

Committed to sustainable metals

RAPPORT INTÉGRÉ

2025/2026



01 RÉPONDRE AUX DÉFIS D'UN MONDE EN MUTATION

- 3 Message de la Présidente Directrice Générale
- 4 Eramet en 2025
- 6 Nos activités
- 8 Des mesures structurantes pour renforcer le bilan et préparer l'avenir
- 10 Tendances et opportunités
- 12 Notre matrice de double matérialité



02 PILOTER UN MODÈLE INTÉGRÉ ET DURABLE

- 14 Produire et transformer les métaux en alliant performance et responsabilité
- 16 Nos axes stratégiques
- 18 Modèle d'affaires
- 20 Innover pour extraire et transformer durablement les métaux



03 CRÉER DE LA VALEUR DURABLE

- 23 Sécurité : renforcer nos acquis et notre culture pour prendre soin des personnes
- 24 Offrir un cadre de travail sain et épanouissant à tous
- 25 Attentif au développement des communautés locales
- 26 Parties prenantes
- 28 Agir pour le climat
- 30 Préserver la nature
- 33 Performance ESG d'Eramet
- 34 Performances financières
- 35 Performances extra-financières



04 ASSURER UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE

- 37 Conseil d'Administration
- 38 Comité Exécutif
- 39 Gestion des risques
- 41 Perspectives 2026 & Guidance



01

RÉPONDRE AUX DÉFIS D'UN MONDE EN MUTATION

Dans un contexte mondial marqué par des transformations rapides – transition énergétique, mutations industrielles, évolutions géopolitiques et attentes sociétales accrues – Eramet mobilise sa stratégie et son expertise pour répondre aux défis d'un monde en mutation. Ce chapitre présente notre vision, nos performances 2025, nos implantations et activités, ainsi que les tendances, priorités et enjeux matériels qui structurent notre action.



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 a 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.

1^{er}

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

4^e

producteur mondial de zircon

1^{re}

mine de nickel au monde (PT Weda Bay Nickel)

1^{er}

producteur européen de lithium par extraction directe (DLE)

Message de la Présidente Directrice Générale



Christel Bories

Présidente Directrice Générale



Dans un environnement de marché difficile, nous avons pris des mesures structurantes pour renforcer le bilan du Groupe et préparer l'avenir.

Quel bilan dressez-vous de l'année 2025 ?

2025 a été marquée par un contexte macroéconomique et politique difficile, avec des prix bas pour plusieurs de nos minerais, un taux de change euro/dollar défavorable et des réductions de permis en Indonésie. Associée à une performance opérationnelle décevante, cette situation a fortement pesé sur l'EBITDA et la génération de cash du Groupe, et conduit à une performance financière très dégradée.

Pour autant, nous avons franchi plusieurs jalons stratégiques déterminants : la montée en cadence de la production de lithium à Centenario en Argentine est un succès dont tout le Groupe peut être fier, et notre mine de sables minéralisés au Sénégal a obtenu le score IRMA 50, une reconnaissance importante dans notre démarche de mine responsable. Ces progrès témoignent de l'engagement de nos équipes et de la pertinence de notre feuille de route « Act for Positive Mining ». Ils constituent une base solide pour aborder les défis de la transition énergétique et renforcer notre compétitivité sur le long terme.

Quel est le plan d'action pour 2026 ?

Pour aider le Groupe à sortir de cette situation financière dégradée, nous avons mis en place début 2026, avec le soutien de nos actionnaires, des mesures structurantes articulées autour de 3 volets :

- l'amélioration de la performance de nos activités et la génération de cash, portées notamment par la mise en œuvre de ReSolution, un programme d'initiatives quantifiées, jalonnées, et rigoureusement pilotées, couvrant l'ensemble de notre chaîne de valeur. En parallèle, nous avons engagé un travail de rationalisation de nos capex au strict minimum. Les volumes de lithium de Centenario contribueront également à cette génération de cash ;
- une revue stratégique de nos actifs, avec un objectif de monétisation dès 2026 ;
- le renforcement des fonds propres à hauteur d'environ 500 M€, dont le principe, convenu avec les actionnaires de référence, sera soumis au vote de l'Assemblée Générale de mai 2026.

Quels sont les atouts d'Eramet face à cette situation complexe ?

Notre premier atout, c'est la qualité de notre portefeuille d'actifs. Notre mine de manganèse au Gabon, notre usine d'extraction de lithium en Argentine, notre position sur le nickel en Indonésie : autant de ressources de classe mondiale, positionnées dans le premier quartile. Le lithium, en particulier, constitue un moteur de croissance majeur pour les années à venir. La progression maîtrisée de la montée en cadence de l'usine ainsi que la robustesse de notre technologie de Direct Lithium Extraction démontrent notre capacité à exécuter des projets complexes. Avec un potentiel de long terme supérieur à 75 kt-LCE par an, cet actif positionne aujourd'hui Eramet comme une des références sur le marché du lithium, et ouvre de vastes perspectives de développement.

Notre second atout, c'est notre vision : devenir une référence de la transformation responsable des ressources minérales de la Terre, pour le bien-vivre ensemble. Partout où nous opérons, nous sommes engagés pour produire et vendre en toute sécurité et de manière responsable, dans un dialogue permanent avec les communautés. C'est une force qui, j'en suis convaincue, sera de plus en plus différenciante dans les années à venir.

Mais notre atout le plus profond et le plus durable, ce sont nos équipes. Leur savoir-faire et leur capacité à se mobiliser même dans les périodes de défis. Eramet a traversé des cycles difficiles par le passé, et s'en est toujours sorti renforcé. J'ai confiance dans notre résilience collective, dans notre aptitude à nous transformer sous pression sans perdre le cap, dans notre capacité à surmonter cette période et à construire les bases de la prochaine étape de développement du Groupe.

Eramet en 2025

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

Performances financières

3,2 Mds€

Chiffre d'affaires ajusté ⁽¹⁾

- 481 M€

Free cash-flow ajusté ⁽¹⁾ incluant la finalisation des investissements de construction de l'usine de lithium en Argentine

372 M€

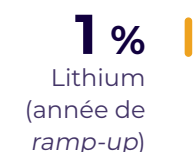
EBITDA ajusté ⁽¹⁾

5,5 x

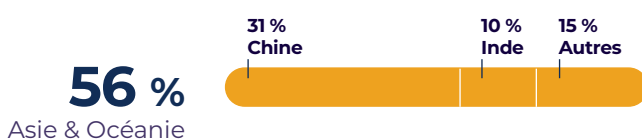
Levier ajusté ⁽¹⁾

(Endettement net retraité ⁽²⁾ / EBITDA ajusté)

Chiffre d'affaires ajusté par activité



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



1. Définitions présentées dans le glossaire (chapitre 9.5 du Document d'Enregistrement Universel 2025).

2. Retraité de la trésorerie nette de la SLN au 31 décembre 2025 (111 M€) ; la dette nette consolidée s'établit ainsi à 2 046 M€ pour le calcul du levier ajusté.

3. Y compris le chiffre d'affaires provenant de la commercialisation du ferronickel de la SLN qui est effectuée au niveau d'Eramet S.A. (« holding »).

Performances extra-financières

105 %

Taux de réalisation de la 2^e année
de la feuille de route « Act for Positive Mining »

72 %

de la chaîne de valeur d'Eramet (scope 3)
engagés sur des trajectoires de décarbonation
compatibles avec l'Accord de Paris

3

sites engagés dans le processus IRMA

15,8 M€

Dépenses d'investissement communautaire
et de mécénat dont 10,4 M€ pour le Groupe
et 5,4 M€ pour PT Weda Bay Nickel

IRMA 50

Niveau de performance atteint par le site
d'Eramet Grande Côte (Sénégal), le premier
site du Groupe audité selon le standard IRMA

Performances opérationnelles

7,1 Mt

de minerai et aggloméré
de manganèse produites

653 kt

d'alliages de manganèse
produites

42 kth

de minerai de nickel
commercialisables produites à Weda Bay

983 kt-HMC

de sables minéralisés
produites

6,7 kt-LCE

de carbonate de lithium
produites



Collaborateurs



10 337

collaborateurs
à travers le monde dont
8 684 salariés Eramet ⁽⁴⁾
et 1 653 salariés
de la joint-venture
PT Weda Bay Nickel



0,8

Taux de fréquence
des accidents (TF2).
3 décès de sous-traitants
à PT Weda Bay Nickel
en Indonésie.



28,2 %

de femmes
managers

4. Effectifs Eramet CDD/CDI.

Nos activités



FRANCE



Siège social du Groupe
1 centre de R&D
1 usine à Dunkerque
(transformation du manganèse)



ÉTATS-UNIS



1 usine à Marietta
(transformation du manganèse)

- Site minier
- Usine de transformation
- Siège
- Recherche et développement
- Transport ferroviaire
- 6 bureaux commerciaux :**
Brésil - Chine - Corée du Sud -
Inde - Japon - Taïwan

- Manganèse
- Nickel
- Sables minéralisés
- Lithium



ARGENTINE



1 usine de production
de carbonate de lithium sur
le salar de Centenario-Ratones

À quoi servent nos métaux ?

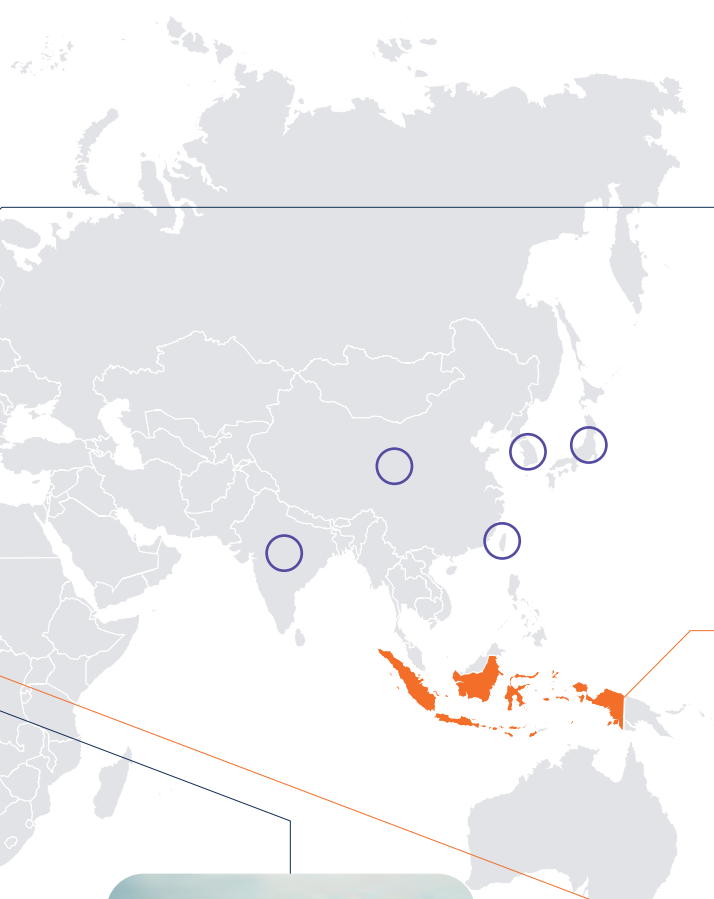
Omniprésents dans notre vie quotidienne, les métaux produits par Eramet se déclinent sous différentes formes et possèdent une grande variété d'applications. Du développement d'infrastructures à la transition énergétique en passant par les objets du quotidien, voici quelques exemples d'utilisation de nos produits.

Énergie

Le **nickel** est un composant essentiel de l'acier inoxydable utilisé pour les infrastructures (parcs éoliens en mer, installations photovoltaïques, centrales nucléaires, réservoirs de stockage de gaz naturel liquéfié et d'hydrogène). Le nickel est également un composant essentiel des matériaux actifs de cathode que l'on retrouve dans les batteries des véhicules électriques. Le **lithium**, élément essentiel au stockage stationnaire par batterie, permet le développement d'énergies intermittentes telles que le solaire ou l'éolien et contribue à l'essor des *smart grids*.

Habitat

Au Sénégal, nous valorisons des **sables minéralisés** dont sont extraits le **zircon** et des minerais titanifères, comme l'**ilménite**. Apprécié pour sa blancheur, son opacité et sa résistance, le **zircon** sert à fabriquer des carreaux de céramique pour les salles de bains et les lavabos. L'**ilménite** sert à produire des pigments blancs largement utilisés dans les peintures murales.



NORVÈGE 

3 usines à Sauda, Porsgrunn et Kvinesdal (transformation du manganèse)



INDONÉSIE  

Participation minoritaire dans Weda Bay Nickel : mine de nickel et usine de ferroalliages à basse teneur



GABON   

La plus grande mine de manganèse au monde
2 usines de transformation
1 ligne de chemin de fer de 650 km : le Transgabonais



SÉNÉGAL  

1 mine itinérante de sables minéralisés
1 usine de transformation



NOUVELLE-CALÉDONIE  

Soutien aux opérations minières et de transformation de minerai de nickel

Infrastructures et transports

Indispensable à la fabrication de l'acier, le **manganèse** est utilisé comme alliage dans les infrastructures, la construction, les transports en commun, l'automobile, l'outillage... Au Gabon, nous exploitons la plus grande mine de manganèse à haute teneur du monde.

Vie quotidienne

Allié à d'autres métaux, le **nickel** permet d'obtenir de l'acier inox, dont l'usage est largement répandu dans de nombreux domaines : industrie alimentaire (cuves, tuyaux...), santé (matériel chirurgical), transport (trains, camions-citernes...), bâtiment (ascenseurs, mobilier urbain...), électronique et électroménager.

Mobilité électrique

Le **lithium** que nous produisons en Argentine est utilisé dans les batteries lithium-ion que l'on trouve dans les véhicules électriques. Une partie du minerai de **nickel** produit en Indonésie approvisionne les usines de composants énergétiques, et le **manganèse** produit au Gabon est également indispensable à certains types de batteries.

Des mesures structurantes pour renforcer le bilan et préparer l'avenir

En 2025, Eramet a évolué dans un environnement mondial défavorable. Les prix du manganèse, du nickel et des sables minéralisés (zircon et ilménite) ont décliné à des niveaux historiquement bas, dans un contexte de ralentissement de l'activité industrielle chinoise, d'incertitudes macroéconomiques persistantes et d'évolution défavorable du taux de change USD/EUR.

Face à une situation financière dégradée, Eramet, avec le soutien de son Conseil d'Administration, a mis en place **un plan visant à améliorer la génération de cash et à renforcer son bilan**. Il repose sur trois piliers majeurs :

1. Une focalisation sur **l'amélioration de la performance** sécurité et opérationnelle, ainsi que la génération de cash, avec notamment la mise en œuvre du programme ReSolution lancé fin 2025 ;
2. **Une revue stratégique des actifs** avec des options de monétisation en 2026 ;
3. **Un projet de renforcement des fonds propres** à hauteur d'environ 500 M€ en 2026, dont le principe est convenu avec les actionnaires de référence.

Un programme pour renforcer la performance opérationnelle

En décembre 2025, Eramet a annoncé le lancement de « **ReSolution** », un programme d'actions pour **améliorer sa performance et réaliser pleinement le potentiel de son portefeuille d'actifs de 1^{er} rang**.

Ce programme fournit un cadre clair et une méthodologie rigoureuse pour piloter la mise en œuvre des initiatives d'amélioration de la performance du groupe et s'assurer de leur bonne exécution.

Il s'articule autour de trois axes principaux :

- **Sécurité et mine responsable** ;
- **Amélioration de la performance opérationnelle**, avec des priorités spécifiques définies pour chaque actif et plus de 50 initiatives déjà lancées. Elles couvrent la fiabilisation de la montée en volume des actifs sur lesquels le Groupe a investi sur les dernières années (le minerai de manganèse au Gabon et les sables minéralisés au Sénégal). Le programme comprend également des actions de performance commerciale ;
- **Renforcement de la génération de cash**, avec notamment la rationalisation des capex. Le programme ReSolution vise à générer un potentiel initial d'amélioration de l'EBITDA en année pleine de 130-170 M€ d'ici deux ans (aux conditions économiques de 2025), avec un plein impact attendu en 2028. Le programme vise également une stricte discipline en matière de capex, avec un impact positif sur le FCF du Groupe. Les capex sont ainsi attendus en baisse de l'ordre de 30 à 40 % en 2026 (vs. 2025).

En action

Lithium en Argentine : une montée en puissance industrielle réussie

En Argentine, Eramet valorise l'un des plus grands gisements mondiaux de lithium à travers sa filiale Eramine. Les opérations se déroulent au cœur du « salar » (désert de sel) de Centenario-Ratones dans la province de Salta. Le Groupe a mis au point une technologie avancée pour produire du carbonate de lithium de qualité batterie, basée sur l'extraction sélective directe du lithium contenu dans la saumure.



7 mois

(après le démarrage effectif du *ramp-up*) pour atteindre près de 75 % de la capacité nominale

6,7 kt-LCE

produites en 2025

17-20 kt-LCE

attendues à fin 2026 (proche de 100 % de la capacité nominale à fin 2026)

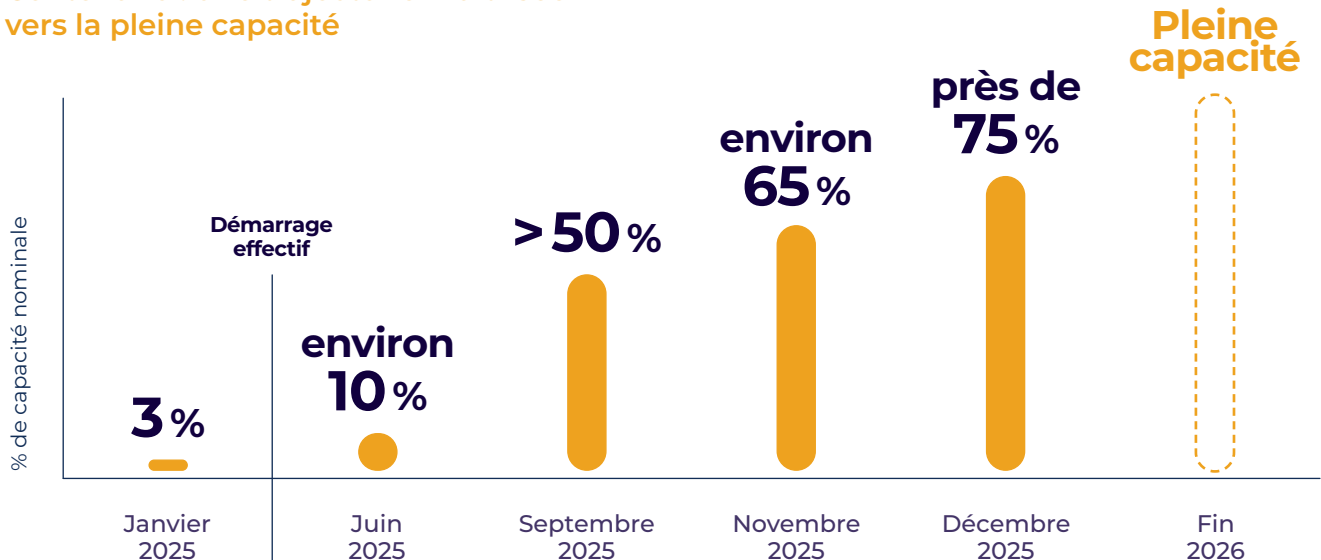
Inaugurée en 2024, l'usine de production de carbonate de lithium de Centenario en Argentine a poursuivi sa montée en puissance en 2025, avec pour objectif de produire à pleine puissance fin 2026. Surmonter les défis tout en réalisant le plan de montée en puissance fait de ce site un modèle de référence en matière de performance opérationnelle pour l'ensemble du Groupe.

À la suite de la reprise à 100 % du projet par Eramet en octobre 2024, et après un décalage lié à la livraison d'un équipement défectueux, les équipes ont réaligné le plan de montée en puissance en mai 2025 afin de stabiliser les opérations et d'accélérer la progression vers la capacité nominale.

La performance est aujourd'hui conforme au plan révisé : le site a atteint près de 75 % de sa capacité en décembre 2025, avec un objectif de près de 90 % à mi-2026, puis à pleine capacité, soit 24 kt-LCE, fin 2026.

Cette trajectoire réussie constitue désormais une véritable référence opérationnelle, appelée à être déployée sur d'autres actifs du Groupe.

Centenario : une trajectoire maîtrisée vers la pleine capacité



Tendances et opportunités

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.



Croissance démographique & urbanisation

Selon les Nations unies, la population mondiale devrait atteindre 8,5 milliards en 2030 et environ 10 milliards en 2060.

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 sept personnes sur dix vivront dans les villes, entraînant un accroissement des infrastructures.

Les économies émergentes deviendront les moteurs de l'économie mondiale et les plus grands pays consommateurs de matériaux.

Dans ce cadre, la demande en métaux s'accélère pour soutenir la construction d'infrastructures et de logements mais aussi la mobilité.



Opportunité

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 ainsi que 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 de grande qualité nécessaires pour la mettre en œuvre.

Transition énergétique

Face à l'urgence climatique, les gouvernements et l'industrie convergent vers un objectif commun : accélérer la transition énergétique.

L'industrie exhorte les producteurs de matières premières à décarboner leurs chaînes de valeur, tandis que l'électrification de la mobilité et le stockage d'énergie connaissent une croissance exponentielle, participant activement à la décarbonation des économies mondiales.



Opportunité

La demande croissante de lithium et de nickel pour les batteries offre des opportunités compte tenu de nos actifs idéalement positionnés pour y répondre. Nos investissements se concentrent sur l'extraction de ressources et leur transformation en produits intermédiaires exposés à la transition énergétique, dont la chaîne de valeur des batteries. Sur le marché du lithium, nos produits seront acheminés vers les fabricants de matériaux actifs de cathode (CAM). Dans le nickel, nos clients sont des raffineries qui alimentent ensuite les producteurs de précurseurs (PCAM).

Les ventes mondiales de voitures électriques ont augmenté de

20 %

en 2025, dépassant les

20,7 MILLIONS

d'unités⁽¹⁾



Accroissement des tensions géopolitiques et volonté de sécuriser l'approvisionnement en métaux

Le nationalisme croissant en matière de ressources et le risque permanent de conflit géopolitique perturbent les chaînes d'approvisionnement en minerais, et accentuent la compétition pour sécuriser des ressources. Ce souhait de sécuriser l'approvisionnement en métaux crée également pour les acteurs miniers de nouvelles sources de demandes et de financement pour les projets.

Des attentes fortes en matière de décarbonation, biodiversité, ressource en eau, 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, 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 nécessaires à nos activités auprès des gouvernements, et peut également devenir un avantage concurrentiel.

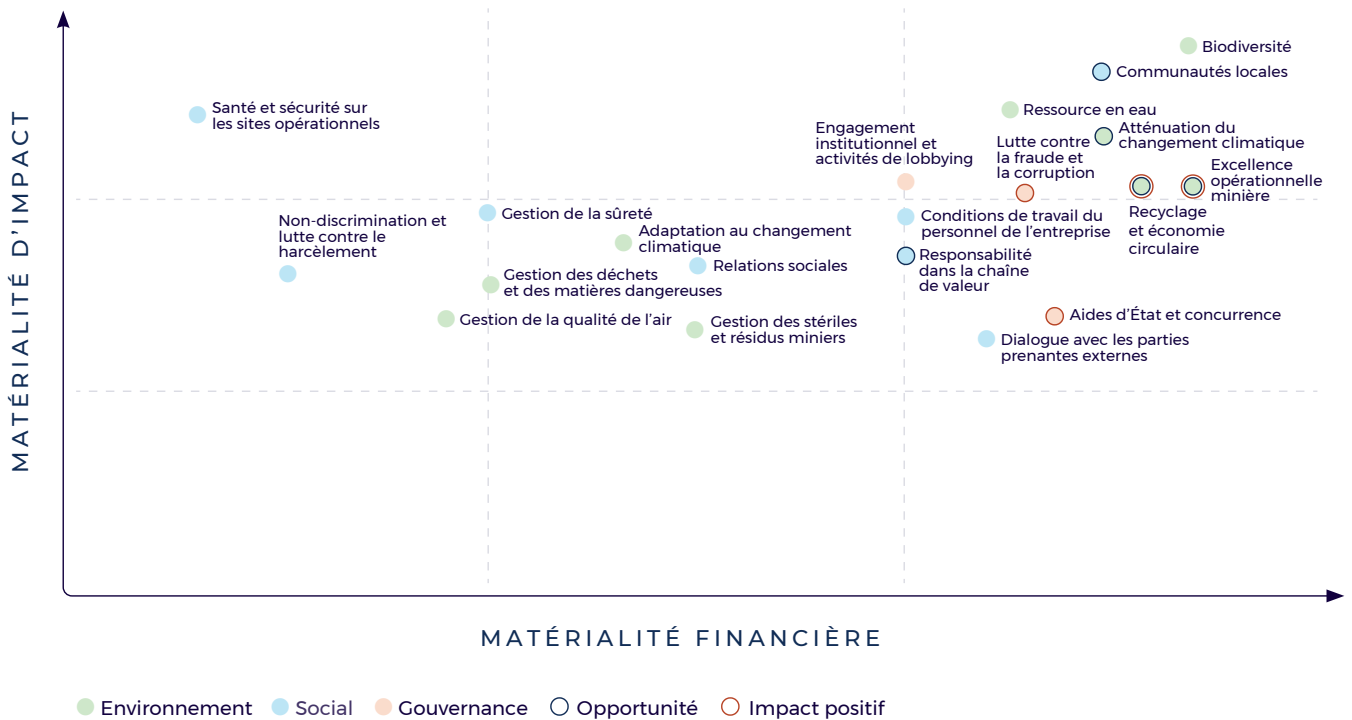


Opportunité

Eramet place la RSE au cœur de sa stratégie et de ses opérations. Nous agissons avec responsabilité envers nos parties prenantes et nous nous positionnons pour une réussite à long terme. L'obtention de nos permis d'exploitation dépasse le cadre des autorisations légales et réglementaires : elle consiste à établir et à maintenir la confiance avec les communautés des zones dans lesquelles nous opérons, ainsi qu'avec nos clients, nos investisseurs et le grand public.

1. Source : Rho Motion.

Notre matrice de double matérialité



Structurer la création de valeur grâce à la double matérialité

En 2025, Eramet a actualisé son exercice de **double matérialité (DMA)**, réalisé pour la première fois en 2023 dans le cadre de la CSRD. L'objectif est d'**identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités (IRO) liés aux principaux enjeux de durabilité du Groupe**, afin de renforcer la transparence, l'alignement stratégique et la conformité réglementaire.

L'analyse a été menée par une équipe réunissant consultants externes et experts internes des directions concernées. Au total, **94 IRO ont été évalués, dont 58 jugés matériels**, selon une double grille d'analyse : matérialité d'impact et matérialité financière. Les priorités ont été établies à partir d'un seuil de matérialité et de consultations internes et externes, avec un horizon cohérent avec le reporting financier.

Résultats : **15 enjeux sont doublement matériels** (dont recyclage et économie circulaire, excellence minière, climat, eau, biodiversité, communautés locales). Cinq sont matériels en impact seul (santé-sécurité, non-discrimination, sûreté, qualité de l'air, déchets et matières dangereuses). Les conclusions sont cohérentes avec les activités du Groupe et la feuille de route « Act for Positive Mining ». La DMA constitue un outil stratégique pour **structurer les plans de progrès et le reporting**, au service d'une performance durable créatrice de valeur.

58

impacts, risques et opportunités jugés matériels

15

enjeux de durabilité doublement matériels

65

parties prenantes consultées pendant l'exercice dont 20 externes



02

PILOTER UN MODÈLE INTÉGRÉ ET DURABLE

De l'exploration à la commercialisation, Eramet pilote un modèle intégré et durable créateur de valeur sur l'ensemble de sa chaîne. Porté par une stratégie articulée autour de deux axes – croître dans les métaux du développement économique et développer durablement les métaux critiques pour la transition énergétique – et par une innovation pleinement intégrée à ses activités, le Groupe conjugue performance, responsabilité et excellence opérationnelle.

Produire et transformer les métaux en alliant performance et responsabilité

NOS FOURNISSEURS

Nos fournisseurs sont des entreprises dans les secteurs d'activité suivants :

Équipements industriels

(engins miniers, ferroviaire, équipements hydrauliques, manutention, etc.)

Transport

(maritime, routier)

Énergie

(charbon, eau, électricité, etc.)

Fournitures industrielles

(accessoires de manutention, produits chimiques, réfractaires, isolants, etc.)

Services et activités professionnelles

(immobilier, informatique, services généraux, logistique, prestations intellectuelles, sous-traitance industrielle)

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

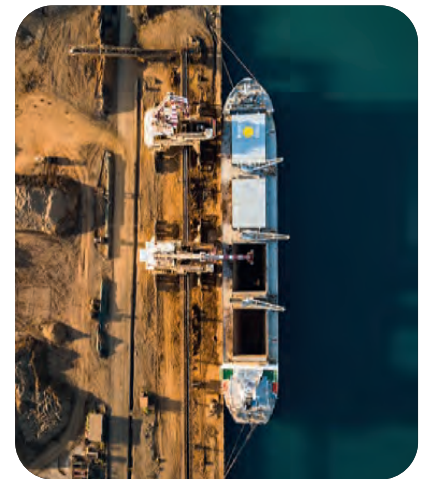
Prélever

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 données 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 être livrés à nos clients.

3



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.

Nous considérons la mine responsable 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



Commercialiser

Les ventes de nos produits sont assurées par les équipes commerciales centrales 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).

5

NOS CLIENTS

Nos clients sont des entreprises issues de l'industrie dans les secteurs d'activité suivants :

- Fabricants d'aciers
- Industrie chimique
- Fabricants de matériaux pour batteries
- Industrie de la céramique
- Industrie des pigments

Nos axes stratégiques

La stratégie du Groupe s'articule autour de deux axes : accompagner durablement le développement économique mondial et conduire 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 en phase avec les grandes tendances macroéconomiques, reposant sur deux axes. Cette stratégie intègre une démarche RSE ambitieuse et un volet consacré à l'excellence opérationnelle avec le déploiement d'un système de production (EPS, « Eramet Production System ») dans l'ensemble du Groupe.



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 au 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 sur 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 carbone parmi les meilleures de l'industrie.

Compte tenu de la qualité de ces actifs, la croissance sur ces métaux se fera en priorité par croissance organique, en améliorant l'utilisation des actifs existants ainsi que la productivité.



Déployer une démarche responsable exemplaire

En 2024, la responsabilité sociétale d'entreprise d'Eramet s'est enrichie 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 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 35).



Développer de façon durable les métaux critiques pour la transition énergétique



LITHIUM



NICKEL POUR LES BATTERIES

En parallèle, la demande en métaux utilisés pour l'électrification (principalement la mobilité électrique et le stockage de l'énergie), et participant à la décarbonation des économies mondiales, connaît une croissance exponentielle. Le second axe de la stratégie concerne 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 avec pour objectif de devenir un acteur de premier plan des métaux pour la transition énergétique.



Créer de la valeur via l'excellence opérationnelle

Eramet déploie dans ses filiales l'Eramet Production System (« EPS ») destiné à améliorer la productivité des opérations et pérenniser les résultats positifs en termes de sécurité. L'EPS repose sur des techniques éprouvées d'amélioration des performances opérationnelles qui visent à définir les meilleurs standards opérationnels et l'adoption de ces standards par l'ensemble du personnel. L'objectif est de maximiser la création de valeur en exploitant au mieux les ressources et les outils de production, et bénéficier pleinement du potentiel géologique de premier plan des actifs du Groupe.

L'**Eramet Value Office**, une nouvelle structure centrale, soutient les opérations et les fonctions du Groupe dans la transformation des plans stratégiques en actions mesurables et concrètes. Son rôle est double : suivre la performance à tous les niveaux de l'organisation et coordonner les ressources pour mettre en œuvre les initiatives stratégiques.



Croître dans les métaux pour le développement économique mondial

MANGANÈSE

Le marché du manganèse reste résilient, principalement porté par l'industrie de l'acier au carbone, dominée par la Chine (> 50 % de la consommation). Si la croissance chinoise ralentit, la demande des économies émergentes, notamment l'Inde, soutient le marché.

Au Gabon, la mine de Moanda, plus grande mine mondiale de manganèse à haute teneur, demeure un actif clé. Eramet poursuit la fiabilisation et l'optimisation de sa production et de sa logistique afin de maintenir une position dans le 1^{er} quartile des coûts. La capacité (7,5-8 Mt/an) sera ajustée selon la demande, avec un potentiel d'expansion grâce à des ressources importantes.

Dans les alliages, le Groupe privilégie une stratégie « value over volumes », avec le développement d'alliages à faibles émissions pour l'« acier vert » et l'ambition de rester n° 1 des alliages affinés.

NICKEL

La demande mondiale de nickel devrait croître de façon soutenue, notamment par l'acier inoxydable (2/3 des usages) et les batteries.

À PT Weda Bay Nickel (Indonésie), actif positionné dans le 1^{er} quartile des coûts, la production sera ajustée selon les permis, avec une priorité aux saprolites. Le Groupe travaille à porter la capacité à environ 60 Mt/an (2/3 saprolites, 1/3 latérites à moyen terme), conformément aux autorisations obtenues en 2024.

SABLES MINÉRALISÉS

La demande en minerais titanifères et en zircon devrait progresser d'environ 3 % par an sur 2025-2028. Suite à un incendie survenu le 22 février 2026 sur la WCP (Wet Concentration Plant) du site d'Eramet Grande Côte au Sénégal, le Groupe a décidé de suspendre sa guidance 2026 relative à la production de HMC (Heavy Mineral Concentrate).



Développer les métaux critiques pour la transition énergétique

LITHIUM

La demande mondiale de lithium, essentielle aux batteries de véhicules électriques, devrait croître d'environ 20 % par an sur la prochaine décennie. En Argentine, le projet Centenario exploite un des salars les plus riches avec une technologie d'extraction directe (DLE) développée en interne et compétitive. L'usine, entrée en production fin 2024, produira 24 kt-LCE par an à pleine capacité, avec un cash cost attendu dans le 1^{er} quartile. En 2024, Eramet a racheté la participation minoritaire de Tsingshan (49,9 %) et détient désormais 100 % de l'actif. Les ressources s'élèvent à 15 Mt-LCE, avec un potentiel supérieur à 75 kt-LCE à long terme. Le Groupe réévalue actuellement les phases futures d'expansion.

Au Chili, après l'acquisition de concessions dans la région d'Atacama fin 2023, Eramet développe des partenariats avec les acteurs publics et privés et poursuit la sécurisation de nouvelles ressources.

NICKEL DE CLASSE 1

La demande de nickel de classe 1 pour batteries devrait croître de 9 à 12 % par an jusqu'en 2040. Le Groupe continue d'étudier des opportunités dans la chaîne de valeur des batteries en Indonésie et dans l'exploration de nouvelles ressources, à laquelle il participe déjà en fournissant du minerai adapté à la production de précurseurs chimiques.

LITHIUM GÉOTHERMAL EN FRANCE

Avec Électricité de Strasbourg, Eramet étudie le développement d'un procédé bas-carbone d'extraction de lithium à partir de saumures géothermales en Alsace. Une étude de préféabilité est en cours ; une décision finale d'investissement pourrait intervenir d'ici trois ans, sous réserve de la viabilité industrielle et financière du projet.

Nos atouts

Collaborateurs

- 73 nationalités dans 16 pays.
- 10 337 collaborateurs dont 8 684 salariés Eramet et 1 653 salariés de la joint-venture PT Weda Bay Nickel.
- 28,2 % de femmes managers.

Ressources

Exploitation de gisements de classe mondiale :

- 454 Mth de minerai de manganèse (Gabon).
- 2 494 Mth de minerai de nickel (Indonésie).
- 2 594 Mt de sables minéralisés (Sénégal).
- 15 Mt LCE de lithium (Argentine).

Capital industriel

- Des sites industriels d'extraction et de transformation métallurgique sur les 5 continents.
- 100 % de nos sites certifiés ISO 14001 et ISO 50001.
- 412 M€ d'investissements industriels financés par Eramet⁽¹⁾.

Capital financier

- 1,5 Mds€ de liquidités financières au 31/12/2025, dont 935 M€ de RCF⁽²⁾.

Capital intellectuel et innovation

- 28,2 M€ de dépenses d'innovation en 2025.
- 46 brevets actifs dans le monde.
- 135 collaborateurs.

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).

Notre raison d'être

Nos activités



Manganèse

Minerai haute teneur, alliages

4 673

collaborateurs

1,8 Md€

de chiffre d'affaires



Nickel

Minerai, ferronickel, ferroalliage de nickel

Indonésie

1 704

collaborateurs dont 1 653 salariés PT Weda Bay Nickel

618 M€

de chiffre d'affaires ajusté

Nouvelle-Calédonie

1 796

collaborateurs



Sables minéralisés

Dioxyde de titane, zircon et ilménite

829

collaborateurs

241 M€

de chiffre d'affaires



Lithium

Carbonate de lithium
Démarrage de l'activité fin 2024

512

collaborateurs

41 M€

de chiffre d'affaires

Macro-tendances

CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE & URBANISATION

1. Net des apports en capital de l'Etat français pour la SLN.

2. Entièrement tiré en janvier 2026.

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

Notre stratégie



Croître dans les métaux pour le développement économique mondial

Marchés résilients :

Minerai & alliages de manganèse, nickel, sables minéralisés.

Développer de façon durable les métaux critiques de la transition énergétique

Marchés en forte croissance :
Lithium, nickel



Créer de la valeur via l'excellence opérationnelle

Améliorer la productivité des opérations.
Pérenniser les résultats positifs en termes de sécurité.



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

- 100 % des collaborateurs couverts par l'accord de protection sociale Eramet Global Care.
- 85,2 % d'employés ont une discussion formelle sur leur développement professionnel en 2025.

Clients

- De grands clients industriels dans 41 pays.
- Déploiement d'EraTrace (plateforme de traçabilité) sur l'activité des sables minéralisés et sur la production européenne d'alliages de manganèse.

Fournisseurs

- Plus de 150 fournisseurs évalués sur EcoVadis.
- 69 % d'achats (hors énergie) réalisés dans nos pays d'implantation.

Actionnaires et investisseurs

- 1,658 Md€ de capitalisation boursière au 31/12/2025.
- 372 M€ d'EBITDA ajusté en 2025.
- 6 analystes « sell-side » couvrant l'action Eramet au 31/12/2025.

Communautés locales et territoires

- 15,8 M€ : dépenses d'investissement communautaire et de mécénat dont 10,4 M€ pour le Groupe et 5,4 M€ pour PT Weda Bay Nickel.
- 347 M€ : impôts et taxes reversés aux États et gouvernements locaux.

Environnement

- Une trajectoire de décarbonation alignée avec l'objectif 1,5°C (hors SLN).
- Des alliages avec une empreinte CO₂ < 1,9 tonne de CO₂ / tonne d'alliage (Scopes 1 & 2).
- Une note CDP Climate Change A-.

Innover pour extraire et transformer durablement les métaux

Face aux défis de la transition énergétique et de la disponibilité des ressources critiques, l'innovation est au cœur de la stratégie d'Eramet. Ancrée dans les opérations et guidée par une ambition de performance durable et compétitive, elle se concrétise dans l'ensemble de la chaîne de valeur des métaux.

L'innovation au service de la stratégie

Chez Eramet, l'innovation n'est pas une fonction isolée : elle est un levier stratégique pleinement intégré au portefeuille d'activités de développement du Groupe. Les équipes d'innovation et de R&D – près de 130 experts, ingénieurs et techniciens localisés en France chez Eramet Ideas et chez Trondheim University en Norvège – conçoivent et déploient des solutions créatrices de valeur. Cette dynamique est directement alignée avec la stratégie du Groupe : produire durablement des métaux essentiels au développement économique et à la transition énergétique, tout en réduisant l'empreinte environnementale des activités. Notre programme d'innovation s'appuie sur un portefeuille d'initiatives structuré autour de six grandes missions :

PRODUCTION NEUTRE EN CARBONE :

réduire l'empreinte CO₂ de la chaîne de valeur d'Eramet, en visant des émissions carbone « net-zéro » économiquement viables (émissions de GES de scope 1 et 2).



CONSOMMATION D'EAU NETTE-ZÉRO :

contrôler et optimiser la consommation et la récupération de l'eau en assurant une qualité optimale des rejets.



VALORISER LES CO-PRODUITS ET LES STÉRILES :

créer de la valeur à partir des co-produits et des déchets miniers, pour minimiser les impacts environnementaux des résidus, des scories et des poussières.



ZÉRO DOMMAGE :

prendre soin de la santé et de la sécurité de nos employés et de l'environnement tout en protégeant la biodiversité.



MAXIMISER LA VALEUR DES PRODUITS :

améliorer la compétitivité des activités d'Eramet en optimisant la valeur des gisements, au travers de l'amélioration de la qualité des produits, de l'optimisation de la consommation des ressources minérales.



NOUVELLES OPPORTUNITÉS :

identifier de futures opportunités commerciales ainsi que des produits alignés avec la stratégie et les objectifs d'économie circulaire d'Eramet.





Des expertises multiples

L'expertise d'Eramet couvre l'ensemble de la chaîne de valeur des métaux. Les équipes combinent des compétences reconnues :

- **expertise minière**, pour comprendre les gisements et ainsi optimiser la planification et le développement des opérations minières afin de maximiser la valeur des minerais et la durée de vie des mines ;
- **expertise géométallurgique**, pour faire le lien entre la mine et la métallurgie, en intégrant des données géologiques, minières, minéralurgiques, minéralogiques, métallurgiques, environnementales et économiques. Les minerais sont ensuite enrichis grâce aux **procédés minéralurgiques** (séparations basées sur la densité, la granularité, le magnétisme, les propriétés électrostatiques ou de surface) ;
- **expertise métallurgique** : les minerais sont valorisés et transformés en matériaux à plus forte valeur ajoutée par des procédés **hydrométallurgiques** (traitement chimique en solution) ou **pyrométallurgiques** (fusion, réduction à haute température) ;
- **mines numériques** : notre équipe digitale mobilise des outils de modélisation avancés, d'interpolation/extrapolation et d'analyse algorithmique pour simuler et optimiser les opérations minières et métallurgiques.

Cultiver l'open innovation

La capacité d'innovation d'Eramet repose également sur une forte ouverture à la collaboration avec des partenaires externes. En s'appuyant sur des partenariats académiques de long terme, des collaborations industrielles et des collaborations avec des start-ups et PME, Eramet anticipe les tendances et les ruptures technologiques et accélère le passage de l'idée à l'industrialisation. **En 2025, plus de 250 start-ups à fort potentiel ont ainsi été identifiées**, et des projets pilotes sélectionnés ont vu le jour, notamment sur les enjeux de biodiversité.

L'innovation chez Eramet en 2025

En 2025, **l'innovation chez Eramet a soutenu les opérations, la décarbonation et la croissance, notamment dans le lithium**. Les équipes ont accompagné le démarrage de la première usine de lithium du Groupe en Argentine et travaillé à l'optimisation des procédés pour les futurs projets de développement dans le lithium.

Les travaux sur **l'extraction directe du lithium géothermal à partir de saumures profondes en Alsace ont progressé** à travers des études de préfaisabilité menées avec notre partenaire Électricité de Strasbourg et des analyses prospectives pour identifier de nouvelles opportunités.

Au Gabon, **l'innovation soutient à la fois l'amélioration de la qualité du minerai de manganèse et le développement de solutions de transformation locale**.

Eramet Ideas participe à l'optimisation du processus d'agglomération pour traiter des matières premières plus pauvres et des co-produits et contribue à la construction d'une unité pilote de traitement du minerai sur site, dédiée à la valorisation de ces matières.

Enfin, des projets structurants visent à améliorer l'efficacité énergétique des fours et à développer une métallurgie bas carbone, notamment par **le remplacement des combustibles fossiles par des biocarbone durables**.

Les équipes en France et en Norvège travaillent sur la préparation des matières premières, des outils d'instrumentation innovants et apportent leur soutien au pilotage des fours. Cette stratégie de décarbonation repose sur des actions de R&D permettant de qualifier ces nouveaux matériaux et de valider leur performance, de l'échelle laboratoire jusqu'à une échelle industrielle économiquement créatrice de valeur.



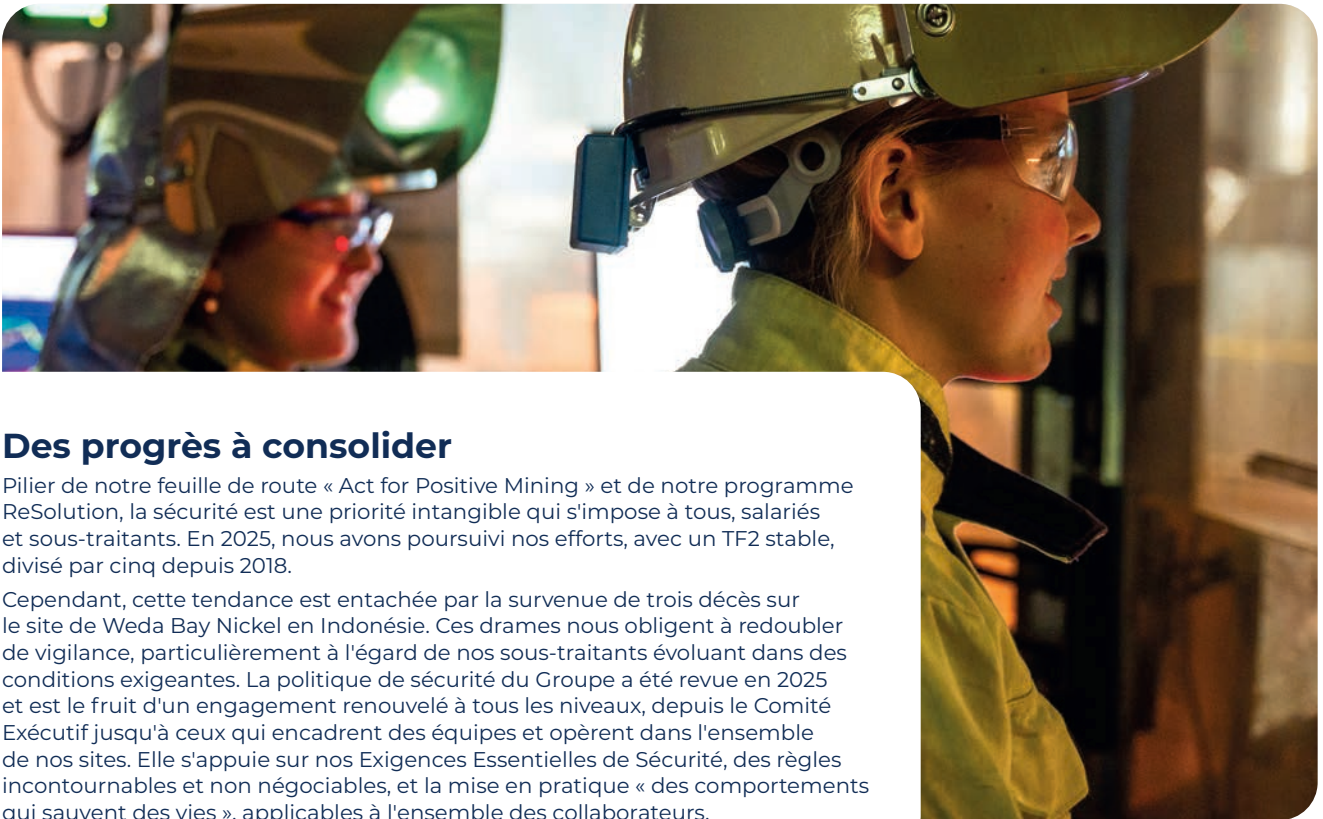
03

CRÉER DE LA VALEUR DURABLE

Créer de la valeur durable guide chacune de nos actions. Cette création de valeur se traduit par une exigence absolue en matière de sécurité et par la promotion d'un environnement de travail sain, inclusif et épanouissant. Elle s'incarne également dans l'attention portée à nos parties prenantes et au développement des communautés locales, ainsi que dans nos engagements en faveur du climat et de la préservation de la nature.

Sécurité : renforcer nos acquis et notre culture pour prendre soin des personnes

Non négociable, la sécurité conditionne la pérennité de notre activité. Elle est à la fois un corpus de règles applicables sur tous nos sites dans le monde, et un état d'esprit partagé par tous.



Des progrès à consolider

Pilier de notre feuille de route « Act for Positive Mining » et de notre programme ReSolution, la sécurité est une priorité intangible qui s'impose à tous, salariés et sous-traitants. En 2025, nous avons poursuivi nos efforts, avec un TF2 stable, divisé par cinq depuis 2018.

Cependant, cette tendance est entachée par la survenue de trois décès sur le site de Weda Bay Nickel en Indonésie. Ces drames nous obligent à redoubler de vigilance, particulièrement à l'égard de nos sous-traitants évoluant dans des conditions exigeantes. La politique de sécurité du Groupe a été revue en 2025 et est le fruit d'un engagement renouvelé à tous les niveaux, depuis le Comité Exécutif jusqu'à ceux qui encadrent des équipes et opèrent dans l'ensemble de nos sites. Elle s'appuie sur nos Exigences Essentielles de Sécurité, des règles incontournables et non négociables, et la mise en pratique « des comportements qui sauvent des vies », applicables à l'ensemble des collaborateurs.



La sécurité
n'est pas une option.
C'est une exigence
non négociable
qui se traduit
chaque jour
sur le terrain,
par nos décisions et
nos comportements.

Charles Nouel
Directeur des Opérations

Un diagnostic pour comprendre et progresser

En 2025, Eramet a réalisé un diagnostic sécurité partout dans le monde pour évaluer le niveau de sa culture sécurité et le management des risques opérationnels. Il a concerné 13 sites industriels et miniers, l'ingénierie, l'exploration, les fonctions transverses, en s'appuyant sur une méthodologie et un outil communs et l'observation de 246 routines sécurité. Cette démarche a permis de cartographier notre maturité sécurité à un instant T avec des indicateurs identiques d'un site à l'autre et d'identifier les bonnes pratiques et les leviers d'amélioration. Aujourd'hui, nous disposons d'une photographie complète de nos atouts et de notre culture sécurité pour initier des axes de progrès.

Un engagement renouvelé

Parce que rien n'est jamais acquis, Eramet a déployé une nouvelle feuille de route « We care for people ». Elle s'articule autour de l'anticipation et de la prévention, de l'identification des potentiels de blessure, de la préparation aux situations d'urgence et de la prise en compte de sujets liés à la santé, à l'environnement et aux communautés locales. Dans le prolongement de cette feuille de route, nous avons élaboré notre nouvelle politique sécurité « Zéro blessure » pour assurer la sécurité et la santé de tous - salariés, sous-traitants et intérimaires. Marque de cette culture sécurité au quotidien, un rituel sécurité – Safety Share – est réalisé au début de chaque réunion.

Offrir un cadre de travail sain et épanouissant à tous

Dans le cadre de sa démarche RSE « Act for Positive Mining », Eramet a initié plusieurs actions pour améliorer la santé et le bien-être des équipes.



Santé : prévenir avant tout

Eramet s'engage à fournir des conditions de travail saines au niveau physique et psychologique à ses collaborateurs, y compris pour ceux travaillant dans des conditions extrêmes, comme en haute altitude en Argentine, en forêt tropicale au Gabon et en Indonésie. Notre politique santé met l'accent sur la formation, l'information, l'accès aux soins critiques et spécialisés (évacuations, télé-médecine, développement de l'offre de soins locaux...), ainsi que sur le dépistage (infections par papillomavirus pouvant entraîner des cancers du col de l'utérus, sensibilisation au dépistage des cancers féminins et masculins) et la prévention des cancers cutanés en France métropolitaine et en Nouvelle-Calédonie. Nous fournissons par ailleurs des équipements médicaux de pointe dans le cadre de nos actions, comme le nouveau mammographe livré à l'hôpital Marcel Abéké au Gabon.

Comportements inappropriés : tolérance zéro

Richesse d'un groupe multiculturel, la diversité peut devenir une fragilité si elle n'est pas protégée et respectée. En 2025, nous avons lancé une campagne d'affichage mondiale tolérance zéro pour lutter contre les comportements inappropriés au travail. L'objectif est de promouvoir un environnement de travail respectueux et serein.

Faire avancer le dialogue social

Parce que la continuité et la qualité du dialogue social sont essentielles dans une entreprise d'envergure mondiale, Eramet promeut un échange ouvert, et se montre respectueux des cultures locales, permettant ainsi d'associer les collaborateurs aux différents projets et enjeux locaux majeurs. Notre instance de dialogue social Eramet Global Forum réunit régulièrement la Direction Générale et des représentants des salariés des six principaux pays. Notre accord « Eramet Global Care » constitue le premier socle commun de protection sociale pour tous nos salariés et témoigne de notre capacité à construire collectivement des avancées sociales durables.

Identifier et fidéliser les talents

Pour promouvoir l'emploi des jeunes, le Groupe a lancé Top Early Careers, un programme qui identifie et accompagne les jeunes talents à fort potentiel (stagiaires, alternants, VIE). Par ailleurs, où qu'il travaille, chaque collaborateur peut bénéficier d'une formation de qualité via notre plateforme en ligne WeLearn, enrichie d'un catalogue complet de formations développées par le Groupe et ses entités.

Attentif au développement des communautés locales

Eramet ancre sa vision des communautés locales, basée sur le dialogue et la coopération, au cœur de sa raison d'être en prônant le « bien-vivre ensemble » par une transformation responsable des ressources minérales. Le Groupe bâtit une relation de confiance via la maîtrise des impacts sociétaux, un dialogue transparent et un soutien appuyé au développement local.

Une contribution aux économies locales

Présent sur tous les continents, Eramet est un acteur durablement ancré dans les territoires où il opère avec des actifs industriels de pointe et de nombreux collaborateurs, en grande majorité locaux. Sa présence, souvent historique, en fait un acteur économique qui compte en tant qu'employeur, acheteur local et contributeur aux finances locales.

Des investissements pour répondre aux besoins locaux

Eramet déploie des programmes au service de l'éducation, la santé, l'inclusion des populations fragiles, mais aussi des infrastructures et des services publics comme l'eau, l'énergie et les transports. Nous investissons directement dans des actions sociales, particulièrement dans la construction d'infrastructures essentielles (routes, éclairage, dispensaire, hôpital, adduction d'eau potable, marché) et en finançant le développement d'un écosystème entrepreneurial (accès au financement, montée en capacité pour une filière de taxis notamment).

Au-delà des activités minières, un engagement en faveur des territoires

Le programme « Eramet Beyond for Contributive Impacts » constitue un levier structurant de la contribution du Groupe au développement durable des territoires d'implantation, en complément de son rôle d'acteur minier et industriel. En 2025, il a poursuivi son déploiement en accompagnant des initiatives favorisant la diversification des activités et la résilience des communautés locales : plus de 1 800 activités économiques ont ainsi été renforcées, et 63 bourses d'études ont été attribuées afin de favoriser l'accès à la formation et l'employabilité des jeunes de ces territoires, 323 jeunes ont bénéficié de ce dispositif depuis son lancement en 2024.

Nos actions

Au Gabon, Comilog a financé la construction de l'hôpital interdépartemental de Moanda, inauguré en août 2025, pour garantir une couverture sanitaire universelle.



En Indonésie, Eramet et la fondation YCAB ont lancé le programme Laksmi pour favoriser l'autonomisation économique des entrepreneures, notamment à Djakarta et Ternate. Il vise à développer leurs compétences et à soutenir la consolidation de leurs entreprises.



En Argentine, Eramine a sensibilisé 184 lycéens et adultes de la province de Salta à l'entrepreneuriat durable à travers son projet Triple Impact.



Au Sénégal, Eramet Grande Côte soutient l'économie locale via des partenaires comme Bafou Collection, qui confectionne les tenues de travail, et a accru son chiffre d'affaires de 30 %.

15,8 M€




Montant total des contributions au développement économique territorial et du programme Eramet Beyond en 2025

314 006

bénéficiaires des actions d'investissements communautaires (dont Eramet Beyond)

Parties prenantes

Eramet entretient un dialogue structuré et continu avec l'ensemble de ses parties prenantes. Cette cartographie présente les principaux acteurs concernés, les sujets prioritaires identifiés avec eux, les dispositifs d'information et de concertation mis en œuvre, ainsi que les indicateurs qui permettent d'en mesurer l'efficacité et la contribution à la performance durable du Groupe.

| PARTIES PRENANTES CONCERNÉES | SUJETS D'INTÉRÊT | MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE | ÉLÉMENTS DE MESURE |
|---|--|---|---|
|  <p>Collaborateurs et représentants</p> | <p>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</p> | <p>Communication interne Groupe et locale (mails, intranet, réseaux sociaux, réunions managériales, newsletters...), entretiens annuels, enquête d'engagement, questionnaires thématiques, mécanisme d'alerte, CSE, Eramet Global Forum, Comité d'Entreprise Européen</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 100 % des salariés couverts par un accord de protection sociale • 85,2 % d'employés ont eu une discussion formelle sur leur développement professionnel en 2025 • 184 alertes reçues sur notre système d'alerte Ethic Line en 2025 dont 64 % déjà clôturées début mars 2026 • 65 acteurs consultés dans le cadre de l'analyse de double matérialité 2025 |
|  <p>Clients</p> | <p>Qualité et innovation produits, positionnement concurrentiel, traçabilité, performance ESG (environnemental, sociétal et de gouvernance), devoir de vigilance et chaîne d'approvisionnement</p> | <p>Publications du Groupe, relations commerciales, rencontres, salons professionnels, requêtes clients</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 72 % de nos clients et fournisseurs engagés à réduire leur empreinte CO₂ • EraTrace (plateforme de traçabilité) déployée sur l'activité des sables minéralisés et sur la production européenne d'alliages de manganèse et déploiement en cours sur d'autres BU du Groupe • Acteurs consultés dans le cadre de l'analyse de double matérialité 2025 |
|  <p>Communautés</p> | <p>Emplois et sous-traitance, projets d'investissement communautaire (infrastructures, diversification économique), gestion des impacts</p> | <p>Réunions d'information, assemblées publiques, comités tripartites, consultations, bureaux de relations communautaires, visites de site, mécanismes de gestion des plaintes, publications locales et Groupe</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des mécanismes de gestion des plaintes • 314 006 bénéficiaires de projets (programme <i>Eramet Beyond</i> et investissements communautaires) • 15,8 M€ de contributions au développement économique territorial et du programme <i>Eramet Beyond</i> en 2025 |

Sauf mention contraire, les indicateurs présentés incluent la SLN.

| PARTIES PRENANTES CONCERNÉES | SUJETS D'INTÉRÊT | MODALITÉS D'INFORMATION ET DE DIALOGUE | ÉLÉMENTS DE MESURE |
|--|---|--|---|
|  Fournisseurs et sous-traitants | Qualité et innovation produits, opportunités de marché, amélioration de la performance, devoir de vigilance et chaîne d'approvisionnement, performance ESG (environnemental, sociétal et de gouvernance) | 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 | <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 2,5 Md€ d'achats réalisés • Plus de 150 fournisseurs évalués sur EcoVadis • Plus de 400 réponses au questionnaire <i>Know Your Supplier</i> • 69 % d'achats (hors énergie) réalisés dans nos pays d'implantation • Acteurs consultés dans le cadre de l'analyse de double matérialité 2025 |
|  États, élus et autorités nationales et locales | Création de valeur, contribution à l'économie et au développement national et local, création d'emplois, contrats et conventions minières, conformité | Publications du Groupe, rencontres, visites de site, lettres institutionnelles | <ul style="list-style-type: none"> • 347 M€ d'impôts et de taxes reversés aux États et gouvernements locaux • Contribution au PIB : 1,4 Md€ de dépenses dans nos pays d'opération (hors énergie) |
|  Organisations de la société civile (OSC) | Droits des populations autochtones, consentement préalable, libre et éclairé (FPIC) ; droits humains, transparence et lutte contre la corruption, développement économique et politique de contenu local, empreinte de nos activités (sur l'eau, l'agriculture, les sols, les déchets et la biodiversité), diversité et inclusion | Publications du Groupe, échanges et rencontres bilatérales, organisation et participation à des groupes de travail sur des enjeux spécifiques, participation à des forums mondiaux où les OSC sont présentes, visites de site, mécénat et partenariats | <ul style="list-style-type: none"> • Engagements actifs au sein d'<i>Act4nature International</i>, <i>Business for Nature du Global Compact</i>, d'IRMA et de l'ITIE • Nombreux partenariats menés avec des OSC à l'échelle globale mais également locale : IWIM, Conservation Justice au Gabon, ProMujer... • Projets menés par des OSC, financés par Eramet à hauteur de 1 630 000€ en 2025 • Acteurs consultés dans le cadre de l'analyse de double matérialité 2025 |
|  Actionnaires et investisseurs, détenteurs de dettes et prêteurs | Résultats financiers, opérationnels et extra-financiers (environnementaux, sociétaux et de gouvernance) et devoir de vigilance, et chaîne d'approvisionnement | Publications du Groupe, Assemblée Générale, <i>roadshows</i> , rencontres en continu, requêtes | <ul style="list-style-type: none"> • Couverture du titre Eramet assurée par six analystes actions généralistes ou spécialistes du secteur M&M, appartenant à des sociétés de gestion indépendantes ou des banques internationales. • Acteurs consultés dans le cadre de l'analyse de double matérialité 2025 |
|  Fédérations professionnelles locales, européennes et internationales | Veille réglementaire (matières premières, batteries, recyclage, énergies, produits, RSE), enjeux locaux propres à chaque site d'implantation | E-mails, réunions d'information, participations à des groupes de travail et à des rencontres institutionnelles | <ul style="list-style-type: none"> • Trentaine d'associations professionnelles avec des échanges sur les sujets ESG • Participation à plusieurs groupes de travail • Acteurs consultés dans le cadre de l'analyse de double matérialité 2025 |
|  Agences de notation extra-financière | L'intégralité des sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance sur tout le périmètre du Groupe, actualité et tendances du secteur minier | Questionnaires, webinaires et échanges de mails | <ul style="list-style-type: none"> • Cinq agences de notation nous évaluent |



Agir pour le climat

Eramet s'est engagé dans une démarche de décarbonation compatible avec les objectifs de l'Accord de Paris, et vise à intégrer de manière croissante les enjeux du climat dans ses décisions stratégiques comme au travers de son reporting.



Nos enjeux

Agir en faveur de la transition énergétique

Parce qu'ils permettent de développer les technologies nécessaires pour réduire notre dépendance aux énergies fossiles, les métaux d'Eramet sont au cœur de la lutte contre le dérèglement climatique. Ils sont essentiels à la fabrication des batteries rechargeables, notamment pour les voitures électriques et le stockage d'énergie renouvelable. Le nickel favorise la performance et la durée de vie des batteries, tandis que le lithium permet de stocker beaucoup d'énergie dans un volume réduit. L'usine de Centenario en Argentine est entrée en production en 2025. Première au monde à mettre en œuvre, à l'échelle industrielle, la technologie d'extraction directe du lithium, l'usine produit du carbonate de lithium durable très performant, adapté aux batteries des véhicules électriques.

Scopes 1 et 2 : - 42 %

Objectif de réduction des émissions absolues de CO₂ d'ici 2035 par rapport à 2023 (hors SLN)*

Agir pour décarboner notre chaîne de valeur

Face à l'urgence climatique, Eramet déploie une stratégie compatible avec l'Accord de Paris. En 2021, le Groupe s'est engagé à réduire ses émissions absolues de scopes 1 et 2 de 40 % d'ici 2035 vs 2019, trajectoire validée par le SBTi. En 2025, Eramet a franchi une nouvelle étape en développant une trajectoire 1,5 °C (hors SLN) pour ses activités minières et métallurgiques, avec 2023 comme année de référence. Elle couvre l'ensemble des scopes 1, 2 et 3 et est revue par des organismes indépendants. Le Groupe actionne plusieurs leviers : l'efficacité énergétique, en réduisant le recours à l'énergie fossile et en valorisant la chaleur des fours ; la substitution d'une partie des réducteurs fossiles par des biocarbones d'origine renouvelable ; et le stockage définitif ou la valorisation des gaz à effet de serre rejetés par les usines. Eramet vise également une réduction de l'intensité des émissions liées à la transformation des minerais de manganèse par ses clients. Ces émissions représentent plus de 70 % des émissions absolues de scope 3.

* Pour la SLN, cet objectif est de - 23 % d'ici 2035 par rapport à 2023.

Nos actions



« eraLow », une marque d'alliages de manganèse à faible empreinte CO₂

Dévoilée en février 2025, « eraLow » est la nouvelle marque d'Eramet dédiée aux alliages de manganèse à faible émission de CO₂, offrant ainsi aux sidérurgistes une solution efficace pour accélérer la décarbonation de leurs produits. « eraLow », c'est une empreinte CO₂ parmi les plus faibles du marché (< 1,9 tonne de CO₂ par tonne d'alliage pour les émissions de scopes 1 et 2) ; une intensité carbone vérifiée et validée par DNV, un organisme tiers internationalement reconnu ; une transparence totale sur l'ensemble de la chaîne de valeur grâce à eraTrace, le service exclusif de traçabilité d'Eramet basé sur la technologie *blockchain* ; et un processus de production conforme aux normes ESG les plus élevées de l'industrie.

Embarquer les clients dans une trajectoire de décarbonation

En décembre 2025, Eramet s'est vu attribuer le « Decarbonization Leader Award » lors de la cérémonie des *Sustainability Business Awards* organisée par la Chambre de commerce européenne en Chine. Ce prix récompense notre initiative visant à engager nos clients en Chine sur une trajectoire de décarbonation alignée avec l'Accord de Paris. Le Groupe s'est en effet engagé dans sa feuille de route RSE à ce que 67 % de ses partenaires de rang 1 soient dotés d'objectifs climat compatibles avec l'Accord de Paris d'ici fin 2025. Lancé en 2024, ce programme nous a permis d'établir un dialogue approfondi avec 27 de nos plus grands clients sur leur empreinte carbone, leurs défis, leurs initiatives, et de garantir leur engagement en faveur de la décarbonation. Plus de 75 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé en 2025 avec des clients engagés.



Remplacer le coke fossile par des bioréducteurs

Eramet étudie depuis quelques années l'utilisation dans les fours de réducteurs biogéniques issus de matières organiques renouvelables (bois, déchets agricoles...) en remplacement du coke fossile. Ces réducteurs sont neutres en carbone, car le CO₂ émis lors de leur utilisation est compensé par celui capté durant la croissance des plantes. Plusieurs essais sont en cours pour adapter ces solutions aux procédés industriels sur les fours du Groupe. Un programme de valorisation des déchets forestiers a été initié au Gabon, et des tests ont été réalisés en 2024 et 2025 sur les sites de Moanda, Marietta et sur les trois sites d'Eramet en Norvège, pour mieux comprendre l'impact de ces nouveaux réducteurs sur les procédés de fusion.

Scope 3 : - 31 %

d'intensité carbone d'ici 2035
(tCO₂ / tonne de minerai
de manganèse vendu vs 2023)



Préserver la nature

Présent dans des territoires aux écosystèmes parfois fragiles, Eramet agit à chaque étape de ses projets pour prévenir, réduire et gérer ses impacts, dans une logique d'amélioration continue et de dialogue avec les parties prenantes locales.



Nos enjeux

Prévenir et anticiper nos impacts avant l'exploitation

Biodiversité

Dès les phases amont de ses projets, Eramet s'attache à mieux connaître et comprendre les milieux dans lesquels il s'apprête à opérer. Le Groupe réalise des cartographies des habitats et identifie les espèces sensibles ou menacées afin d'évaluer les impacts potentiels de ses activités sur la biodiversité. Ces analyses alimentent des évaluations environnementales approfondies et la définition de mesures de prévention et de gestion adaptées, formalisées au sein de plans d'action biodiversité (PAB). L'ensemble des actions en faveur de la biodiversité s'inscrit dans la séquence d'atténuation « Éviter, Réduire, Réhabiliter, Compenser ». Cette approche hiérarchisée constitue le socle des études d'impact et des plans d'action biodiversité des sites. Elle vise à prévenir et limiter les impacts sur le vivant, puis à traiter les impacts résiduels, le cas échéant, par des mesures de compensation. Cette démarche repose sur un dialogue avec les parties prenantes locales, notamment les autorités environnementales, les acteurs de la société civile et les communautés, afin d'identifier et de prendre en compte les enjeux environnementaux et territoriaux propres à chaque site.

Eau

La gestion responsable de l'eau constitue un enjeu majeur pour Eramet. Le Groupe mène des études sur la disponibilité et la qualité des ressources en eau, ainsi que sur les usages existants au niveau local.

Les standards internationaux, notamment ceux de l'*Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA)*, sont intégrés afin de renforcer les pratiques du Groupe en matière de gestion durable de l'eau.





Assurer une gestion responsable des impacts durant l'exploitation

Biodiversité

Tout au long de l'exploitation, Eramet assure un suivi régulier de la mise en œuvre des mesures de prévention et de gestion, ainsi que de leur efficacité sur les espèces et les écosystèmes. Les résultats de ces suivis permettent d'ajuster les actions biodiversité dans une logique d'amélioration continue, afin de renforcer la performance environnementale des sites et de limiter durablement les impacts.



Eau

Le Groupe met en œuvre une surveillance rigoureuse des prélèvements et des consommations d'eau, avec pour objectif de les réduire autant que possible. Les efforts portent notamment sur l'optimisation du recyclage et de la recirculation de l'eau au sein de deux sites du Groupe : Centenario en Argentine et Eramet Grande Côte au Sénégal. La qualité des effluents et des rejets fait l'objet de contrôles réguliers afin de prévenir toute pollution des milieux aquatiques. En parallèle, le centre de R&D du Groupe travaille en continu à l'optimisation des procédés industriels afin de réduire les consommations d'eau, de limiter les émissions et de maîtriser la qualité des rejets. À l'issue de l'évaluation 2025 du *Carbon Disclosure Project* (CDP), Eramet a obtenu la note A- pour la sécurité de l'eau, traduisant une progression par rapport à la note B obtenue en 2024.

Eramet agit également sur ses autres impacts environnementaux. Des dispositifs spécifiques permettent de réduire et de contrôler les **émissions atmosphériques** et les **poussières**. La gestion des **déchets** et des **résidus miniers** repose sur des solutions de stockage sécurisé, la prévention des risques environnementaux et, lorsque cela est possible, la **valorisation des résidus**, contribuant ainsi à une exploitation plus responsable des ressources.

Nos actions



1 000 hectares de terres réhabilitées restitués à l'État du Sénégal

Eramet Grande Côte, filiale sénégalaise du Groupe Eramet, a officiellement restitué à l'État du Sénégal 1 000 hectares de terres entièrement réhabilitées en novembre 2025. Cette restitution, qui s'ajoute à une première restitution de 85 hectares en 2022, illustre l'engagement du Groupe à réhabiliter dès que possible les terrains exploités dans un état proche de leur condition initiale, tout en favorisant leur future utilisation agricole, agroforestière ou économique selon les besoins locaux. Le projet constitue une référence nationale en matière de réhabilitation environnementale dans le secteur minier sénégalais.



Eramet réaffirme ses engagements pour la protection des océans














À l'occasion de la Conférence des Nations unies sur l'océan à Nice en juin 2025, Eramet a réaffirmé son engagement fort pour la protection des milieux marins en rappelant son refus du rejet de résidus miniers en mer depuis 2020 et de l'exploitation minière en eaux profondes adoptée en 2024. Dans ce cadre, le Groupe a signé l'Appel à l'action pour la protection de l'océan, aux côtés de plus de 80 entreprises, pour accélérer l'engagement du secteur privé en faveur de politiques durables basées sur la science. Ces actions s'inscrivent dans la stratégie biodiversité d'Eramet, validée par Act4nature et Business for Nature, et confirment sa volonté d'intégrer préservation des écosystèmes marins et performance industrielle.

Challenge Open Innovation Biodiversité : une solution innovante de surveillance écologique

Mozaic Earth et Gentian, deux start-ups britanniques, ont remporté le premier prix du Challenge Open Innovation Biodiversité 2024-2025 organisé par Eramet Ideas, en développant une plateforme innovante de collecte et d'analyse de données écologiques *via* satellite, drone et smartphone pour mieux détecter, contenir et contrôler les espèces exotiques envahissantes. Sélectionnées parmi 100 candidats de 28 pays, les deux start-ups ont conçu en collaboration une étude de cas au Gabon qui a fait l'objet d'un projet pilote sur les sites d'Eramet, illustrant l'engagement du Groupe en faveur de solutions technologiques innovantes pour la préservation de la biodiversité et la gestion durable des écosystèmes.

Performance ESG d'Eramet

Eramet est évalué régulièrement par les agences de notation ESG, qui analysent sa performance via les informations publiques et fournissent aux entreprises des questionnaires préremplis à compléter. Le Groupe échange avec ces agences durant la période d'évaluation pour comprendre les attentes et répondre aux questions posées.

| AGENCES | DESCRIPTION | ÉVALUATION D'ERAMET | 2022-2023 | 2023-2024 | 2024-2025 |
|--|---|--|---|---|---|
|  Climate change  Water Security  Biodiversity | <p>Le CDP est une organisation mondiale qui évalue les risques et opportunités des entreprises en matière de changement climatique, de sécurité de l'eau et de biodiversité.</p> | <p>Ces scores, en progression par rapport à 2024, montrent l'amélioration continue des performances ESG du Groupe.</p> | B | A- | A- |
| | | | C | B | A- |
| | | | X | X | Réponse au questionnaire non notée |
|  RATED | <p>Sustainalytics est une agence de notation internationale qui évalue le niveau de risque ESG calculé à partir d'un niveau d'exposition au risque brut corrigé par les mesures de gestion des risques de l'entreprise.</p> | <p>Eramet est classée 45^e sur 222 entreprises dans le secteur des métaux diversifiés et 38^e sur 184 entreprises dans le sous-secteur des mines de métaux diversifiés.</p> |  27,6 |  30,9 |  29,6 |
|  A | <p>MSCI évalue la résilience des entreprises face aux risques ESG à long terme et intègre une notation sur les controverses.</p> | <p>Eramet fait partie des 17 % des entreprises ayant obtenu le score de A. 10 % des entreprises ont obtenu la note AA et seulement 2 % la note AAA.</p> | A | A | A |
|  | <p>ISS ESG évalue les risques ESG des entreprises et propose des solutions ESG pour les gestionnaires d'actifs.</p> | <p>Eramet est évalué comme ayant un haut niveau de transparence. ISS reconnaît que le Groupe a mis en place un cadre de gestion pour les risques matériels liés aux enjeux de développement durable.</p> | B- | B- | C+ |
|  | <p>EcoVadis évalue les entreprises sur leur démarche RSE. La plateforme mise à disposition des clients permet de suivre le niveau des entreprises de la chaîne de valeur du Groupe.</p> | <p>La performance ESG du Groupe est considérée comme avancée dans le « secteur des mines de minerai métallique » au cours des 12 derniers mois.</p> |  68 |  72 |  73 |

Performances financières

SYNTHÈSE DES COMPTES CONSOLIDÉS

À compter de 2024, les indicateurs clés de performance du Groupe sont présentés en **excluant la SLN**, car l'entité calédonienne n'a plus d'impact sur la performance financière et économique du Groupe. Les tableaux de réconciliation avec les comptes IFRS sont présentés en Note 5.3 des comptes consolidés du Groupe (chapitre 2).

| (en millions d'euros) ⁽¹⁾ | 2025 | 2024 | Var. (M€) | Var. ⁽¹⁾ (%) |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------------------|
| Chiffre d'affaires ajusté ⁽²⁾ | 3 155 | 3 377 | - 222 | - 7 % |
| Chiffre d'affaires | 2 753 | 2 933 | - 180 | - 6 % |
| EBITDA ajusté ⁽²⁾ | 372 | 814 | - 442 | - 54 % |
| EBITDA | 130 | 371 | - 241 | - 65 % |
| Résultat opérationnel courant (hors SLN) ⁽²⁾ | 11 | 281 | - 270 | - 96 % |
| Résultat net part du Groupe | - 477 | 14 | - 491 | n.a. |
| Résultat Net part du Groupe (hors SLN) ⁽²⁾ | - 370 | 144 | - 514 | n.a. |
| Free Cash-Flow du Groupe | - 723 | - 669 | - 54 | n.a. |
| Free Cash-Flow ajusté ^{(2) (3)} | - 481 | - 308 | - 173 | n.a. |
| Endettement net (Trésorerie nette) | 1 935 | 1 297 | 638 | + 49 % |
| Capitaux propres | 1 495 | 2 139 | - 644 | - 30 % |
| Levier ajusté ⁽²⁾ (Endettement net retraité ⁽⁴⁾ / EBITDA ajusté) | 5,5x | 1,8x | n.a. | + 3,7 pts |
| Levier (Endettement net / EBITDA) | 14,9x | 3,5x | n.a. | + 11,4 pts |
| Gearing (Endettement net / capitaux propres) | 129 % | 61 % | n.a. | + 68 pts |
| Gearing au sens des covenants bancaires ⁽⁵⁾ | 125 % | 57 % | n.a. | + 68 pts |
| ROCE (ROC / capitaux employés ⁽⁶⁾ de l'année n - 1) | - 4 % | 3 % | n.a. | - 7 pts |

(1) Données arrondies au million le plus proche ou au % supérieur ou inférieur.

(2) À compter de 2024, les indicateurs clés de performance du Groupe sont présentés en excluant la SLN, car l'entité calédonienne n'a plus d'impact sur la performance financière et économique du Groupe. Les tableaux de réconciliation avec les comptes IFRS sont présentés dans le chapitre 2. Les définitions figurent dans le glossaire (chapitre 9.5).

(3) Net des apports en capital de Tsingshan pour le projet Centenario (104 M€ en 2024) et des financements accordés par l'État français à la SLN en quasi-fonds propres (257 M€ en 2024, incluant les intérêts échus sur la période, et 242 M€ en 2025).

(4) Retraité de la trésorerie nette de la SLN au 31 décembre 2025 (111 M€) ; la dette nette consolidée s'établit ainsi à 2 046 M€ pour le calcul du levier ajusté.

(5) Ratio endettement net sur capitaux propres, hors impact IFRS 16.

(6) Somme des capitaux propres, de l'endettement financier net, des provisions pour remise en état des sites, pour restructuration et autres risques sociaux, diminuée des immobilisations financières, hors capitaux employés PT WBN.

FLUX DE L'ENDETTEMENT NET

| (en millions d'euros) | Exercice 2025 | Exercice 2024 |
|--|----------------|----------------|
| Activités opérationnelles | | |
| EBITDA | 130 | 371 |
| Impact trésorerie des éléments sous l'EBITDA | - 331 | - 311 |
| Marge brute d'autofinancement | - 201 | 60 |
| Variation de BFR | - 112 | - 186 |
| Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles (A) | - 313 | - 126 |
| Opérations d'investissement | | |
| Investissements industriels | - 473 | - 687 |
| Autres flux d'investissement | 63 | 144 |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement de l'activité poursuivie (B) | - 410 | - 543 |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres de l'activité poursuivie | 119 | 14 |
| Incidence des variations de cours des devises et autres | - 12 | - 22 |
| Acquisition de droits d'utilisation IFRS 16 | - 23 | - 6 |
| (Augmentation) / Diminution de l'endettement financier net | - 638 | - 683 |
| (Endettement financier net) d'ouverture | - 1 297 | - 614 |
| (Endettement financier net) de clôture | - 1 935 | - 1 297 |
| Free Cash-Flow (A) + (B) | - 723 | - 669 |

Performances extra-financières

Déployée en 2024 pour la période 2024-2026, la feuille de route « Act for Positive Mining » s'articule autour de trois ambitions couvrant l'ensemble des responsabilités et portant chacune un objectif à horizon 2035. **En 2025, le Groupe a atteint une performance globale de 105 %, malgré trois décès sur le site de PT Weda Bay Nickel en Indonésie, du fait de performances accrues sur le programme contributif Eramet Beyond, le déploiement du programme de bien-être et des plans de gestion environnementale (eau, biodiversité et poussières diffuses) ainsi que sur l'amélioration des performances intrinsèques en termes d'intensité CO₂ et d'engagement du scope 3 (sur des trajectoires alignées avec l'Accord de Paris).**

| OBJECTIF | CIBLE 2026 | RÉSULTAT 2025 (par rapport à la cible 2025) | PERFORMANCE 2025 |
|---|--|---|--|
| Prendre soin des personnes | | | |
| 1. Prendre soin de la santé et de la sécurité de tous sur nos sites | TF2 < 1,0 et aucun accident mortel | TF2 = 0,8 3 accidents mortels | 0 % |
| | 100 % de nos employés bénéficient d'un socle commun de protection sociale | ~100 % des employés couverts par 2/3 du socle | 100 % |
| | 90 % de nos sites ont mis en place un programme Bien-Être | 100 % des sites ont déployé des actions | 150 % |
| 2. Promouvoir un environnement inclusif dans lequel chacun peut s'épanouir | Objectif 2035 : Toutes nos filiales ont obtenu le label D&I | 30 % des managers sont des femmes | 80 % |
| | 1 000 opportunités de « contrat pré-carrière » | 28,2 % | 125 % |
| | 90 % des employés ont une discussion formelle sur leur développement professionnel | 1 386 | 125 % |
| 3. Au-delà de nos activités, accélérer le développement local durable des communautés et régions hôtes | 6 000 emplois créés et soutenus dans la durée (hors activités du groupe) | 85 % | 125 % |
| | 500 jeunes soutenus et accompagnés dans une formation qualifiante dans le secondaire ou au-delà, dont 50 % issus des communautés locales et 50 % de filles | + 1 846 emplois par rapport à 2024 | 100 % |
| Partenaire de confiance pour la nature | | | |
| 4. Contrôler et optimiser la consommation d'eau afin de préserver une ressource de qualité accessible à tous | Recycler dans les zones de stress hydrique pour les projets actuels et futurs : 80 % pour Eramine et 60 % pour EGC | Études réalisées et équipements installés à Eramine ; 55 % à EGC | 100 % |
| | 100 % des sites ont mis en place un plan de gestion de l'eau et des cibles de réduction | 55 % des sites ont un plan de gestion de l'eau | 125 % |
| 5. Intégrer la préservation de la biodiversité à toutes nos activités et développer des plans visant une contribution nette positive à la biodiversité | Objectif 2035 : Vers un impact net positif sur la biodiversité | Taux de réhabilitation ≥ 1 | 100 % |
| | 100 % de nos sites miniers ont mis en place un plan d'action biodiversité aligné sur les standards de performance IFC | 66 % | 125 % |
| 6. Atténuer les risques de pollution et réduire notre impact environnemental | 100 % des sites disposent d'une cartographie et d'un plan d'action de réduction des sources de poussières diffuses | 84 % | 125 % |
| | 100 % des sites identifiés comme sensibles ont une gestion de la qualité de l'air dans les communautés voisines et partagent leurs données | 60 % | 80 % |
| | 100 % des sites ont mis en place une surveillance des rejets aqueux et partagent leurs données | 100 % usines et ~80 % sites miniers | 100 % |
| Transformer notre chaîne de valeur | | | |
| 7. Réduire l'empreinte de CO₂ de notre chaîne de valeur | Réduire les émissions par tonne produite sur les scopes 1 et 2 à 0,221 tCO ₂ /t | 0,267 tCO ₂ /t | 150 % |
| | Métallurgie (> 80 % des scopes 1 et 2) : Construire et valider la transition vers des alliages « net-zéro » | Installation pilote CCUS & premiers tests à Sauda | 100 % |
| | Mine : réduire de 10 % l'empreinte carbone dans nos activités d'extraction | Réduction de 5,7 % (hors SLN) | 100 % |
| | Mener 67 % de nos fournisseurs et clients à s'engager à réduire leur empreinte CO ₂ conformément à l'Accord de Paris | 72 % | 125 % |
| 8. Optimiser la consommation des ressources minérales et contribuer à l'économie circulaire | Objectif 2035 : - 40 % sur nos émissions absolues de CO ₂ de scopes 1 et 2 par rapport à 2019 | Gestion optimale et valorisation des ressources & produits des usines | Amélioration du ratio de 10 % par rapport à 2023 |
| | Surveiller et améliorer en continu le taux de valorisation des ressources minières | Amélioration du processus de suivi et plans d'action définis | 80 % |
| | Développer un modèle technique et économique robuste pour le recyclage industriel des batteries en Europe | Décision de geler le projet prise en octobre 2024 | n.a. |
| 9. Construire une chaîne de valeur responsable qui respecte nos engagements en Droits Humains et RSE | 90 % de nos fournisseurs considérés à risque évalués par un organisme tiers sur leurs pratiques en matière de RSE | 82 % | 100 % |
| | 100 % de nos clients évalués chaque année sur leur conformité RSE & leur engagement éthique | 100 % | 100 % |
| | 100 % des nouveaux membres des équipes de ventes et d'achats formés à l'éthique chaque année | 100 % | 100 % |
| 10. Être conforme au standard IRMA et auditer tous les sites miniers y compris les JVs | 100 % de nos sites miniers lancent un audit de performance | EGC : audit terminé IRMA 50 Poursuite à Eramine, Comilog et PT WBN | 100 % |
| Performance globale 2025 | | | 105 % |

(1) Suite à la non-atteinte de la cible 2024 d'intensité carbone (due au mix produit défavorable), une cible intermédiaire 2025 a été établie en performance intrinsèque (hors volume) pour maintenir la dynamique. Résultat : amélioration de 6,3 % de l'efficacité intrinsèque par rapport à 2024 sur l'ensemble des BU (hors SLN).

A nighttime cityscape featuring tall skyscrapers and vibrant light trails from traffic, creating a sense of motion and modernity. The scene is dominated by blue and green tones, with streaks of red, yellow, and white light from cars and buildings.

04

ASSURER UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE

Le Groupe s'appuie sur une gouvernance exigeante pour piloter sa stratégie et garantir une performance durable.

Le Conseil d'Administration, le Comité Exécutif et un dispositif structuré de gestion des risques conjuguent leurs responsabilités afin d'assurer des décisions éclairées, créatrices de valeur et attentives aux enjeux sociaux et environnementaux.

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité, examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre. La stratégie d'Eramet vise à promouvoir la création de valeur à long terme par l'entreprise en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

17

membres

9

réunions en 2025

47 %

Taux d'administrateurs indépendants (7/15) ⁽¹⁾

47 %

taux de parité (7/15) ⁽¹⁾

91 %

Taux de présence moyen des administrateurs aux réunions

- Christel BORIES, Présidente du Conseil
- Émeric BURIN DES ROZIERES, administrateur indépendant
- ● Christine COIGNARD, administratrice indépendante
- ● ● François CORBIN, administrateur référent, administrateur indépendant
- ● Nathalie DE LA FOURNIÈRE, administratrice
- Héloïse DUVAL, administratrice
- ● Jérôme DUVAL, administrateur
- Jean-Yves GILET, administrateur
- Solenne LEPAGE, administratrice indépendante
- Manuelle LEPOUTRE, administratrice
- ● Ghislain LESCUYER, administrateur indépendant
- ● Miriam MAES, administratrice indépendante
- Nicolas NOEL, administrateur représentant les salariés
- Franck PECQUEUX, administrateur représentant les salariés
- ● Arnaud SOIRAT, administrateur indépendant
- ● ● Romain VALENTY, administrateur désigné par l'État
- Jean-Philippe VOLLMER, administrateur

Les travaux des Comités et du Conseil en 2025

Le Conseil s'appuie sur les travaux de quatre comités pour exercer sa mission. Au cours de l'exercice 2025, les travaux ont plus particulièrement porté sur :

Conseil d'Administration

En 2025, le Conseil d'Administration a décidé de procéder à un changement de gouvernance et de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général à l'issue de l'Assemblée Générale de mai 2025. Il a également continué à porter une attention particulière à la mise en œuvre des inflexions stratégiques du Groupe et au suivi de ses projets stratégiques de croissance.

Présidente : Christel Bories

● 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. En 2025, il a validé, conjointement au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique, le premier rapport sur les informations de durabilité du Groupe.

Présidente :

Christine Coignard

Composé de 10 membres dont 3 indépendants

7 RÉUNIONS

(dont 3 conjointement au Comité d'Audit, des Risques et de l'Éthique)

● 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. En 2025, le Comité a validé, avec l'appui du Comité de la RSE et de la Stratégie, le premier rapport sur les informations de durabilité du Groupe.

Présidente :

Miriam Maes

Composé de 6 membres dont 4 indépendants

8 RÉUNIONS

(dont 3 conjointement au Comité de la RSE et de la Stratégie)

● 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.

Président :

Ghislain Lescuyer

Composé de 4 membres dont 2 indépendants

(dont le Président)

5 RÉUNIONS

● 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.

Président :

Ghislain Lescuyer

Composé de 6 membres

dont 3 indépendants

9 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.

Le Comité Exécutif réunit à la fois les Directions Opérationnelles et Support. Il fixe les orientations stratégiques du Groupe, valide le budget et les objectifs pour les différentes activités, et prend des décisions sur les sujets liés à la stratégie, à la RSE, aux activités opérationnelles, aux ressources humaines, aux résultats financiers et sécurité ou encore à l'environnement sectoriel.

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.



Christel BORIES

Présidente
Directrice Générale
par intérim depuis
le 1^{er} février 2026



Laetitia BRUN

Directrice des
Ressources Humaines,
Santé et Sécurité



Virginie DE CHASSEY

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



**Abel MARTINS-
ALEXANDRE**

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



Charles NOUEL

Directeur des
Opérations



Geoff STREETON

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



**Guillaume
VERCAEMER**

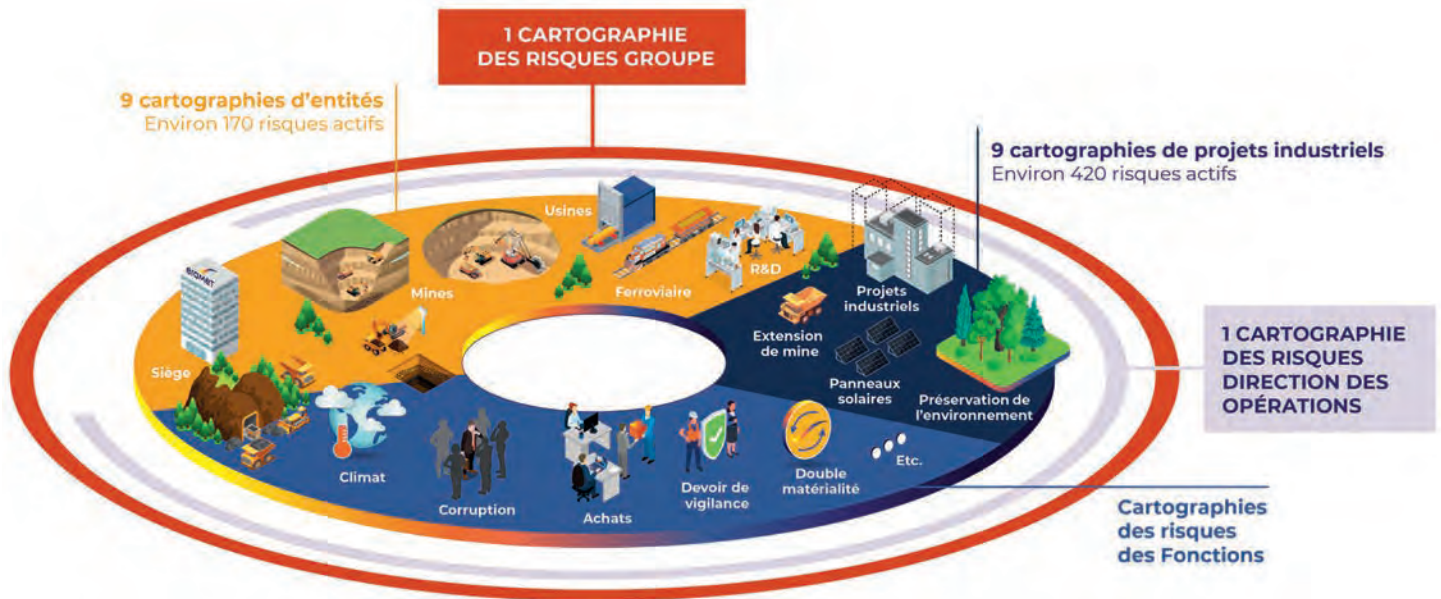
Directeur
Juridique



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.

Une approche globale



La Direction du Risque, du Contrôle Interne et de l'Audit Interne d'Eramet (DRCA) est responsable de la mise en œuvre de la gestion des risques pour Eramet. Elle est rattachée au CEO du Groupe et 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 en s'appuyant sur un réseau de responsables de contrôle interne et de gestion des risques. 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.

Engagement

1

Gestion des risques intégrée :

Eramet intègre la gestion des risques dans ses processus pour se protéger et créer de la valeur, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes dans l'atteinte de ses objectifs.

2

Engagement proactif :

Eramet gère les risques de manière proactive et efficace, en intégrant la gestion du risque dans toutes les décisions. Tous les collaborateurs et managers sont responsables de l'identification, de l'évaluation et de la gestion de leurs risques.

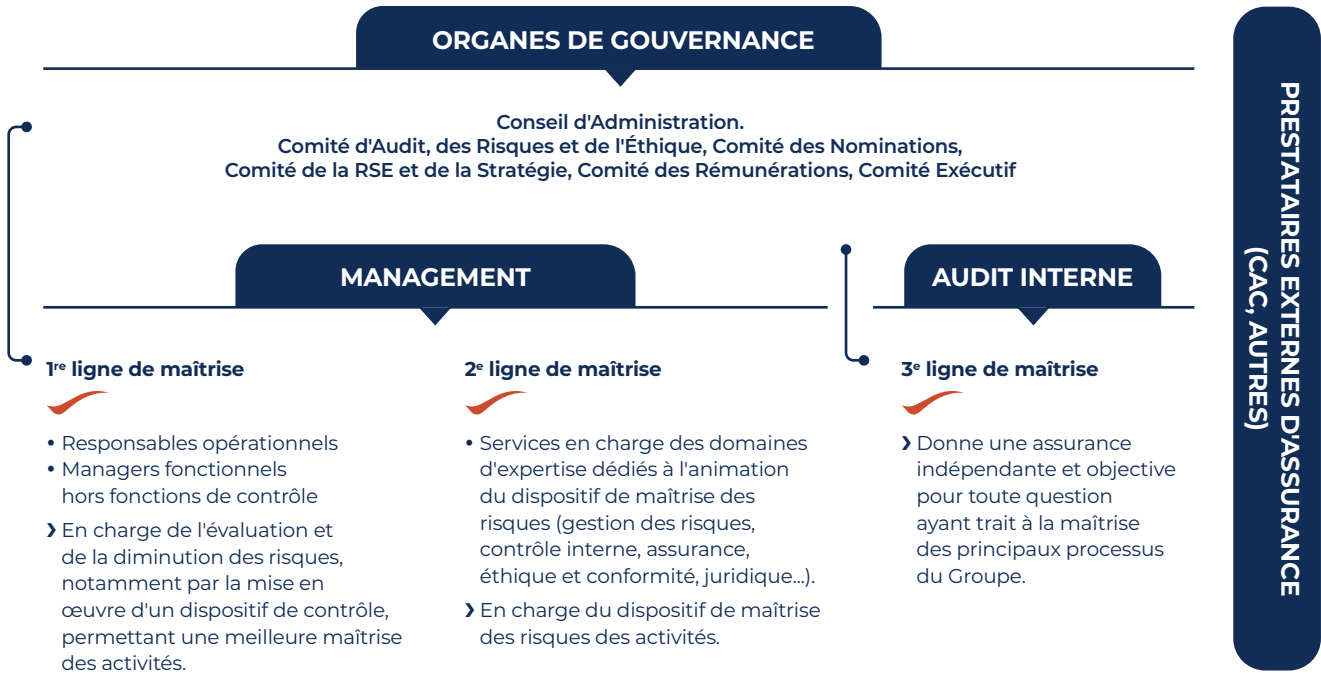
3

Cadre de gestion des risques :

Eramet a mis en place un cadre de gestion des risques qui définit les bases et les éléments organisationnels nécessaires pour une gestion efficace.

Le modèle de maîtrise des risques

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



Risques majeurs

Les facteurs de risque mentionnés ci-dessous ont été identifiés dans la cartographie des risques 2025. La description de ces risques et des mesures de gestion associées sont détaillées dans le chapitre 4.4 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

| CATÉGORIE | RISQUES | NIVEAU D'IMPORTANCE 2025 |
|--------------------------|---|--------------------------|
| Stratégique et financier | Risques de tensions géopolitiques et d'impacts sur la <i>supply chain</i> | Élevé |
| | Risques liés à l'incapacité d'exécuter la stratégie de développement des métaux de la transition énergétique | Élevé |
| | Risques de changements structurels majeurs sur les marchés des matières premières | Élevé |
| | Risques de non-redressement des activités du Groupe dont la performance est insuffisante | Élevé |
| | Risque lié à la diffusion de fausses informations (« fake news ») et à l'atteinte à la réputation | Moyen |
| Opérationnel | Risques d'accident ferroviaire grave | Élevé |
| | Risques de défaillance des systèmes d'information, de protection des informations et de cyber-attaque | Élevé |
| | Risques d'impacts physiques du changement climatique (conditions météorologiques extrêmes) ou d'événements naturels majeurs | Moyen |
| | Risques de difficultés à décarboner les activités compétitivement | Moyen |
| Conformité | Risques de comportement non-éthique | Élevé |
| | Risques lié à l'incapacité d'exécuter la stratégie de durabilité du Groupe | Moyen |

Perspectives 2026

En ce début d'année 2026, les incertitudes macroéconomiques qui avaient pesé sur la demande de nos marchés en 2025 s'atténuent progressivement, portées par des conditions de prix globalement favorables, à l'exception des sables minéralisés. Dans ce contexte, les exportations chinoises continuent de soutenir l'activité industrielle malgré la faiblesse de la demande intérieure, la croissance américaine restait solide portée par la consommation des ménages, et la demande indienne demeurerait robuste. Seule l'Europe faisait figure d'exception, avec des perspectives de rebond limitées en dépit des baisses successives de de taux d'intérêt.

Le déclenchement, fin février 2026, d'opérations militaires entre les États-Unis, Israël et l'Iran est venu perturber ces perspectives. Les tensions sur le détroit d'Ormuz, la hausse des prix de l'énergie et du fret maritime, ainsi que la flambée de certaines matières premières comme le soufre (intrait utilisé dans plusieurs procédés industriels pertinents pour nos marchés), introduisent de nouveaux facteurs d'incertitude, dont le FMI a alerté qu'ils pourraient peser sur la croissance mondiale. Les économies asiatiques et l'Europe apparaissent comme les plus exposées. Ces perturbations pourraient toutefois, dans certains cas, soutenir le prix des matières premières et bénéficier à une partie de nos marchés, même si une grande prudence s'impose quant à l'ampleur et à la durée de tels effets.

Les consensus de prix ⁽¹⁾ et de taux de change ⁽²⁾ pour 2026 s'élevaient mi-mars à :

- c.4,8 \$/dmtu en moyenne pour le minerai de manganèse ;
- c.16 450 \$/t-Ni pour le nickel au LME ;
- c.16 300 \$/t-LCE pour le carbonate de lithium (qualité batterie, CIF Asie) ;
- 1,19 pour le taux de change EUR/USD

Les prix de vente des alliages de manganèse devraient être soumis à une forte volatilité en 2026 compte tenu des mesures de sauvegarde de l'Union Européenne et des mesures protectionnistes aux États-Unis.

Les prix domestiques du minerai de nickel vendu en Indonésie, en plus d'un cours du nickel élevé, devraient bénéficier de primes en augmentation par rapport à 2025, soutenues par le contexte de tension sur l'offre de minerai indonésien.

Guidance

Le programme ReSolution met en place un cadre visant à générer un potentiel d'amélioration d'EBITDA de **130-170 M€** en année pleine d'ici deux ans (aux conditions économiques de 2025), avec un plein impact attendu en 2028. L'essentiel de ce potentiel provient de l'activité minerai de manganèse, notamment de la croissance attendue des volumes. Il n'inclut pas la montée en puissance de la production de lithium, et ne couvre pas Weda Bay.

Objectifs pour 2026

| ACTIVITÉS | INDICATEUR | GUIDANCE 2026 |
|---------------------------|---|--|
| Manganèse | Volumes transportés | 6,4 - 6,8 Mt |
| | Cash cost FOB ⁽³⁾ ⁽⁴⁾ | 2,4 - 2,6 \$/dmtu |
| | Ventes d'alliages | Stable vs. 2025 |
| Minerai de nickel | Volumes vendus à l'externe (Mth) | Notification reçue pour le dépôt d'un RKAB initial pour 12 Mth, dont 9 Mth de ventes externes avec l'intention de demander une révision à la hausse dès que possible. |
| Sables minéralisés | | Guidance suspendue suite à l'incendie intervenu fin février 2026 ⁽⁵⁾ |
| Lithium | Volumes produits | 17 - 20 kt-LCE |

Par ailleurs, dans le cadre de la rationalisation des investissements du Groupe, le montant des investissements ⁽⁶⁾ est attendu entre 250 et 290 M€ en 2026, dont :

- Capex de maintenance : entre 150 et 190 M€ ;
- Capex de dégoulotage : environ 100 M€, dont environ 70 M€ visant à améliorer la chaîne logistique de transport du minerai de manganèse au Gabon, et environ 30 M€ pour la finalisation du projet d'augmentation de la capacité de production et la décarbonation des opérations de sables minéralisés au Sénégal.

1. Analyse Eramet sur la base d'un panel des principaux analystes sell-side et marché.

2. Consensus des prévisions Bloomberg début février pour l'année 2026.

3. Définitions dans glossaire (Chapitre 9.5).

4. Pour un taux de change \$/€ de 1,20.

5. Voir communiqué de presse du 26 février 2026, disponible sur eramet.com.

6. Hors capex de la SLN, financés par l'État français.



Le rapport intégré a pour objectif de communiquer aux parties prenantes les enjeux auxquels le groupe Eramet contribue ainsi que la création de valeur financière et extra-financière générée par les activités. Il s'inspire du cadre de référence défini par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC). 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.

Ce rapport intégré fait partie d'un écosystème de publications qui s'enrichit afin d'aborder plus en profondeur des sujets spécifiques. Le Groupe publie ainsi la première édition de son rapport Droits Humains, sa réponse sur l'intégration de ces droits fondamentaux dans son organisation et ses activités. Pour la première fois également, il a réalisé son rapport Eramet Beyond for contributive impacts, pour rendre compte de son programme de mécénat conçu pour soutenir la diversification économique locale.

ERAMET

10, boulevard de Grenelle
CS 63025
F-75015 Paris

**Pour en savoir plus sur Eramet,
rendez-vous sur
www.eramet.com**

SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

