

RAPPORT ANNUEL
2014

AU COEUR DE NOTRE PERFORMANCE



ERAMET

DES ALLIAGES,
DES MINERAIS ET DES HOMMES.

PROFIL, CHIFFRES CLÉS ET MESSAGE DU PRÉSIDENT

GROUPE MINIER ET MÉTALLURGIQUE AVEC UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE, ERAMET EST UN DES PRINCIPAUX PRODUCTEURS MONDIAUX **DE MÉTAUX D'ALLIAGES**, NOTAMMENT LE MANGANÈSE ET LE NICKEL, UTILISÉS POUR AMÉLIORER LES PROPRIÉTÉS DES ACIERS, AINSI QUE **D'ALLIAGES ET D'ACIERS SPÉCIAUX À HAUTES PERFORMANCES**, UTILISÉS PAR DES INDUSTRIES TELLES QUE L'AÉRONAUTIQUE, LA PRODUCTION D'ÉNERGIE ET LES OUTILLAGES.

"IMPORTANTES RÉDUCTIONS DES COÛTS ET GAINS DE PRODUCTIVITÉ EN 2014."

Patrick BUFFET
Président-Directeur général d'ERAMET



quel jugement portez-vous sur la situation actuelle du groupe ERAMET ?

Patrick Buffet : Je constate une nette amélioration de notre situation.

Dans des conditions externes souvent difficiles pour nos métaux d'alliages et pour notre métallurgie haut de gamme, 2014 a été marquée par de considérables efforts de gestion, qui se sont traduits par d'importantes réductions des coûts et des gains de productivité (représentant au total plus de 100 millions d'euros sur l'année), ainsi que par une amélioration générale des résultats et notamment, du résultat opérationnel courant en nette progression (passant de - 45 millions d'euros en 2013 à + 75 millions d'euros en 2014).

Le niveau d'endettement net s'est établi à 547 millions d'euros à fin 2014 avec un ratio endettement net sur fonds propres de 20 %. Les investissements ont été réduits de 41 % à 346 millions d'euros. La maîtrise des investissements et du ratio « endettement net sur fonds propres », qui reste tout à fait modéré, permet au Groupe de disposer d'une situation financière solide. La liquidité d'ERAMET se situe à un niveau élevé. Les gains de productivité et les réductions des coûts

réalisés par l'ensemble du Groupe seront poursuivis à un niveau sensiblement identique au cours des trois prochaines années (2015-2017).

Quels sont les événements les plus significatifs de l'année 2014 ?

P. B. : Nos efforts majeurs de réduction des coûts et d'amélioration de la productivité dans tous les segments du Groupe ont été accompagnés par l'achèvement d'un programme important d'investissements de développement industriel, très structurant pour l'avenir :

- Le démarrage au Gabon du Complexe Métallurgique de Moanda, constitué d'une usine de silicomanganèse (65 000 tonnes/an) et d'une usine de manganèse métal (20 000 tonnes/an). La présence du groupe ERAMET au Gabon s'est encore renforcée par ce complexe de transformation locale du minerai de manganèse extrait sur place.
- La montée en puissance du nouveau site de Grande Côte au Sénégal démarré en 2014, où sont réalisées l'extraction des sables minéralisés et la séparation du zircon et du minerai de titane par TiZir, la joint-venture à 50/50 avec la société australienne Mineral Deposits Limited. Les premières expéditions commerciales de minerai ont été réalisées au 2nd semestre 2014.

Comment voyez-vous l'année 2015 et les années suivantes ?

P. B. : En 2015, l'évolution, si elle se poursuit, des conditions économiques actuelles (baisse des prix du pétrole et évolution des parités monétaires) ainsi que l'amélioration attendue, selon les experts du secteur, des cours du nickel, devraient bénéficier aux performances du Groupe.

Une amélioration des cours du nickel est attendue en 2015 en raison du « Ban* » indonésien, l'essentiel des

3 144 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

75 M€
DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL COURANT

63
IMPLANTATIONS
DANS 20 PAYS

1^{ER}

PRODUCTEUR MONDIAL
DE FERRONICKEL

2^E

PRODUCTEUR MONDIAL DE
PIÈCES FORGÉES PAR MATRIÇAGE
DE FORTE PUISSANCE

2^E

PRODUCTEUR MONDIAL
DE MINÉRAI DE MANGANÈSE
À HAUTE TENEUR

stocks de métal et de minerai accumulés avant 2014 devant se résorber progressivement.

Simultanément, ERAMET poursuivra, avec une efficacité maximale dans tous les domaines, ses efforts d'amélioration de ses performances et de maîtrise des investissements.

Le Groupe a pour objectif des réductions de coûts et d'amélioration de la productivité d'environ 90 millions d'euros en 2015. Je rappelle que l'impact cumulé visé par ERAMET sur le résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 360 millions d'euros pour la période 2014-2017.

La maîtrise des investissements sous le seuil des 400 millions d'euros sera effective en 2015, comme elle l'a été en 2014. La production devrait bénéficier, dans les trois Branches, de la montée en régime des investissements de capacité très importants réalisés sur la période 2011-2013.

"CONCRÉTISER
NOS PLANS
D'AMÉLIORATION
POUR UNE
CROISSANCE DURABLE
ET RENTABLE."

En conclusion, quel est votre message principal pour les prochaines années ?

P. B. : Nos priorités sont très claires : concrétiser nos plans d'amélioration des performances du Groupe pour qu'ils produisent tous leurs effets, voire les dépassent.

En veillant à être, toujours et partout, parmi les plus compétitifs, nous serons en mesure de protéger notre développement face aux aléas qui résultent de la cyclicité d'une partie importante de nos marchés, assurant ainsi pour le groupe ERAMET une croissance durable et rentable.

* Interdiction d'exportation de minerai de nickel non transformé en Indonésie mise en place depuis janvier 2014.



14 000
COLLABORATEURS

GRUPE MINIER ET MÉTALLURGIQUE IMPLANTÉ DANS 20 PAYS SUR LES 5 CONTINENTS, ERAMET COMPTE 14 000 COLLABORATEURS. LE GROUPE POURSUIT UNE STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE ET VERS DE NOUVEAUX MÉTAUX. SA PARTICULARITÉ ? UNE PRÉSENCE SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DES MÉTAUX.



INNOVER ET RECHERCHER

50 M€
INVESTIS EN R&D

150
BREVETS
EN PORTEFEUILLE

De classe mondiale, la R&D d'ERAMET couvre toutes les étapes de transformation des métaux et des alliages de la mine aux produits. Au service de l'exploitation et de la transformation des minerais, elle œuvre au développement de projets d'avenir, futurs relais de croissance.



EXTRAIRE ET VALORISER

55 000 T
DE NICKEL PRODUIT

3,481 MT
DE MINÉRAI DE
MANGANÈSE PRODUIT

Nickel, manganèse, ilménite... ERAMET exploite des gisements de minerai de classe mondiale avec la plus grande attention portée à sa responsabilité sociétale et environnementale. Partout, le Groupe relève des défis techniques, industriels, logistiques et humains. À l'image de sa maîtrise des procédés en pyrométallurgie et hydrométallurgie.



300
NUANCES

42
USINES DE
TRANSFORMATION
ET DE PRODUCTION

ÉLABORER ET TRANSFORMER

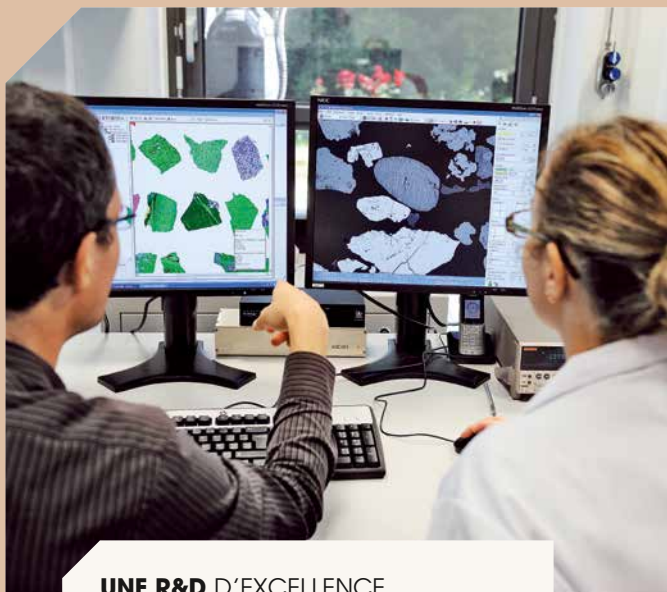
Les secteurs de l'aéronautique, du médical, ou encore de l'outillage... utilisent des alliages et des superalliages présentant des propriétés uniques permettant l'allègement des pièces, de résistance à la corrosion, à l'usure et aux hautes températures. ERAMET associe aux aciers des métaux d'alliages pour répondre à l'exigence de ces marchés.



67%
DE MATIÈRES
RECYCLÉES UTILISÉES
DANS LES ACIÉRIES
DU GROUPE

RECYCLER ET RÉEMPLOYER

ERAMET a développé une expertise dans la gestion et la valorisation de ses matières secondaires. Le Groupe commercialise des produits issus de leur retraitement ou du recyclage de déchets.



UNE R&D D'EXCELLENCE

Avec 150 brevets en portefeuille, plus de 260 collaborateurs dédiés à la Recherche et Développement et un réseau d'une trentaine de partenaires de référence, ERAMET s'appuie sur une R&D de réputation mondiale. Au service et à l'image des trois Branches du Groupe, la R&D participe à l'amélioration de la performance et au développement des projets du Groupe et réalise des prestations de R&D et d'Ingénierie à l'extérieur.

LA R&D D'ERAMET APPORTE SES COMPÉTENCES DE HAUT NIVEAU **DANS 5 GRANDS DOMAINES :**

- Minéralogie / Minéralurgie / Hydrométallurgie et Pyrométallurgie
- Métallurgie des poudres
- Métallurgie / Nuances d'alliages / Innovation et Process
- Chimie du manganèse et Recyclage
- Matriçage

FAITS MARQUANTS



TIZIR GRANDE CÔTE : C'EST PARTI !

Au Sénégal, le projet Grande Côte a débuté sa production au printemps 2014. Fin décembre, une première cargaison de 27 000 tonnes d'ilménite a été livrée à l'usine de Tyssedal en Norvège. Avec ce développement, ERAMET se positionne sur les nouveaux marchés liés à l'exploitation et à la transformation du zircon et du titane.



ENTRÉE EN VIGUEUR DU **BAN INDONÉSIEN**

Le 12 janvier 2014, le ban à l'export du minéral de nickel voulu par les autorités indonésiennes est entré en vigueur. Si le marché demeure en surcapacité en raison des stocks chinois de minéral et de nickel métal au LME, le cours du nickel devrait poursuivre son redressement en 2015.

2014,



PROJET LITHIUM EN ARGENTINE

Depuis avril 2014, ERAMINE SUDAMERICA est propriétaire de titres miniers couvrant les salars de Centenario et Ratones, dans la province de Salta. La filiale d'ERAMET explore ces salars riches en lithium dans le nord de l'Argentine pour confirmer le potentiel économique du gisement.


POLITIQUE BIODIVERSITÉ



1

MEILLEUR CONNAÎTRE ET COMPRENDRE LA BIODIVERSITÉ ET SES FONCTIONNALITÉS

- Inclure en tant qu'intégrité dans les visions stratégiques
- Développer des études de qualité avec qualification et expertise compétente
- Intégrer les services et conseils de la biodiversité



2

AIDER POUR PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ


- Intégrer les enjeux de la biodiversité au processus décisionnel
- Hiérarchiser la gestion des impacts sur la biodiversité
- S'engager et soutenir les actions en faveur de la biodiversité
- Participer aux réflexions sur les scènes nationale et internationale



3

SENSIBILISER, ÉCHANGER ET PARTAGER

- Sensibiliser et former les collaborateurs d'ERAMET aux enjeux de la biodiversité
- Partager les expériences en interne
- Améliorer les connaissances scientifiques
- Rendre compte de nos actions auprès des parties prenantes



DÉPLOIEMENT DE LA CAMPAGNE BIODIVERSITÉ

Formalisée en 2013, la politique Biodiversité du Groupe a été largement partagée en interne en 2014. Une campagne d'affichage et des cartes postales – *Et vous ? Qu'avez-vous fait pour la biodiversité aujourd'hui ?* – ont été diffusées dans toutes les entités.



**SUCCÈS DE L'EXPOSITION
«KANAK, L'ART EST UNE PAROLE»**

En 2014, ERAMET et la SLN ont été les mécènes principaux d'une exposition inédite sur la culture kanak. En prenant ses quartiers à Nouméa au Centre Culturel Tjibaou, celle-ci a attiré plus de 30 000 visiteurs, une affluence jamais vue. 160 œuvres et documents exceptionnels y étaient réunis pour la première fois.



RETOUR SUR LES SUCCÈS D



**DÉMARRAGE DU C2M
AU GABON**

La mise en production des deux usines de silicomanganèse et de manganèse métal marque le coup d'envoi d'un projet majeur pour ERAMET. Pour le Gabon qui accueille la première usine de transformation du minerai en Afrique subsaharienne, c'est un pas important en faveur de son développement économique.



**LE E-LEARNING
A LE VENT EN POUPE**

2014 a marqué un tournant dans la politique de formation avec la mise en ligne de nombreux programmes de formation et de sensibilisation. À l'image des modules consacrés à la prévention du paludisme, aux risques chimiques ou aux techniques d'achat. Avec 14 000 collaborateurs répartis dans 20 pays, le *e-learning* est une solution d'avenir pour accompagner la montée en compétence de tous.



GRAND PRIX SAFRAN INNOVATIONS AWARDS

Les équipes Aubert & Duval ont été à l'honneur. Avec leurs homologues de Snecma, elles ont reçu le « Grand Prix Safran Innovations Awards » pour le développement de l'alliage haute résistance ML340. Ce nouvel acier ultraperformant constituera les arbres de turbine des moteurs d'avion LEAP et Silvercrest.



PARI TENU À SANDOUILLE

Les équipes du site ont multiplié les efforts pour restaurer la rentabilité de la filière matte. Elles sont parvenues à ramener le volume de production à 8 000 tonnes et à réorienter la production vers des produits à forte valeur ajoutée tout en diminuant les coûts de fonctionnement et le besoin en fonds de roulement.

E L'ANNÉE



MOULILI: UNE CONCERTATION EXEMPLAIRE

Du 23 au 25 juin 2014, COMILOG a réuni à son initiative toutes les parties prenantes lors d'un séminaire de réflexion consacré à la réhabilitation du cours aval de la rivière Moullili, une des priorités du Groupe. Six experts indépendants dont deux ONG ont présenté leurs rapports. Un bel exemple de concertation locale.



ERACHEM FÊTE SES 50 ANS

Spécialisé dans la chimie du manganèse, ERACHEM COMILOG Tertré (Belgique), a fêté ses 50 ans en octobre. Une date importante soulignée par diverses manifestations : visite du Premier ministre belge, d'industriels et élus locaux, accueil des familles du personnel...

IMPLANTATIONS

Ni Sites ERAMET Nickel

Mn Sites ERAMET Manganèse

Al Sites ERAMET Alliages

ERAMET International :
Allemagne, Brésil, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, Inde, Italie, Japon, Royaume-Uni, Taiwan

Groupe :
siège à Paris / ERAMET Research et ERAMET Ingénierie à Trappes

LA PERFORMANCE SANS FRONTIÈRES

IMPLANTÉ DANS 20 PAYS, ERAMET EST PRÉSENT SUR TOUS LES GRANDS MARCHÉS AU PLUS PRÈS DES BESOINS. NOS 14 000 COLLABORATEURS SONT LES PREMIERS ARTISANS DE SA PERFORMANCE AU QUOTIDIEN.

ÉTATS-UNIS

Mn ERACHEM COMILOG Baltimore (chimie du manganèse)

Mn BMC Butler (ferromolybdène et ferrovandium)

Mn GCMC Freeport (recyclage de catalyseurs pétroliers)

Mn ERAMET Marietta (alliages de manganèse)

Mn ERACHEM COMILOG New Johnsonville (chimie du manganèse)

Al Erasteel Boonton (aciers rapides)

Al Erasteel Romeoville (centre de services)

MEXIQUE

Mn ERACHEM Mexico Tampico (chimie du manganèse)

ARGENTINE

Al ERAMINE SUDAMERICA (gisement de lithium)

ALLEMAGNE

Al Erasteel GmbH Germany (centre de distribution)

BELGIQUE

Mn ERACHEM COMILOG Terte (chimie du manganèse et recyclage de solutions de cuivre)

ESPAGNE

Al Usine Metallurgie Irun (métallurgie des poudres)

ITALIE

Al Aubert & Duval ADES (centre de distribution)

NORVÈGE

Mn 3 usines ERAMET Norway (alliages de manganèse) : Porsgrunn, Sauda, Kvinnesdal

Mn TTI Tyssedal (dioxyde de titane)

ROYAUME-UNI

Al Erasteel Stubs Warrington (aciers rapides)

Al ERAMET Alloys UK (bureau commercial)

SUÈDE

Al 3 usines Erasteel : Långshyttan, Söderfors, Vikmanshyttan (aciers rapides)



FRANCE

Mn COMILOG Dunkerque
(alliages de manganèse)

Mn Usine Valdi du Palais
(recyclage de catalyseurs)

Ni Usine Eurotungstene de Grenoble
(poudres métalliques : cobalt, pré-alliés, tungstène...)

Ni Usine ERAMET Sandouville
(nickel de haute pureté, sels de nickel et cobalt)

Al Erasteel :
• Champagneole
(aciers rapides)
• Commentry
(aciers rapides)

Al Brown Europe
(étrirage)

Al Forges de Monplaisir
(forgeage à façon)

Al Aubert & Duval - La Pardieu

Al Aubert & Duval - TAF
(traitements thermiques)

Al 6 usines Aubert & Duval : Firminy, Imphy, Issoire, Interforge, Les Ancizes, Pamiers
(pièces matricées, pièces forgées, produits longs, outillages)

Al Usine UKAD
(transformation de titane)

Al Aubert & Duval Heyrieux
(centre de distribution)

Al Erasteel Chalons-sur-Saône
(centre de services)

SÉNÉGAL

Mn TIZir Grande Côte Opérations
(Ilménite et zircon)

GABON

Mn COMILOG :
• Mine de Moanda et usine d'agglomération
• C2M : Complexe Métallurgique de Moanda

Mn Site logistique d'Owendo

Mn SETRAG : société d'exploitation du Transgabonais (concession du chemin de fer)

Mn Maboumine
(gisement polymétallique)

CHINE

Al Aubert & Duval Wuxi
(centre de distribution)

Al Erasteel Tianjin
(aciers rapides)

Mn COMILOG Guilin
(alliages de manganèse)

Mn GECC Chongzuo
(chimie du manganèse)

Mn COMILOG Far East Development Ltd
(Shanghai)

Mn COMILOG Far East Development Ltd
(Hong Kong)

INDE

Al Erasteel India Private Limited
(centre de distribution)

Al SQUAD
(matriçage)

INDONÉSIE

Ni PT Weda Bay Nickel île d'Halmahera
(gisement de nickel)

Ni PT Weda Bay Nickel
(Jakarta)

NOUVELLE-CALÉDONIE

Société Le Nickel (SLN)

Ni 5 mines : Kouaoua, Népoui, Poum, Thio, Tiébaghi

Ni Usine métallurgique de Doniambo
(feronickel et matte de nickel)


3 BRANCHES D'ACTIVITÉS



ERAMET NICKEL

781 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2014

55 000
TONNES DE NICKEL



MALGRÉ UNE DEMANDE EN CROISSANCE, ERAMET NICKEL A CONNU UNE ANNÉE 2014 DIFFICILE ESSENTIELLEMENT LIÉE À LA SURCAPACITÉ DE MINERAI SUR LE MARCHÉ. DANS CE CONTEXTE, LA BRANCHE A POURSUIVI AVEC SUCCÈS SES EFFORTS D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ET SES PLANS D'ÉCONOMIE TOUT EN PRÉPARANT L'AVENIR, À L'IMAGE DE LA FUTURE CENTRALE C EN NOUVELLE-CALÉDONIE.

Un marché encore en surcapacité

En dépit de l'entrée en vigueur le 12 janvier 2014 du ban à l'export du minerai de nickel, mis en place par les autorités

indonésiennes, le cours du nickel ne s'est pas redressé de manière pérenne et à un niveau suffisant pour garantir la rentabilité de la Branche. Malgré une embellie des cours aux 2^e et 3^e trimestres 2014,



UN NOUVEL ATELIER CHARBON À DONIAMBO

2014 a marqué le coup d'envoi du nouvel atelier charbon pulvérisé. Situé à Doniambo en Nouvelle-Calédonie, ce nouvel outil conçu et construit par les équipes ERAMET Ingénierie et la SLN va accroître la substitution du charbon par le fioul, tout particulièrement pour les pré-sécheurs. Mis en service début 2015, cet équipement améliorera la compétitivité de la SLN.

7ER
 PRODUCTEUR
 MONDIAL DE
 FERRONICKEL

7ER
 PRODUCTEUR
 MONDIAL DE
 CHLORURE DE NICKEL

1 DES 3
 PRODUCTEURS
 MONDIAUX DE NICKEL
 HAUTE PURETÉ

le marché est en excédent de production en raison du déstockage des minerais de nickel en Chine. Une fois achevés ces déstockages et ceux de nickel métal au LME, la reprise progressive des cours du nickel devrait commencer. ERAMET Nickel envisage un tel scénario dans le courant de l'année 2015.

Des efforts soutenus et couronnés de succès

Pour restaurer sa rentabilité, la SLN a intensifié ses efforts engagés en 2012 dans le cadre de son Plan de Compétitivité. Si cette dernière dépend en partie de facteurs exogènes comme la force de l'euro par rapport au dollar et le cours du nickel, elle tient d'abord essentiellement à ses coûts de production. La Branche a pour ambition de baisser le prix de revient de 1,5 \$ par livre de nickel produite d'ici à 2018. Grâce à la mobilisation des équipes et l'introduction d'outils de pilotage plus fins, ce pari est en passe d'être tenu. En 2014, la SLN est en avance sur son plan de marche avec un gain de 0,62 \$ par livre pour un objectif de 0,45 \$. Ce mouvement devrait s'accélérer à moyen terme avec la future centrale C située à l'usine de Doniambo en Nouvelle-Calédonie dont la mise en service est programmée en 2018 et 2019. Un pas important a été franchi en 2014 avec la désignation d'Eiffage pour construire cette centrale

au charbon. La décision finale d'investissement est prévue fin 2015. Avec cette centrale, la SLN réduira sensiblement sa facture énergétique, améliorera sa compétitivité à long terme et sa performance environnementale. L'activité chimie du nickel s'est, quant à elle, bien comportée. Eurotungstene – production de poudres de cobalt et de tungstène – a bien tiré son épingle du jeu grâce à ses marchés de niche.



SANDOUVILLE À LA RECHERCHE D'UN SECOND SOUFFLE

En 2014, les équipes de Sandouville ont réalisé une belle performance technique et humaine pour restaurer la rentabilité de la filière matte. Elles sont parvenues – dans cette usine qui produit du nickel métal et des sels de très haute pureté – à ramener le rythme de production à 8 000 tonnes sans pénaliser les clients, à diversifier l'approvisionnement de matte en amont et à réorienter la production vers des produits à forte valeur ajoutée. Les efforts, qui ont permis de diminuer les coûts de fonctionnement et le besoin en fonds de roulement, seront poursuivis.



ERAMET MANGANÈSE

1 429 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2014

3,481 MT
DE MINÉRAIS
DE MANGANÈSE

EN 2014, ERAMET MANGANÈSE A ÉVOLUÉ DANS UN MARCHÉ EN MUTATION. SI LA BRANCHE A MIS EN PRODUCTION DEUX PROJETS MAJEURS - C2M AU GABON ET GRANDE CÔTE AU SÉNÉGAL -, ELLE A DÛ AFFRONTER UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DIFFICILE ET L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE CONCURRENCE.

+ 7%
DE PRODUCTION
DES ALLIAGES AFFINÉS

Le défi de la compétitivité

En 2014, ERAMET Manganèse a été confrontée à une baisse du cours du minerai de manganèse liée en partie à la montée en puissance de nouveaux concurrents sud-africains mais aussi à un ralentissement de la croissance de la demande en Chine.

- COMILOG, sa filiale gabonaise, a poursuivi le déploiement de son Plan de Performance Opérationnelle initié en 2013 sans parvenir à atteindre son ambitieux objectif de production de minerais sur l'année, en raison de

difficultés essentiellement logistiques. Pour augmenter sa production et préparer l'avenir, SETRAG a lancé un vaste plan de remise en état de la voie ferroviaire du Transgabonais et COMILOG a ouvert une carrière pilote d'exploitation des bordures de la mine gabonaise de Moanda.

- La chimie du manganèse a enregistré une baisse de ses résultats liée à l'évolution des marchés, caractérisée par une progression de son centre de gravité vers l'Asie.

- Sur son activité alliages de manganèse, la Branche poursuit son orientation vers des produits affinés et à plus forte valeur ajoutée.

Le défi de la mise en production

ERAMET Manganèse a démarré avec succès la production de deux grands projets : Grande Côte au Sénégal (voir encadré) et C2M au Gabon. À Moanda au Gabon, l'usine de silicomanganèse a ainsi débuté. Il s'agit de la seule usine de transformation du minerai de manganèse

ÈSE

DÉMARRAGE DE GCO ET PREMIÈRE LIVRAISON

Détenu conjointement par ERAMET et Mineral Deposits Limited (Australie), TIZir produit et enrichit de l'ilménite utilisée notamment pour la production de pigments ainsi que de la fonte de haute pureté et du zircon. Après deux années d'études et de construction, le site de Grande Côte au Sénégal est entré en service. Une première cargaison de 27 000 tonnes d'ilménite a été livrée à l'usine de transformation de Tyssedal en Norvège. La montée en puissance se poursuit en 2015.



2^E

PRODUCTEUR MONDIAL DE MINÉRAI DE MANGANÈSE À HAUTE TENEUR

1^{ER}

PRODUCTEUR MONDIAL D'ALLIAGES DE MANGANÈSE AFFINÉS

1^{ER}

PRODUCTEUR MONDIAL DE DÉRIVÉS CHIMIQUES DU MANGANÈSE

2^E

PRODUCTEUR MONDIAL D'ALLIAGES DE MANGANÈSE

en Afrique subsaharienne. Le démarrage de l'unité de manganèse métal est en cours, étape par étape sur 2015. Un important travail de recrutement et de formation a mobilisé de nombreux acteurs de la Branche sur différents sites. Plus de 400 opérateurs et agents de maîtrise ont été recrutés localement et formés sur des technologies et des process nouveaux au Gabon. Au total, plus de 24 000 heures de formation ont été dispensées.

Le défi de la performance logistique

En 2014, la production de minerai de manganèse a légèrement reculé pour s'établir à 3,4 millions de tonnes. Ce recul est en grande partie lié à un déraillement important, survenu au printemps 2014. Un chantier d'ampleur de réhabilitation de la voie a été initié sur une partie du trajet alors qu'une discussion est engagée avec la République gabonaise et la Banque mondiale (IFC) pour remettre la voie à niveau.



DEUX GISEMENTS COMPLEXES À L'ÉTUDE EN AFRIQUE

COMILOG a poursuivi les travaux de mise au point du procédé et les études d'ingénierie pour Maboumine, gisement complexe de minerai polymétallique. En Afrique du Sud, le projet d'exploitation de la mine souterraine de Mukulu est également à l'étude pour une décision en 2016.



938 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2014

+ 40%
AMÉLIORATION DE
LA PRODUCTIVITÉ DE LA
PRESSE DE 40 000 TONNES
DE PAMIER (FRANCE)

35
MILLIONS D'EUROS DE
GAINS DE PRODUCTIVITÉ
ET DE RÉDUCTION DE
COÛTS EN 2014

ERAMET ALLIAGES



ERAMET ALLIAGES A CONNU EN 2014 DES SITUATIONS CONTRASTÉES AVEC DES MARCHÉS AUX DYNAMIQUES DIFFÉRENTES. À TOUS LES NIVEAUX, LES ÉQUIPES ONT POURSUIVI LEURS EFFORTS POUR AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ TANDIS QUE LA BRANCHE MENAIT À BIEN LES RESTRUCTURATIONS NÉCESSAIRES POUR ADAPTER SON OUTIL INDUSTRIEL.

Des positions fortes mais chahutées

Aubert & Duval, sur le marché des alliages, et Erasteel, sur celui des aciers rapides et de la métallurgie des poudres, sont deux références mondiales. L'année 2014 a été caractérisée par une évolution contrastée de nombreux marchés :

- le secteur de l'aéronautique, 55 % du marché d'ERAMET Alliages, reste dynamique,
- le secteur de la production d'énergie, second marché, recule sous le double

effet de la crise en Europe et de l'essor des gaz de schiste américains qui diminuent l'intérêt pour les centrales au gaz à haute performance,

- le marché des aciers rapides demeure sinistré en raison d'une surcapacité liée à la production chinoise.

Au final, le chiffre d'affaires d'ERAMET Alliages a progressé de 4 % en 2014 et son résultat opérationnel courant a enregistré une nette amélioration de 23 millions d'euros. Ces résultats sont cependant impactés par les pertes d'Erasteel,



COUP D'ENVOI DE LA FILIÈRE DE RECYCLAGE DE TITANE

ERAMET Alliages est à l'origine de la création d'une filière de récupération et de valorisation du titane en partenariat avec l'ADEME. Baptisée EcoTitanium, cette filière, inscrite dans une logique d'économie circulaire, prévoit la construction de la première usine en Europe de recyclage de titane de qualité aéronautique sur la commune de Saint-Georges-de-Mons en Auvergne (France). Le titane, matière première stratégique, est particulièrement prisé par l'industrie aéronautique pour sa faible densité, sa résistance mécanique et à la corrosion et sa compatibilité avec les composites.

LES ÉQUIPES R&D D'ERAMET ALLIAGES À L'HONNEUR

Le Comité Exécutif de Safran a attribué le Grand Prix Safran Innovations Awards 2014 aux équipes de Snecma (Safran) et d'Aubert & Duval (ERAMET) pour le développement de l'alliage haute résistance ML340. Ce nouvel acier ultraperformant est destiné aux arbres de turbines des moteurs d'avion LEAP et Silvercrest de Snecma. Moins volumineux et plus résistant, il contribue à augmenter la performance des moteurs et à diminuer la consommation de carburant de 15%.

2^E

PRODUCTEUR MONDIAL DE PIÈCES FORGÉES PAR MATRIÇAGE DE FORTE PUISSANCE

3^{ER}

PRODUCTEUR MONDIAL DE POUDRES ATOMISÉES AU GAZ

UN DES PRINCIPAUX PRODUCTEURS MONDIAUX D'ACIERS SPÉCIAUX DE HAUTES PERFORMANCES

LA FONDATION AUBERT & DUVAL SOUTIEN LES APPRENTIS

La Fondation Aubert & Duval soutient deux projets majeurs en Auvergne (France) en faveur de la formation et de l'hébergement des apprentis en alternance. D'une capacité d'accueil de 500 places par an, le centre de formation des Combrailles a ouvert ses portes en avril 2015. Simultanément, les travaux de la future Maison de l'Alternant où résideront 80 apprentis ont débuté.

pénalisé par ses coûts de production, un marché surcapacitaire en Chine et le recul du marché de l'automobile. En 2015, la Branche profitera de la montée en puissance des programmes aéronautiques, à l'image de l'A350, et de sa nouvelle presse à Belgaum en Inde dans le cadre de sa joint-venture SQuad. Dédiée à la fabrication des pièces aéronautiques de taille moyenne, cette forge complètera son outil industriel et renforcera sa compétitivité.

d'optimisation des flux tournée vers l'amélioration du service client. En 2014, le taux de service client a progressé très significativement tout en réduisant les stocks d'en-cours.

- La Branche poursuit avec succès ses plans d'amélioration des processus et des modes de fonctionnement. Elle a pour objectif de réduire ses frais généraux de 23 millions d'euros en 2016 par rapport à 2012.

Trois chantiers pour restaurer la compétitivité

Pour réduire les coûts, restaurer sa compétitivité et améliorer la satisfaction client, ERAMET Alliages agit à trois niveaux :

- Elle redéploie son outil industriel. La Branche demeure un acteur majeur en France, avec 150 millions d'euros investis depuis 2010 en France. Elle met en place une réorganisation de certaines de ses activités, entre les sites de Commentry et de Valdi-Le Palais-sur-Vienne.

- Initiée en 2013, la démarche de progrès continu se diffuse à tous les niveaux sous l'impulsion d'une équipe de plus de 20 Change Leaders. Objectif : améliorer la performance industrielle au niveau de chaque atelier en opérant des mini-transmutations. À cela s'ajoute une démarche





UNE EXIGENCE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE QUI NE FAIBLIT PAS

EN DÉPÎT DE LA CRISE ET DES DIFFICULTÉS DU GROUPE, ERAMET NE BAISSÉ PAS LA GARDE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE. LE GROUPE PRIVILÉGE LE TRAVAIL EN RÉSEAU À L'INTERNE ET À L'EXTERNE POUR MUTUALISER LES MOYENS ET OPTIMISER SES ACTIONS SANS DÉGRADER LES RÉFÉRENTIELS.

Un fort ancrage local

L'acceptation des activités d'ERAMET conditionne en partie son « permis d'opérer », sa réputation et son image. C'est pourquoi le Groupe privilégie une démarche de concertation permanente pour expliquer ses activités. COMILOG a, par exemple, organisé en juin 2014 un séminaire multi-parties prenantes consacré à la réhabilitation du cours aval de la rivière de Moulili au Gabon. Six acteurs et experts indépendants ont présenté

leur rapport. La SLN a par ailleurs organisé de nombreuses réunions publiques à Nouméa afin d'informer les habitants de son projet de centrale électrique. Cet ancrage territorial se traduit aussi par une politique de valorisation métallurgique locale à l'image de ses usines de Doniambo en Nouvelle-Calédonie ou de C2M à Moanda au Gabon, première usine de transformation du minerai en Afrique subsaharienne. Cette politique industrielle ancrée dans les territoires, y compris en France avec notamment ERAMET Alliages, s'incarne également dans un modèle capitalistique associant étroitement les autorités locales. C'est le cas de la SLN en Nouvelle-Calédonie et de COMILOG au Gabon.

CERTIFICATION ISO 14001 DU SITE DE DONIAMBO

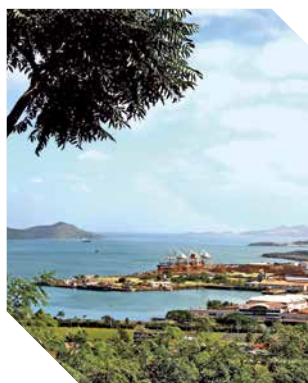
Depuis la certification de l'usine de Doniambo en avril 2014, ERAMET compte 35 sites certifiés ISO 14001. La certification du site de Doniambo récompense l'implication des équipes locales et la dynamique environnementale. Plus d'1 million d'euros ont été investis dans des analyses environnementales et pour améliorer les infrastructures. Prochain objectif : la certification des centres miniers calédoniens.

Finaliser les référentiels

ERAMET est engagé dans une démarche de formalisation de sa politique de développement durable. Objectifs : professionnaliser les équipes et partager de manière pérenne les savoir-faire et les bonnes pratiques. En 2014, les politiques « Énergie » et « Biodiversité », ainsi

35

SITES CERTIFIÉS
ISO 14001





EMENTALE LIT PAS

qu'une procédure « Risques industriels » ont été déployées. Cette déclinaison opérationnelle a, par exemple, pris la forme d'une campagne de sensibilisation et d'un guide méthodologique pour partager la politique biodiversité, sujet où le Groupe a acquis une expertise reconnue tout particulièrement dans la gestion de l'environnement minier. En 2014, deux référentiels – « l'analyse des risques environnementaux » et « l'environnement minier et la gestion responsable » – et plusieurs dispositifs de formation ont été élaborés avec les équipes opérationnelles.

Contribuer aux standards internationaux

Membre actif de plusieurs fédérations et associations professionnelles, ERAMET œuvre pour mieux faire connaître ses produits, participer à la définition des règles

du cadre réglementaire et renforcer la protection de ses salariés, de la population et de l'environnement. En 2014, le Groupe a ainsi largement contribué au dialogue entre l'industrie des métaux non ferreux et les instances françaises et européennes pour l'élaboration des BREFs, documents de référence sur les Meilleures Techniques Disponibles. En 2014, le travail de mise à jour des Fiches de Données de Sécurité Produits s'est poursuivi en conformité avec REACH, règlement européen en matière de produits chimiques. Ces fiches, véritables « passeports sécurité », assurent la transmission de l'information sur les produits jusqu'au consommateur final. ERAMET a également approfondi ses travaux sur la classification des minerais de manganèse et de nickel. Les enjeux sont pluriels : développer la connaissance scientifique, conforter la maîtrise des risques et sécuriser la classification.

112 000

VISITEURS À
PARIS ET PLUS DE
300 000 VISITEURS
À NOUMÉA POUR
L'EXPOSITION « KANAK,
L'ART EST UNE PAROLE »

137 M€

D'INVESTISSEMENTS
ENVIRONNEMENTAUX
SUR 3 ANS

1,3 M€

CONSACRÉS EN 2014 À
L'APPROFONDISSEMENT
DES CONNAISSANCES
ENVIRONNEMENTALES
DES SITES EXPLOITÉS
PAR ERAMET



CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Dans les territoires où il opère, ERAMET contribue au développement économique et social dans une logique de valeur partagée. L'École des Mines de Moanda, dont les travaux ont débuté, en constitue une belle illustration. En Argentine, où sa filiale ERAMINE SUDAMERICA étudie la possibilité d'extraction du lithium dans les salars de Ratones et Centenario, ERAMET s'est rapproché des acteurs locaux pour lancer la production de quinoa afin d'améliorer l'alimentation des populations vivant sur ces hauts plateaux et leur offrir un complément de revenu.



ACCOMPAGNER LE REDEPLOIEMENT DU GROUPE

PARCE QUE LA CRISE OBLIGE ERAMET À SE TRANSFORMER, LES COLLABORATEURS SONT AU CŒUR DES MUTATIONS QUI S'OPÈRENT. AU NIVEAU DU SIÈGE ET DES BRANCHES, LES RESSOURCES HUMAINES ŒUVRENT À L'ADAPTATION DES ORGANISATIONS, À L'ÉVOLUTION DE L'OUTIL INDUSTRIEL ET À LA RECHERCHE DE PERFORMANCE. ELLES S'Y EMPLOIENT DANS UN SOUCI PERMANENT DE DIALOGUE SOCIAL ET DE RESPECT DES COLLABORATEURS.

79 %
DES COLLABORATEURS
ONT BÉNÉFICIÉ
D'UNE ACTION DE
FORMATION EN 2014

Contribuer à la performance du Groupe

2014 a été une année intense en matière d'optimisation des organisations et des process pour gagner en efficacité. Les Directions des Ressources Humaines ont été moteurs dans la mise en place des plans d'amélioration de la productivité en veillant notamment à la faisabilité des actions et à limiter au maximum les impacts humains. Ces travaux ont été menés avec un souci permanent du dialogue social dans le strict respect des processus d'information-consultation des

représentants du personnel. En témoigne la signature d'un accord majoritaire à l'unanimité en juillet 2014 du Plan de sauvegarde de l'emploi par les partenaires sociaux d'Aubert & Duval.

Faciliter la montée en compétence

En 2014, ERAMET a poursuivi le développement d'une offre de formation transverse dédiée au management. Il s'agit d'un challenge majeur étant donné la diversité des sites et des marchés. Ces modules de formation dotent les managers des



S'ADAPTER À L'ÉVOLUTION DES PROJETS

Au Gabon, ERAMET a lancé avec succès la mise en production du C2M. Plus de 400 opérateurs et agents de maîtrise ont été recrutés localement et formés sur des technologies et des process nouveaux au Gabon. 24 000 heures de formation ont été dispensées à Moanda, à Dunkerque et à Sauda en Norvège tandis que des opérateurs norvégiens et des ingénieurs ont prêté main-forte aux équipes gabonaises de Moanda. À Weda Bay en Indonésie, où le projet d'exploitation du nickel a été mis en sommeil, ERAMET a privilégié la mobilité interne en réaffectant les collaborateurs sur d'autres missions.



SÉCURISER LES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

En 2014, ERAMET a mis en service un logiciel d'aide à la décision. Nommé Planis, il centralise les données sur les déplacements professionnels des collaborateurs. Lors de l'enregistrement de son voyage sur le site dédié, le collaborateur reçoit avant son départ des recommandations pratiques sur son pays de destination. Au cours de son déplacement et si la situation l'exige, la Direction de la Sécurité peut réagir rapidement avec les mesures de protection adaptées.

connaissances en matière de gestion financière, d'amélioration continue, ou encore, de gestion de projet... Dans le contexte d'adaptation des organisations, ces derniers ont bénéficié et bénéficient en 2014 et 2015 d'une formation *ad hoc* et ont pu participer à des ateliers pour mieux gérer ces transitions avec leurs équipes. ERAMET a également investi de nouveaux modes de formation en ligne avec des modules consacrés à la prévention des risques chimiques, aux techniques d'achat, ou encore, à la responsabilité juridique des mandataires sociaux. Par ailleurs, le Groupe a fusionné ses deux instituts de formation dans une logique d'efficacité et de cohérence.

Protéger les collaborateurs

La santé et la sécurité des collaborateurs demeurent la priorité. Parce que le Groupe opère sur 60 sites, dont certains sont situés dans des environnements sensibles, ERAMET déploie un arsenal de mesures et d'outils avec un fort volet

formation pour prévenir et minimiser les risques. Une formation en ligne a, par exemple, été proposée pour informer les collaborateurs sur le paludisme. La sécurité reste une préoccupation quotidienne alors que l'activité du Groupe expose naturellement ses collaborateurs. Malgré les efforts déployés, les résultats Sécurité ont été contrastés en 2014. Si 27 sites sur 60 n'ont enregistré aucun accident avec arrêt de travail sur 12 mois, avec de belles performances pour certains sites miniers calédoniens de la SLN, ERAMET n'est pas parvenu à réduire le nombre total de ses accidents. Une nouvelle campagne Groupe 2014 - « *Nous avons tous envie de protéger nos vies* » - a été lancée en mettant l'accent sur les risques routiers et les espaces confinés. L'attention portée aux collaborateurs se traduit aussi dans des dispositifs d'écoute et d'accompagnement des équipes concernées par les plans de restructuration.

10 000
HEURES DE
FORMATION, AUPRÈS
DE 916 PERSONNES,
ONT ÉTÉ DISPENSÉES
PAR IMaGE



CHARTE D'ÉTHIQUE 2015

Une nouvelle version de la Charte d'Éthique a été rédigée afin de développer et illustrer davantage les principes qui guident l'action du Groupe et de ses collaborateurs. Entrée en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2015, elle permet à ERAMET de mieux répondre aux évolutions sociétales de notre monde et aux attentes de toutes nos parties prenantes en tenant compte d'importantes évolutions légales, nationales ou internationales, survenues ces dernières années. Cette Charte apporte à chaque collaborateur du Groupe un texte de référence détaillé, clair et explicite.

LES INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

ENVIRONNEMENT

| Thèmes | Définitions | Résultats 2014 | Évolution |
|----------------------------------|---|--|---|
| Permis d'exploiter | Nombre de permis d'exploiter des sites du Groupe. | 192 | + 11 % (mise en exploitation de nouveaux sites) |
| Reporting environnemental | Pourcentage de sites inclus dans le reporting environnemental. | 100 % | + 10 critères ajoutés concernant la maîtrise de l'énergie (ISO 50001) |
| Certification des sites | Nombre de sites industriels et miniers ayant obtenu la certification ISO 14001. | 35 sites soit 74 % des sites concernés | + 35 % en 3 ans |
| Réhabilitation des sites miniers | Nombre d'hectares réhabilités en cumulé sur l'ensemble de nos sites miniers. | 130 ha | Plus de 270 ha sur 3 ans |
| Rejets atmosphériques | Nombre d'installations de traitement des rejets atmosphériques canalisés. | 382 | + 8,2 % |

ÉNERGIE

| Thèmes | Définitions | Résultats 2014 | Évolution |
|---------------------------------|--|------------------|---|
| Consommation d'énergie | Consommation d'énergie (électricité, gaz, fioul lourd, charbon...). | 16,95 TWh | Légèrement en hausse par rapport à 2013 mais comparable à 2012. La consommation d'énergie est stabilisée entre 16 et 17 TWh/an |
| Démarche efficacité énergétique | Nombre de sites ayant lancé en 2014 la démarche économie d'énergie conduite sur les principes de la norme ISO 50001. | 8 sites | 3 sites certifiés ISO 50001, 1 site en cours |
| Bilan carbone | Volume en tonnes de CO ₂ émis par l'ensemble des sites du Groupe. | 4,450 Mt | Légère hausse par rapport à 2013 mais globalement stable depuis 2010 |

SOCIAL

Effectifs inscrits par catégorie socioprofessionnelle et par région au 31/12/2014

| | France | Europe | Amériques | Asie | Pacifique | Afrique | TOTAL |
|---------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|---------------|
| Ouvriers | 2 550 | 882 | 413 | 491 | 1 467 | 1 741 | 7 544 |
| ETAM | 1 770 | 289 | 115 | 250 | 598 | 1 483 | 4 505 |
| Cadres | 851 | 174 | 137 | 113 | 145 | 523 | 1 943 |
| Total effectifs inscrits | 5 171 | 1 345 | 665 | 854 | 2 210 | 3 747 | 13 992 |
| % cadres | 16 % | 13 % | 21 % | 13 % | 7 % | 14 % | 14 % |

Effectifs inscrits par Branche et par région au 31/12/2014

| | France | Europe | Amériques | Asie | Pacifique | Afrique | TOTAL |
|--------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|---------------|
| Holding | 376 | 16 | 35 | 28 | 0 | 0 | 455 |
| Nickel | 358 | 0 | 0 | 241 | 2 219 | 0 | 2 809 |
| Manganèse | 236 | 859 | 596 | 544 | 0 | 2 210 | 5 982 |
| Alliages | 4 201 | 470 | 34 | 41 | 0 | 0 | 4 746 |
| Total | 5 171 | 1 345 | 665 | 854 | 2 219 | 2 210 | 13 992 |

| Formation* | France | Europe | Amériques | Asie | Pacifique | Afrique | TOTAL |
|---------------------|--------|--------|-----------|--------|-----------|---------|----------------|
| Heures de formation | 94 192 | 11 649 | 27 629 | 11 685 | 64 400 | 164 942 | 374 497 |
| Heures par salarié | 18 | 9 | 42 | 14 | 29 | 44 | 27 |

* Données extraites du Reporting Annuel RSE RH - Données déclarées par les sites du Groupe.

SÉCURITÉ

| Thèmes | Définitions | Valeur 2014 | Évolution sur 1 an |
|---------------------|--|-------------|--------------------|
| Taux de fréquence | Nombre d'accidents avec arrêt rapporté à un million d'heures travaillées. | 5,1 | + 4 % |
| Taux de gravité | Nombre de jours d'arrêts (au-delà du jour de survenue de l'accident) associé aux accidents avec arrêt rapporté à mille heures travaillées. | 0,35 | - 20 % |
| Taux de fréquence 2 | Nombre d'accidents déclarés avec et sans arrêt, rapporté à un million d'heures travaillées. | 15,8 | - 2 % |

COMEX

- 1 **Patrick BUFFET**
Président-Directeur général d'ERAMET
- 2 **Georges DUVAL**
Directeur général délégué ERAMET Alliances
- 3 **Bertrand MADELIN**
Directeur général délégué ERAMET Nickel
- 4 **Philippe VECTEN**
Directeur général délégué ERAMET Manganèse
- 5 **Jean-Didier DUJARDIN**
Directeur administratif et financier
- 6 **Michel CARNEC**
Directeur des Ressources humaines, Santé, Sécurité, Sûreté
- 7 **Catherine TISSOT-COLLE**
Directeur de la Communication et du Développement durable

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

au 31 décembre 2014

Patrick BUFFET
Président-Directeur général d'ERAMET

ADMINISTRATEURS

- Michel ANTSELEVE**
Conseiller Spécial Chargé de Missions du Président de la République gabonaise, Chef de Département Mines, Hydrocarbures, Énergies et Ressources Hydrauliques.
- CEIR, représenté par Patrick DUVAL,**
Président de CEIR
- Édouard DUVAL**
Président du conseil de gérance de Sorame - Président d'ERAMET International
- Georges DUVAL**
Gérant de Sorame - Directeur général délégué d'ERAMET
- Sorame, représenté par Cyrille DUVAL,**
Secrétaire général d'ERAMET Alliances
- FSI-Equation*, représenté par Jean-Yves GILET,**
Directeur exécutif ETI/GE de Bpifrance
- Marie-Axelle GAUTIER**
Responsable pôle droit public - droit minier - Administrateur représentant les salariés
- Philippe GOMES**
Député de la 2^e circonscription de Nouvelle-Calédonie
- Caroline GRÉGOIRE SAINTE MARIE**
Administrateur de sociétés (administrateur indépendant)
- Thierry LE HENAFF**
Président-Directeur général d'ARKEMA (administrateur indépendant)
- Manoelle LEPOUTRE**
Directeur des Dirigeants et Équipes Dirigeantes du Groupe TOTAL (administrateur indépendant)

Pia OLDERS
Gestionnaire d'assurances - Administrateur représentant les salariés

Michel SOMNOLET
Ancien Administrateur, Vice-Président et Directeur général de l'administration finances de L'Oréal (administrateur indépendant)

Claude TENDIL
Président du Groupe Generali en France (administrateur indépendant)

Frédéric TONA
Consultant indépendant dans le domaine minier (administrateur indépendant)

Antoine TREUILLE
Président de Charter Pacific Corporation (administrateur indépendant)

Alexis ZAJDENWEBER
Directeur de Participations Énergies à l'Agence de Participations de l'État - Administrateur représentant de l'État

CENSEURS

Jean-François REBATEL
Daniel SIGNORET

DÉLÉGUÉ DU COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE

Philippe LAIGNEL

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Yves RAMBAUD

* FSI-Equation est une filiale de Bpifrance Participations (ex-FSI)



4

6

7

2

1

5

3

2014 : RÉSULTATS DU GROUPE EN AMÉLIORATION

ERAMET a renforcé substantiellement ses gains de productivité avec des résultats en nette progression en 2014 par rapport à 2013, malgré le contexte difficile des marchés du Groupe.

Les résultats du Groupe ont bénéficié d'une évolution favorable des cours du nickel au LME qui, malgré une progression de 12 %, sont restés relativement bas. Les ventes au secteur aéronautique ont progressé sur 2014.

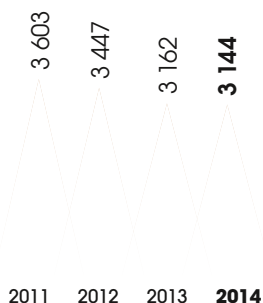
Toutefois, un accident ferroviaire au Gabon et la baisse du prix du minerai de manganèse ont pénalisé les performances opérationnelles du Groupe. Des plans de réduction des coûts et d'amélioration de la productivité, portant sur l'ensemble des entités du Groupe, ont permis un gain global de plus de 100 millions d'euros en 2014.

Ainsi, le résultat opérationnel courant a augmenté significativement de 45 millions d'euros en 2013 à 75 millions d'euros en 2014. Les investissements industriels, en baisse de 41 %, s'élèvent à 346 millions d'euros, nettement inférieurs au seuil maximal de 400 millions d'euros fixé par le Groupe pour 2014.

La situation financière du Groupe reste solide avec une liquidité à un niveau élevé, malgré une augmentation de l'endettement net.

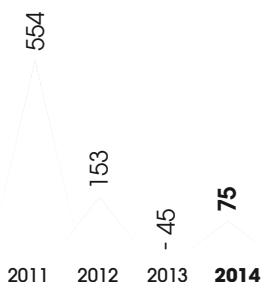
En 2015, l'évolution favorable des conditions économiques (change, fuel), ainsi que l'amélioration des cours du nickel attendue, devraient permettre au Groupe d'obtenir des résultats en nette amélioration.

CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros



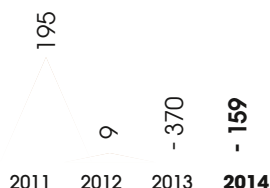
Le chiffre d'affaires est resté stable par rapport à 2013 pour s'élever à 3 144 millions d'euros.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT
en millions d'euros



Un résultat opérationnel courant positif, en très nette progression entre 2013 et 2014.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
en millions d'euros



Un résultat net part du Groupe en nette amélioration en 2014 par rapport à 2013.

* Les données consolidées présentées sont des données ajustées issues du reporting du Groupe qui intègre les coentreprises selon la méthode proportionnelle. Voir comptes consolidés au 31 décembre 2014 disponibles sur le site Internet du Groupe (www.eramet.com).

COMPTES DE RÉSULTATS

| (en millions d'euros) | 31/12/2014 | 31/12/2013 |
|---|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires | 3 144 | 3 162 |
| EBITDA | 363 | 231 |
| Résultat opérationnel courant | 75 | (45) |
| Résultat opérationnel avant dépréciation | (27) | (125) |
| Résultat opérationnel | (54) | (548) |
| Coût de l'endettement net | (40) | (7) |
| Autres produits et charges financiers | (28) | (25) |
| Quote-part dans les résultats des entreprises associées | - | 1 |
| Impôts sur les résultats | (49) | 72 |
| Résultat net de la période | (171) | (507) |
| • part des participations ne donnant pas le contrôle | (12) | (137) |
| • part des propriétaires de la société mère | (159) | (370) |
| Résultat de base par action (EUR) | (6,06) | (14,11) |
| Résultat dilué par action (EUR) | (6,06) | (14,11) |

La hausse du chiffre d'affaires d'une part, des activités d'ERAMET Nickel du fait d'une hausse moyenne des prix du nickel et, d'autre part, des activités d'ERAMET Alliages ont permis de compenser la baisse du chiffre d'affaires sur les activités d'ERAMET Manganèse (production pénalisée par un accident ferroviaire au Gabon et baisse des prix du minerai de manganèse).

La progression du résultat opérationnel courant s'explique essentiellement par la hausse des prix du nickel, l'amélioration de la productivité et la réduction des coûts partiellement compensées par une baisse des volumes de production et des prix de minerai de manganèse.

Le résultat opérationnel intègre les coûts d'études des grands projets, des coûts de restructuration et des dépréciations d'actifs.

Le résultat net de la période inclut le coût de l'endettement net dont l'évolution est en ligne avec la hausse de l'endettement financier brut, les autres produits et charges financiers et la charge d'impôt sur les résultats.

Le résultat net part du Groupe s'élève à - 159 millions d'euros par rapport à - 370 millions d'euros en 2013.

2,2 Mds €
DE LIQUIDITÉS ET DE LIGNES
DE CRÉDIT NON TIRÉS

100 M€
DE GAINS DE PRODUCTIVITÉ
ET DE RÉDUCTION DES COÛTS

TABLEAU DE FLUX DE L'ENDETTEMENT NET

| (en millions d'euros) | 31/12/2014 | 31/12/2013 |
|--|--------------|--------------|
| ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES | | |
| EBITDA | 363 | 407 |
| Impact trésorerie des éléments sous l'EBITDA | (238) | (149) |
| Marge brute d'autofinancement | 125 | 74 |
| Variation nette des actifs et passifs courants liés à l'activité | (82) | 87 |
| Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles | 43 | 161 |
| OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT | | |
| Investissements industriels | (346) | (587) |
| Autres flux d'investissements | 26 | (7) |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement | (320) | (594) |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations sur fonds propres | (25) | (252) |
| Incidence des variations de cours des devises | (27) | 19 |
| (Augmentation) / Diminution de l'endettement net | (329) | (666) |
| (Endettement net) / Trésorerie nette d'ouverture | (218) | 448 |
| (Endettement net) / Trésorerie nette de clôture | (547) | (218) |

L'endettement financier net du Groupe s'élevé à 547 millions d'euros au 31 décembre 2014 par rapport à 218 millions d'euros au 31 décembre 2013. Cette variation est la résultante des flux suivants :

- 43 millions d'euros de flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles (161 millions d'euros en 2013) ;

- 25 millions d'euros de flux de trésorerie liés aux opérations sur fonds propres correspondant aux dividendes versés aux actionnaires minoritaires de COMILOG ;

- 320 millions d'euros de flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements, dont principalement (346) millions d'euros du fait des investissements industriels ;

- 27 millions d'euros en augmentation et l'endettement financier dû aux variations des cours de devises.

346 M€
D'INVESTISSEMENTS
EN 2014

BILAN ÉCONOMIQUE

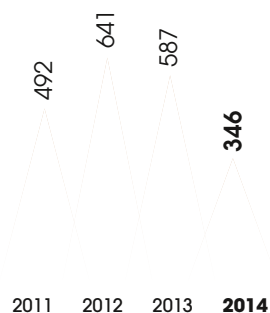
| (en millions d'euros) | 31/12/2014 | 31/12/2013 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Actif immobilisé | 3 407 | 3 305 |
| Stocks | 1 058 | 989 |
| Clients | 387 | 379 |
| Fournisseurs | 435 | 421 |
| BFR simplifié | 1 010 | 947 |
| Autres éléments du BFR d'exploitation | (162) | (173) |
| BFR d'exploitation | 848 | 774 |
| Instruments financiers dérivés | - | 5 |
| TOTAL | 4 255 | 4 084 |

| (en millions d'euros) | 31/12/2014 | 31/12/2013 |
|---|--------------|--------------|
| Capitaux propres - part du Groupe | 2 322 | 2 532 |
| Minoritaires | 432 | 478 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie et actifs financiers courants | 938 | 911 |
| Emprunts | 1 485 | 1 129 |
| Endettement net | 547 | 218 |
| Provisions et engagements liés au personnel | 732 | 654 |
| Impôts différés nets | 130 | 202 |
| Instruments financiers dérivés | 92 | - |
| TOTAL | 4 255 | 4 084 |

Le total du bilan économique du Groupe s'établit au 31 décembre 2014 à 4 255 millions d'euros par rapport à 4 084 millions d'euros au 31 décembre 2013. Cette augmentation de 171 millions d'euros résulte principalement :

- d'une part, de l'augmentation de l'actif immobilisé de 102 millions d'euros avec un niveau d'investissements supérieur aux amortissements de l'exercice, de l'augmentation du BFR simplifié de 63 millions d'euros du fait de l'activité avec notamment des stocks en hausse de 69 millions d'euros ;
- d'autre part, de l'augmentation de l'endettement net de 329 millions d'euros, de la hausse des instruments financiers dérivés passifs de 92 millions d'euros, et des provisions pour 78 millions d'euros compensées partiellement par la baisse des capitaux propres Groupe et minoritaires pour (256) millions d'euros.

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS en millions d'euros



Des investissements industriels limités à 346 millions d'euros, en baisse de 41 % par rapport à 2013.

REMERCIEMENTS

La Direction générale tient à remercier sincèrement l'ensemble des collaborateurs qui ont contribué à la réalisation du Rapport Annuel 2014 et plus particulièrement : Pascal ABIALABIE, Jérôme BAUDELET, Estelle BIGNEGNI, Serdar BIRCAN, Patrick BLANC, Siri KAALSTAAD, Falaye KEITA, Laudy LASSENI DUBOZE, Liying LIANG, Yves LOBJOIS, Mohamed LOUALI, Cédric MALIMBA, Dominique MARREC, Julien MASSON, Bella POIGOUNE, Durmus SASMAZER, Valérie SCHOTT, Allan TUBAUGH et Bruno VALQUE dont les portraits illustrent cette année la performance et la richesse humaine de notre Groupe.

Conception et réalisation :
makheia  sequoia

Rédaction : Antoine Blachez et Direction de la communication groupe ERAMET

Crédits photos : Médiathèques ERAMET, COMILOG, SLN, Erasteel, ERACHEM, Weda Bay Nickel, Aubert & Duval, Eurotungstene, GCO, GECC, Andrew McLeish/Interlinks Image, David Delaporte, Antonin Borgeaud/Interlinks Image, Jacques Witt/Sipa Press, Pablo Abullak/Sipa Press, Joël Damase, Melbourne, Emiliano Gomez/Hidrotec, David Becker, Jean-François Fanet, Cyrille Dubreuil, Marc Le Chélard, Denis Pourcher, Michel Labelle, Max Emanuelson, Charles Dubois, Muriel Biger, Sheille Cabaret, MAA/MAISSA Architectures, Atlas, Gettyimages, DR.

Ce rapport a été imprimé sur un couché sans bois 100 % PEFC (papier issu de forêts gérées durablement) chez un imprimeur respectant la norme environnementale Imprim'vert.

RENDEZ-VOUS SUR LE WEB



www.eramet.com



ERAMET
Tour Maine-Montparnasse
33, avenue du Maine
F-75755 Paris Cedex 15
Tél. : +33 (0)1 45 38 42 42

RAPPORT ANNUEL
2014

LES VISAGES DE NOTRE PERFORMANCE



ERAMET

DES ALLIAGES,
DES MINERAIS ET DES HOMMES.

Siri KAALSTAAD

OPÉRATRICE PROCESS

**ERAMET NORWAY SA, PORSGRUNN,
NORVÈGE**

Depuis six ans, Siri travaille sur plusieurs fours comme opératrice au sein du Groupe en Norvège. Après avoir exercé différentes fonctions, elle est actuellement pontier tout en mettant à profit son expertise en coulée et en préparation des mélanges de l'alimentation du four. Dynamique et toujours positive, elle est une équipière appréciée qui aime travailler en quart.

Pascal ABIALABIE

CHEF DE LA GARE DE TRIAGE
D'OWENDO

SETRAG, GABON

En tant que chef du complexe Triage de la Société d'Exploitation du Transgabonais, Pascal contribue à la performance du Groupe. C'est dans sa gare que sont constitués les trains de fret qui circulent jusqu'à Franceville. Auparavant, Pascal était au service de régulation : il s'assurait de la fluidité du trafic des trains de voyageurs, de fret et de minerais. Grâce à son engagement sur le terrain avec ses équipes, les trains sont plus ponctuels et le système ferroviaire est plus stable.



Jérôme BAUDELET

RESPONSABLE DES VENTES
ET DU MARKETING

**ERAMET SA, BRANCHE NICKEL,
PARIS, FRANCE**

Dans le Groupe depuis plus de 20 ans, dont 15 au sein de filiales à l'étranger notamment aux États-Unis, à Taiwan et en Chine, Jérôme a acquis des compétences dans le commerce international et une forte capacité à travailler dans des milieux multiculturels. Maximiser la valorisation des produits en s'appuyant sur leur valeur d'usage, diversifier géographiquement nos ventes et optimiser les stocks sont ses missions premières.



Julien MASSON

RESPONSABLE DES ACHATS
D'ÉNERGIE GROUPE

ERAMET SA, PARIS, FRANCE

Parce que l'énergie représente un poste de coûts majeur, Julien s'emploie à les optimiser pour améliorer la compétitivité du Groupe. Son métier nécessite une bonne compréhension des marchés des matières premières, des réglementations locales et internationales et surtout des besoins de chaque site industriel.





Bruno VALQUE

RESPONSABLE MAINTENANCE
COMILOG DUNKERQUE, FRANCE

Pour Bruno, l'usine de Dunkerque n'a plus de secret. Ou presque ! Durant toute sa carrière, il a participé à chacune des étapes de modernisation de l'usine. Depuis 36 ans, il supervise sa maintenance à la tête d'une équipe de mécaniciens et d'électriciens. Avec la plus grande rigueur et toujours la même énergie, il orchestre les arrêts de maintenance qui mobilisent jusqu'à 20 entreprises sous-traitantes et 135 personnes.





Liyang LIANG

SUPERVISEUR DU DÉPARTEMENT
PRÉPARATION DES PRODUITS

**GUANGXI ERAMET COMILOG
CHEMICAL (GECC), CHINE**

Entrée chez GECC en 2006 en tant qu'ingénieure process, Liyang supervise aujourd'hui le département de la préparation des produits. Liyang ne se départit jamais de son attitude positive et combative dès qu'il s'agit de relever un challenge. Avec elle, son équipe a remporté à plusieurs reprises le premier prix « des 5S » qui s'appuie sur une technique de management japonaise visant à l'amélioration continue des tâches effectuées dans les entreprises.



GECC

ACHEM
MILOG
Manganese Source®



ACHEM 广西埃赫曼康密劳化工
MILOG

Manganese Source® Guangxi Eramet Connilog Chemicals Co., Ltd.

Estelle BIGNEGNI

INGÉNIEURE SÉCURITÉ

COMILOG SA, GABON

La sécurité, c'est l'obsession d'Estelle ! Elle consiste en une observation régulière sur le terrain des conditions dans lesquelles les opérateurs travaillent au quotidien. À leurs côtés, elle leur rappelle régulièrement la nécessité d'analyser les risques avant chaque tâche. Sa devise : un travail bien fait est un travail sans accident.







Durmus SASMAZER

CHEF DE POSTE POLYVALENT
EUROTUNGSTENE, FRANCE

Chef de poste polyvalent,
Durmus assure la continuité
de la production.

Il supplée les chefs de poste
absents et planifie les
remplacements sur les postes
de techniciens de fabrication.
Ses atouts ? Beaucoup d'agilité
et une grande dose de flexibilité
au quotidien.





Patrick BLANC

CHEF DU CENTRE DE NÉPOUI
SLN, NOUVELLE-CALÉDONIE

Ouvrier à ses débuts, Patrick a repris ses études pour décrocher son diplôme d'ingénieur. Longtemps expert en maintenance des engins miniers avec des résultats significatifs en termes de disponibilité de la flotte, il est aujourd'hui chef du centre minier de Népoui. À ce poste, il conserve toujours un œil attentif sur la flotte d'engins, qui n'a cessé de grandir.



Bella POIGOUNE

CHEF DE PROJETS ÉLECTRICITÉ
SLN, NOUVELLE-CALÉDONIE

Instrumentiste au centre minier de Tiébaghi, Bella a intégré l'équipe projets électricité du département d'études après avoir obtenu un master en instrumentation industrielle. Fort de son expérience de terrain, elle suit plusieurs projets, et en particulier l'ensemble du renouvellement des bascules de pesage du convoyeur de l'usine, contrôlant elle-même les travaux et adaptant l'investissement aux besoins de la production.

Falaye KEITA

CONTRÔLEUR DE GESTION

**GRANDE CÔTE OPÉRATIONS SA,
SÉNÉGAL**

À l'instar de toute son équipe, Falaye a été mis à forte contribution en 2014, année de mise en production du projet TiZir Grande Côte. Il a notamment géré la clôture des budgets de construction et pré-opérations tout en démarrant le budget des opérations et a finalisé avec succès les méthodes d'inventaire des coûts. Falaye a aussi co-rédigé plusieurs rapports sur les coûts. Performance oblige !

"4 Million Hours LTI free"



 GRAND COTE
OPERATIONS



SERVICE CLIENT

Yves LOBJOIS

RESPONSABLE PRODUCTION
BOUCLE CHAUDE LAMINOIR

AUBERT & DUVAL LES ANCIZES, FRANCE

Yves est entré dans le Groupe en 1984. Homme de la production, Yves occupe des postes à l'élaboration (aciérie) et à la transformation à chaud. Après 20 ans passés à Erasteel Commentry, il travaille successivement en Chine et en Suède pour Erasteel puis en France pour Valdi. Depuis 2008, il travaille sur le site d'Aubert & Duval Les Ancizes, tout d'abord à l'aciérie, et, depuis novembre 2014, à la tête du laminoir. Pour Yves, les clés du succès sont le travail d'équipe et le respect des engagements !

PERFORMANCE

| Task / Activity | Start Time | End Time | Status |
|-------------------------|------------|----------|-------------|
| Equipment setup | 08:00 | 08:30 | Completed |
| Calibration of sensors | 08:30 | 09:00 | In Progress |
| Initial data collection | 09:00 | 09:30 | Not Started |





Mohamed LOUALI

TECHNICIEN SUPÉRIEUR R&D

ERAMET RESEARCH, FRANCE

Mohamed est depuis cinq années au sein du Groupe dont quatre sur le projet Maboumine. Chef de poste lors des campagnes de pilotage, il œuvre aujourd'hui à la mise en place et à la réalisation des essais et des tests de la R&D. Résultat, il connaît le procédé sur le bout des doigts et contribue activement à l'avancée du projet en toute sécurité.





Cédric MALIMBA

INGÉNIEUR R&D

ERAMET RESEARCH, FRANCE

Dédié au projet Maboumine depuis deux ans, Cédric s'occupe particulièrement de la R&D dans l'équipe amont du procédé. Il a développé et contribue à la mise en place des étapes d'attaque du minéral. Il est également impliqué dans les campagnes de pilotage sur le site d'Areva à Bessines. Ses essais et études sont importants pour la suite du projet.





Laudy LASSENI DUBOZE

ANALYSTE PERFORMANCE
OPÉRATIONNELLE

COMILOG SA, GABON

Traquer les imperfections pour améliorer la performance opérationnelle, c'est la mission de Laudy. Elle l'accomplit aussi bien au bureau que sur le terrain où elle partage de longs moments avec les opérateurs. Au quotidien, elle étudie les écarts, élabore des axes d'amélioration, contrôle l'exécution des plans d'actions et coache le management de proximité pour gagner en efficacité. Sans faire de concession sur la sécurité.





Allan TUBAUGH

CHEF D'ÉQUIPE

ERAMET MARIETTA INC., ÉTATS-UNIS

Embauché à Marietta en 1988, Allan a été promu un an plus tard en tant que chef de quart. En 2009, il devient chef d'équipe où il encadre plus de 125 opérateurs de production. Allan, qui gère quotidiennement les installations du four, mène ses missions dans le plus grand respect des conditions de sécurité mais également avec la volonté de fournir des produits de très haute qualité. Allan est un employé dévoué et son travail est très apprécié.



Dominique MARREC

MASTER CHANGE LEADER

AUBERT & DUVAL LA PARDIEU, FRANCE

Dominique a intégré la branche Alliages en 2001. D'abord animateur de la Maîtrise Statistique des Procédés à Issoire, il y occupe ensuite les fonctions de responsable Qualité Produits puis responsable de Production de la Fin de Flux. En 2009, il prend la charge de Lean Leader à Issoire, Pamiers et aux Ancizes puis, en 2012, de Change Leader. En 2014, il devient Master Change Leader Mini-Transformations au sein de la Branche. Parmi les nombreux projets qu'il a accompagnés, celui de la Mini-Transformation sur la presse DEMAG de Pamiers en 2014 a permis d'engendrer des gains de productivité notoires.

Valérie SCHOTT

CHANGE LEADER

ERASTEEL COMMENTRY, FRANCE

Valérie a débuté comme Technicienne Qualité à la Tôlerie sur le site de Commentry en 2012 ; elle est désormais Change Leader. À ce titre, elle accompagne des chantiers de Mini-Transformation et d'optimisation des coûts sur plusieurs sites de la branche Alliages en France pour Erasteel et Aubert & Duval. Sa mission : améliorer la productivité et préserver la rentabilité.





Serdar BIRCAN

RESPONSABLE PRODUCTION BOUCLE CHAUDE

AUBERT & DUVAL ISSOIRE, FRANCE

Serdar est entré en 2010 chez Aubert & Duval comme ingénieur projet au Traitement Thermique sur le site de Gennevilliers. Responsable du service Qualité Produit à Issoire, il met en place l'application metrolean avant d'être nommé Change Leader sur la démarche de progrès Mini-Transformation. Fort de l'expérience de la conduite de cinq chantiers de transformation chez Aubert & Duval sur les sites des Ancizes, d'Issoire, d'Interforge et de Pamiers, il vient d'être nommé responsable Production de la boucle chaude d'Issoire.