ⁽²⁾	17 100 \$/t pour le nickel au LME
16 100 \$/t-LCE pour le carbonate de lithium ⁽³⁾	

Les prix de vente facturés des alliages de manganèse devraient rester en moyenne inférieurs à 2023 sur l'année. Les prix du ferronickel devraient être légèrement supérieurs à l'indice SMM NPI 8-12%. 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 1,11 sur 2024.

Les sensibilités de l'EBITDA ajusté aux prix des métaux et au taux de change sont présentées au chapitre 4 du DEU, en section 4.5.1.3.

À titre illustratif, sur la base des consensus de prix actuels pour l'année et de la fourchette d'objectifs de volumes détaillés ci-dessus, l'**EBITDA ajusté** devrait se situer **entre 650 M€ et 800 M€** en 2024. La performance financière au S1 devrait être par ailleurs nettement en-dessous de celle du S2, compte tenu de la saisonnalité classiquement défavorable à nos activités mais également de prix de marché qui ne devraient pas rebondir avant la deuxième partie de l'année.

Le montant des investissements financés par le Groupe⁽⁴⁾ est estimé entre

700 M€ et 750 M€ en 2024 dont :

Capex courants
près de **250 M€**

Capex de croissance
près de **500 M€**

visant notamment à pérenniser la croissance de la production et du transport de minerai au Gabon (environ 150 M€), ainsi qu'à développer le projet Lithium en Argentine (environ 250 M€).

1_ En fonction du calendrier des autorisations, dont un tiers de latérites. 2_ CIF Chine 44%.
3_ Qualité batterie, CIF Asie. 4_ Hors apports en capital de Tsingshan pour le projet Centenario.



10, boulevard de Grenelle
CS 63205
F-75015 Paris

www.eramet.com

 **Conception et production : pwc** . Crédits photos : Mame Cheikh Ibrahima Fall, Adrien Daste, Audoin Desforges, Bruno Détante, Per Inge Fjellheim, Brian Gauvan, Pablo Mainardi, Andrew McLeish, Severin Ndemmenou, Yvan Zue Anguillet, Dimitri Klosowski, Anthony Guerra, IStock, Eramet. Droits réservés. 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*).