

# Rapport d'activité

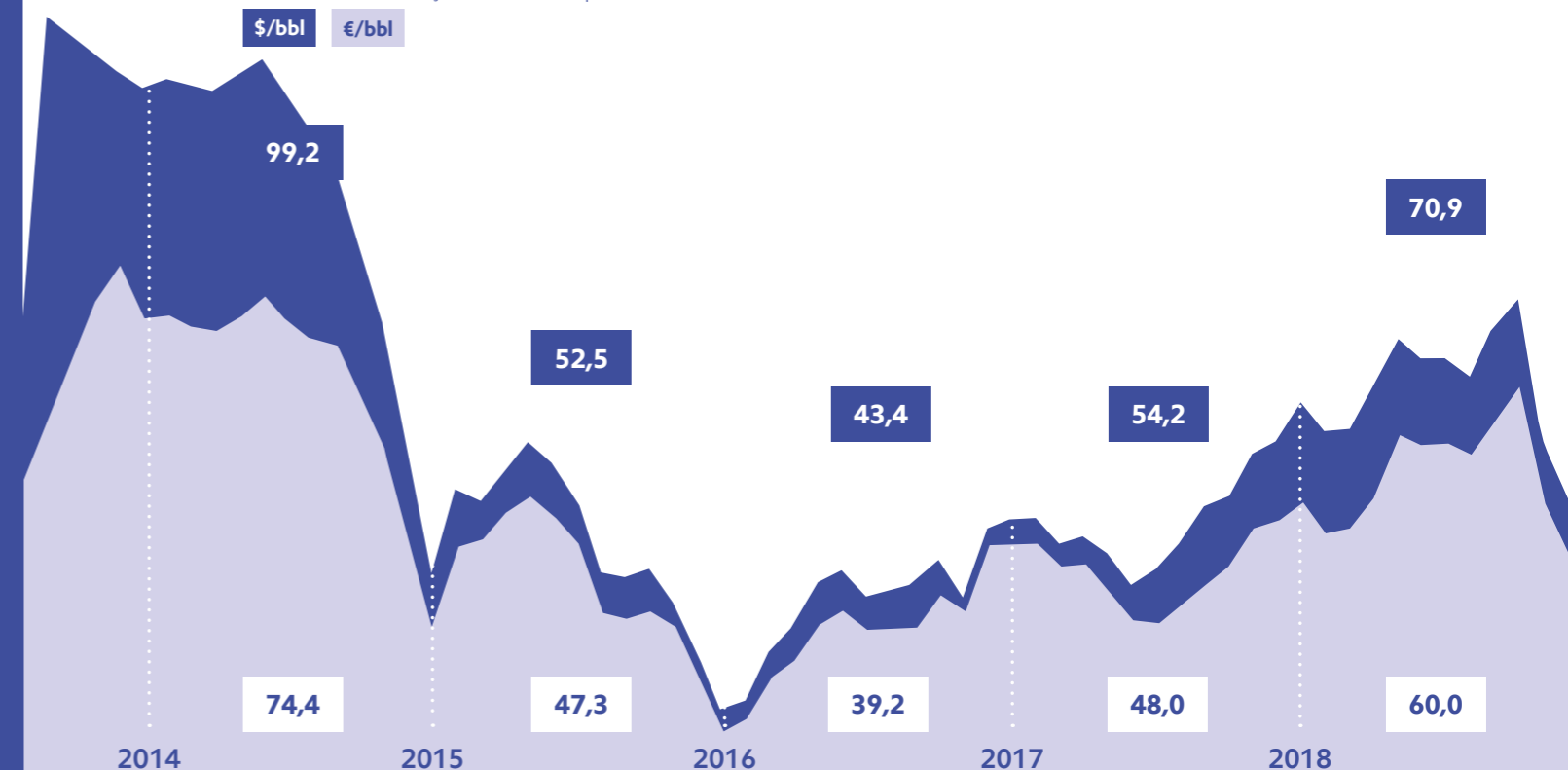


En 2018, le groupe Esso a poursuivi ses investissements pour gagner encore en performance opérationnelle et efficacité énergétique. Si la production a été ralentie par le grand arrêt programmé d'une partie de la raffinerie de Gravenchon, le site de Fos-sur-Mer enregistre des records en matière de production et de fiabilité. Dans un marché international très compétitif, le groupe assure son développement en proposant des produits à haute valeur ajoutée, toujours plus respectueux de l'environnement.

## Le prix du Brent en moyenne mensuelle depuis 2014 ①

Source UFIP (Union française des industries pétrolières)

\$/bbl €/bbl



# Conjoncture et contexte pétrolier

Entre les stocks de produits toujours élevés, la hausse du prix du brut, une production mondiale record et le déséquilibre persistant entre le diesel et l'essence, l'année 2018 a été marquée par des mouvements parfois contradictoires qui ont contribué à la diminution des marges de raffinage.

## 28 €/t

Marge brute de raffinage moyenne en 2018

Source DGEC (Direction générale de l'énergie et du climat)

## Un marché sensible à la géopolitique internationale

### Une demande mondiale toujours en hausse

Selon l'AIE (Agence internationale de l'énergie), la demande mondiale de pétrole a atteint 99,2 millions de barils par jour en moyenne en 2018, soit une hausse de 1,3 million de barils par jour par rapport à 2017. Cette demande a progressé tout au long de l'année, soutenue notamment par la croissance économique. Pour 2019, les prévisions de l'AIE restent à la hausse malgré le contexte d'un ralentissement potentiel de la croissance mondiale en 2019.

### Une année de production inédite

Le prix du baril de pétrole brut a progressé au cours de l'année pour atteindre un cours à 85 dollars le baril le 7 octobre 2018, le plus haut niveau depuis novembre 2014. Cette hausse de prix s'explique en grande partie par la réduction de la production décidée par les pays de l'OPEP (Organisation des pays exportateurs de pétrole) auxquels se sont joints un certain nombre de pays non membres dont la Russie. D'autres facteurs viennent s'ajouter à cette baisse de production comme le rétablissement des sanctions contre l'Iran annoncé au mois de mai par les États-Unis ou les difficultés de certains pays producteurs comme le Venezuela ou la Libye à maintenir leur niveau de production.

À partir du 8 octobre 2018, les cours se sont nettement repliés pour atteindre 52 dollars le baril le 28 décembre 2018, le prix le plus bas depuis novembre 2017. Ce retournement de tendance peut s'expliquer par les exemptions accordées par les États-Unis à huit pays importateurs de pétrole iranien, dont la Chine et l'Inde, par la hausse plus importante que prévu de la production du pétrole de schiste aux États-Unis, et par les craintes d'un ralentissement de la croissance mondiale. Le prix du baril de Brent s'est ainsi élevé en moyenne à 71 dollars (60 euros) contre 54 dollars (48 euros) en 2017, soit une hausse d'environ 32 %. Concernant la production, l'année 2018 a été marquée par un record à 99,9 millions de barils par jour, soit 2,5 millions de barils par jour en plus par rapport à 2017. Grâce à la production de pétrole non conventionnel, les États-Unis sont devenus le premier producteur mondial de pétrole brut en 2018.

## Le raffinage, une industrie stratégique confrontée à de nombreux défis

### Le raffinage, un secteur stratégique pour l'Europe

Le raffinage est un secteur qui reste stratégique non seulement pour la France mais aussi pour l'Europe. Ce rôle majeur a été rappelé lors de la 9<sup>e</sup> édition du Forum du raffinage de l'Union

européenne qui s'est tenu en décembre 2018. Dans sa vision à long terme, la Commission européenne a mis en avant l'importance des carburants liquides dans le mix énergétique. On compte 80 raffineries dans l'Union européenne qui emploient environ 120 000 salariés et sous-traitants directs, sans oublier les 1,2 million d'emplois indirects, souvent très qualifiés. Le raffinage européen contribue à la prospérité économique du continent en garantissant l'approvisionnement énergétique indispensable pour le transport et la mobilité. Il aide aussi à maintenir une autonomie énergétique et une plus grande flexibilité de choix pour l'Europe en limitant sa dépendance aux importations de produits finis. Employeur d'une main-d'œuvre très qualifiée, l'industrie du raffinage est détentrice d'un précieux savoir-faire technologique et participe de manière constante à la recherche et au développement face aux enjeux d'efficacité énergétique, tout en réduisant simultanément les émissions des raffineries. Ses investissements sont importants pour développer des produits toujours plus performants et plus respectueux de l'environnement. Des résultats prometteurs ont déjà été obtenus avec les avancées sur le développement de biocarburants de dernière génération.

### Le raffinage français, une industrie qui doit rester compétitive

Le raffinage est confronté à des obligations réglementaires, des normes techniques ou environnementales (tant de source européenne que nationale), et des différences de fiscalité qui peuvent pénaliser l'industrie face à la concurrence étrangère et aux produits importés. Pour rester compétitive, l'industrie doit investir régulièrement dans ses sites afin d'améliorer leur efficacité énergétique, optimiser leur rendement et développer continuellement la qualité de ses produits pour permettre également à ses clients de limiter leurs émissions.

## Le marché des produits pétroliers en France

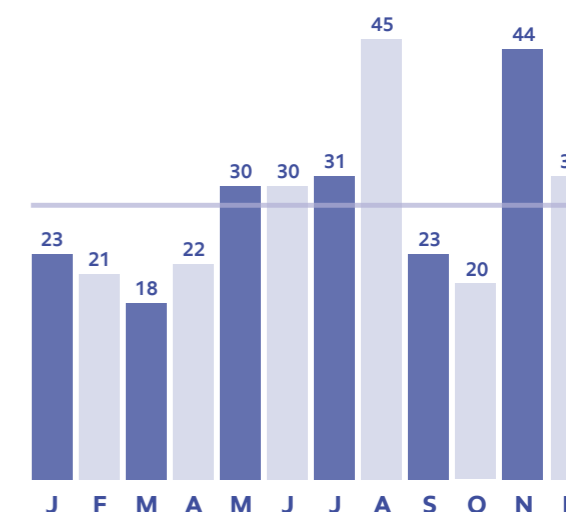
### Une consommation en baisse

D'après le CPDP (Comité professionnel du pétrole), la consommation de produits pétroliers a atteint 73,9 millions de tonnes en 2018, en baisse de 1,7 % par rapport à 2017. La demande en carburants routiers a également diminué de 1,7 % par rapport à 2017, avec une évolution très contrastée selon les produits. Ainsi, sur l'année 2018, le marché des supercarburants est en hausse de 3,9 %, tandis que celui du gazole baisse de 3,1 %. Le gazole représente toujours, malgré cette diminution, plus de 80 % des livraisons de carburants routiers. <sup>2</sup> Toutefois, la consommation de gazole devrait continuer à décliner compte tenu de l'évolution du parc automobile : selon le CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles), 2 173 481 immatriculations de voitures particulières neuves ont été enregistrées en 2018, →



## Marges brutes de raffinage en 2018 en euros

Moyenne 2018 : 28 €/t  
Source DGEC





soit une hausse de 3 % par rapport à 2017. La part du diesel dans les ventes de voitures particulières neuves poursuit sa baisse et s'est établie à 39 % en 2018 contre 57 % en 2015, et 73 % en 2012, année record. ③

Les livraisons de fioul domestique ont baissé de 9,1 % par rapport à celles de 2017 confirmant, au-delà des aléas de variation des températures, la poursuite de la baisse de l'utilisation de cette énergie comme mode de chauffage en France. Depuis 2012, les livraisons de fioul ont diminué de 26,6 %.

Enfin, les ventes de carburateurs ont progressé de 3,6 %, ce qui reflète le dynamisme du trafic aérien sur les grands aéroports français.

#### Une pause de la fiscalité sur les carburants pour 2019

La mise en œuvre de la convergence de la fiscalité du gazole vers celle de l'essence s'est traduite par une nouvelle augmentation des taxes sur les carburants au 1<sup>er</sup> janvier 2018, avec une hausse de la TICPE (Taxe intérieure de consommation

sur les produits énergétiques) et de la taxe carbone. Selon l'UFIP (Union française des industries pétrolières), la hausse moyenne du prix du gazole a été de 7,6 centimes le litre, et de 3,9 centimes pour le litre d'essence. À cela s'ajoutent les coûts engendrés par le dispositif des CEE (Certificats d'économie d'énergie) qui sont estimés entre 3 et 6 centimes le litre de carburant (source UFIP) pour 2018.

La poursuite du rééquilibrage de la fiscalité et de la hausse de la taxe carbone qui étaient prévus pour inciter à réduire la consommation de gazole dans le cadre de la transition énergétique a été gelée fin 2018 à la suite de mouvements sociaux. Sans cette décision, la hausse des taxes aurait été de 2,9 centimes par litre d'essence et de 6,5 centimes par litre de gazole, selon le ministère de la Transition écologique et solidaire.

#### Accompagner la transition énergétique

L'industrie du raffinage est consciente des enjeux climatiques et du rôle important qu'elle a à jouer dans le cadre de la transition énergétique, en particulier pour réduire l'impact

de ses activités sur l'environnement et sa consommation d'énergie. Elle développe également de nouvelles technologies pour fabriquer des carburants moins carbonés et plus performants. Dans le cadre de cette transition, le pétrole devrait progressivement être affecté aux usages pour lesquels il constitue aujourd'hui l'énergie ou la matière première la plus efficiente, en particulier le transport et la pétrochimie. À ce jour, le pétrole fournit plus de 90 % des besoins énergétiques du transport en France. Il est important de ne pas opposer les énergies entre elles, mais au contraire de les associer, car toutes les sources d'énergie seront nécessaires et complémentaires pour satisfaire la demande.

L'Europe et notamment la France se sont fixé des objectifs très ambitieux en matière de décarbonisation de l'économie. En France, ces ambitions se retrouvent dans la PPE (Programmation pluriannuelle de l'énergie), document qui décrit les mesures qui devront être prises sous l'impulsion des pouvoirs publics d'ici 2028 pour que le pays puisse envisager d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Parmi les objectifs de la PPE figure la réduction de la consommation d'énergies fossiles. Le remplacement des produits pétroliers reste cependant difficile, notamment comme alimentation de l'industrie chimique et dans le secteur du transport. Pour ce dernier, les carburants liquides issus du raffinage de pétrole restent aujourd'hui l'énergie accessible au plus grand nombre, au meilleur coût hors taxe. Leur densité énergétique et leur sécurité d'utilisation restent inégalées pour le transport commercial et l'aviation.

#### Un double défi à relever

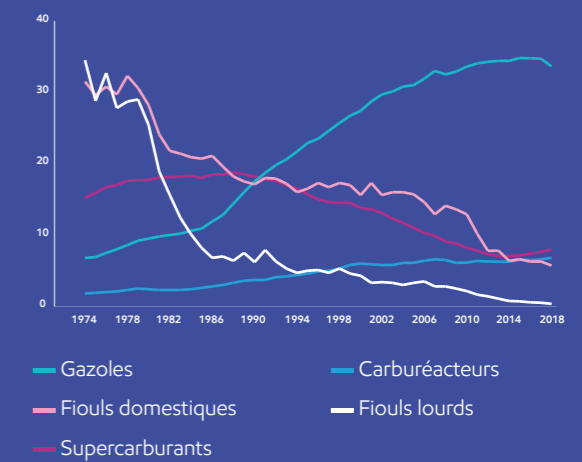
À plus long terme, l'industrie du raffinage pourrait contribuer à la transition énergétique en recherchant des sources d'alimentation moins carbonées, en réduisant ses consommations et ses émissions afin de répondre aux besoins du marché en carburants liquides bas carbone. Ainsi, le raffinage pourra continuer à relever le double défi de fournir des sources d'énergie fiables, abordables et à haut rendement, en maîtrisant les risques liés au changement climatique.

C'est dans cette perspective que Fuels Europe (qui réunit les principaux acteurs du raffinage en Europe)\* a développé une vision de l'industrie du raffinage à l'horizon 2050 au cœur de plateformes industrielles. Une telle vision, qui reste encore théorique, et la transformation industrielle qui en résulterait ne peuvent être envisagées sans un cadre réglementaire et fiscal stable, et une politique industrielle d'accompagnement respectant la neutralité technologique et la réalité des choix économiques.

\* Voir : « Perspectives pour l'industrie du raffinage et des carburants liquides », FuelsEurope/UFIP.

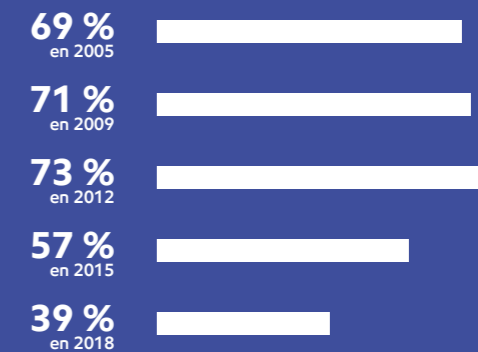
## Consommation française par produit ②

en millions de tonnes  
Source CPDP



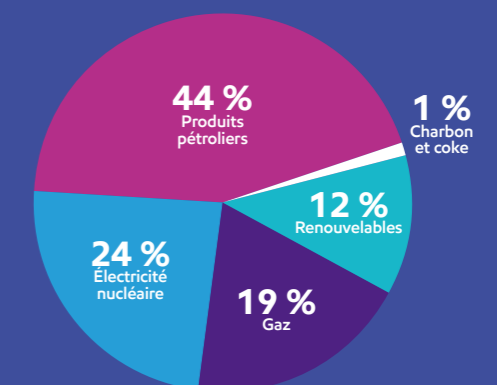
## Part du diesel dans les véhicules neufs vendus en France ③

en %  
Source Figaro du 17 janvier 2019



## Consommation finale d'énergies en 2017 en France

Source ministère de la Transition énergétique et solidaire



# Carburants et combustibles

Représentant 30 % de la capacité de raffinage nationale, les raffineries de Gravenchon et Fos-sur-Mer produisent des carburants et combustibles performants, adaptés aux évolutions du marché et toujours plus respectueux de l'environnement. En 2018, la production de Gravenchon a été affectée par le grand arrêt programmé d'une partie du site et Fos-sur-Mer a battu des records en matière de performance opérationnelle.

## Des sites performants

Malgré des chiffres en léger recul (15,3 millions de tonnes de brut traité contre 16,1 millions de tonnes en 2017), les deux raffineries du groupe Esso ont connu une année 2018 très productive. Le grand arrêt technique planifié de Gravenchon a impacté les résultats, ajouté à quelques incidents techniques qui ont perturbé la production. Malgré tout, la quantité de brut traité au cours de l'année reflète une bonne utilisation des capacités : Fos-sur-Mer a traité 17,6 % de plus de pétrole brut qu'en 2017 (après un grand arrêt réussi au cours de la même année). Il s'agit d'une performance record sur les cinq dernières années.

En 2018, les sites du groupe Esso ont su aussi diversifier leur ardoise de pétrole brut afin d'utiliser au mieux l'outil de raffinage et dégager une profitabilité accrue.

Ce sont pas moins de seize nouveaux pétroles bruts qui ont été traités pour toujours mieux répondre à la demande des clients. Ces bruts proviennent en majorité de Russie et de la CEI (Communauté des États Indépendants), du Moyen-Orient et d'Afrique. <sup>1</sup>

## Un marché international avec une forte concurrence

L'objectif du groupe Esso est de rester compétitif. Ses raffineries sont en concurrence, aujourd'hui, avec d'autres sites non seulement en Europe mais aussi sur d'autres

continents. Dans les pays émergents, les raffineurs disposent d'outils de plus en plus modernes, accèdent à une énergie bon marché et souvent ne sont pas tenus aux mêmes contraintes environnementales et sociales, bénéficiant généralement d'une main-d'œuvre moins coûteuse. Finalement, leurs coûts de production sont plus faibles.

Le rééquilibrage qui s'opère entre les consommations d'essence et de gazole est favorable au raffinage français. En effet, la production nationale actuelle de gazole ne suffit pas à répondre à la demande des véhicules diesel. Elle est évaluée à 40 milliards de litres/an, dont près de 50 % doivent être importés. Cette situation invite donc à la poursuite des efforts sur le long terme afin d'augmenter la production de distillats (gazole et fioul domestique).

Pour faire face à tous ces enjeux et gagner en compétitivité, Esso poursuit sa logique d'intégration au sein du groupe ExxonMobil, afin de bénéficier pleinement des innovations du groupe et des synergies. C'est particulièrement le cas sur le site de Gravenchon, qui représente l'une des plus importantes plateformes pétrochimiques en Europe.

## En France, accompagner la mobilité et la sécurité énergétique

Fort d'une capacité de raffinage de près de 18,5 millions de tonnes, le groupe Esso est le deuxième raffineur

de l'Hexagone. Il joue un rôle clé pour l'activité économique, la sécurité et l'autonomie énergétique du pays. En produisant sur le territoire des carburants et combustibles répondant aux spécifications nationales et européennes les plus sévères, le groupe est en mesure de fournir aux consommateurs des produits compétitifs, performants et toujours plus respectueux de l'environnement.

Les grands arrêts planifiés dans les raffineries du groupe Esso permettent d'améliorer l'efficacité énergétique en s'appuyant sur la recherche et le développement du groupe ExxonMobil. Cela est d'autant plus important que l'amélioration continue des produits nécessite de plus grandes quantités d'énergie.

## Une production en phase avec les besoins du marché

Bien situées en Normandie (marché région parisienne/nord de la France) et en Provence-Alpes-Côte d'Azur (marché du Grand Sud), les deux raffineries du groupe assurent un approvisionnement équilibré du pays. Elles sont organisées pour répondre à la demande du marché national avec des produits de qualité, une logistique fiable et une stratégie commerciale adaptée aux besoins des clients. <sup>2</sup>

Elles poursuivent des objectifs communs :

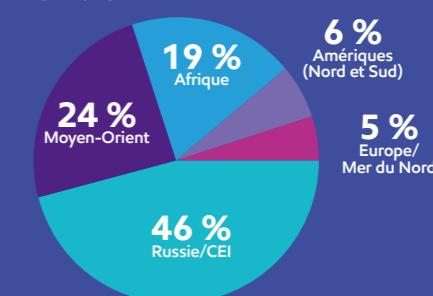
- **optimiser** la valorisation de chaque molécule pour proposer plus de produits à forte valeur ajoutée, en réduisant la production de fiouls lourds dont la demande est en baisse en France et en Europe, et en proposant à des prix abordables des produits performants de haute qualité ;
- **maximiser** la production de distillats (gazole et fioul domestique) qui ont représenté 45,53 % des productions totales hors lubrifiants et spécialités en 2018, afin de répondre à une demande toujours importante et réduire ainsi les importations ;
- **limiter** les exportations d'essences en optimisant les productions et les ventes sur le marché français ;
- **continuer d'améliorer** l'efficacité énergétique des sites industriels, et réduire ainsi leurs coûts totaux d'exploitation, car la consommation d'énergie représente une part très importante de ceux-ci, tout en réduisant de même leurs émissions.

## Des investissements toujours élevés

Les investissements dans le raffinage ont toujours été continus. Ils se sont élevés à 115 millions d'euros en 2018, soit 24 millions de plus par rapport à 2017. Portant sur la fiabilité opérationnelle des sites industriels et leur efficacité énergétique, ils ont permis, cette année, de financer des projets liés au grand arrêt planifié 2018/2019 de Gravenchon ainsi que des projets plus spécifiques de réduction d'émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) sur les sites. <sup>3</sup>

## Origine du pétrole brut traité par Esso Raffinage <sup>1</sup>

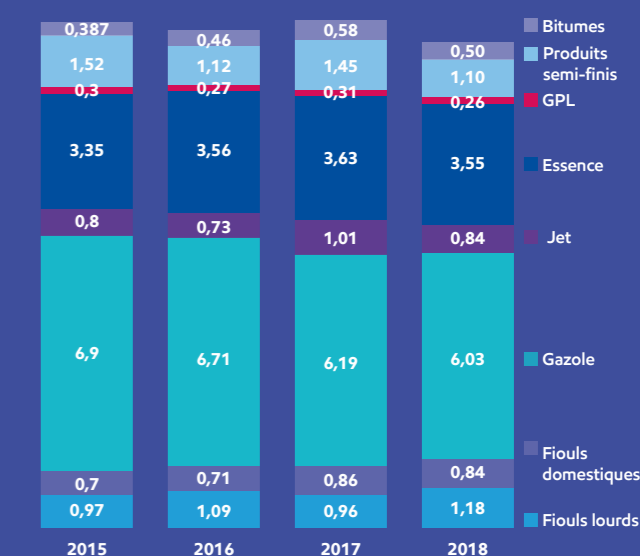
en 2018



## Production d'Esso Raffinage en carburants, combustibles, bitumes et produits semi-finis hors lubrifiants <sup>2</sup>

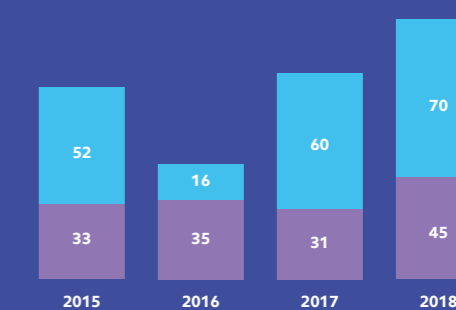
en millions de tonnes

14 305



## Investissements d'Esso Raffinage <sup>3</sup>

en millions d'euros



■ Investissements dans les raffineries  
■ Capitalisation coûts des grands arrêts

# Gravenchon

Un site majeur de l'approvisionnement énergétique en France



Avec une capacité de traitement de 12 millions de tonnes de brut par an, soit 20 % de la capacité nationale, la raffinerie de Gravenchon est un site de toute première importance. Il bénéficie de son intégration au sein du complexe pétrochimique avec ExxonMobil Chemical France. En 2018, les chiffres de production ont été en baisse du fait du grand arrêt planifié d'une grande partie des unités.

**20 %**  
de la capacité française de raffinage

Un grand arrêt avec près de **1,2 million** d'heures travaillées

## Une performance opérationnelle réduite

Afin de garantir sa productivité et sa compétitivité sur le long terme, la raffinerie de Gravenchon a réalisé en 2018 un grand arrêt planifié pour entretien et maintenance sur près de 70 % de son site. La durée plus longue que prévu de ce chantier ainsi que des incidents opérationnels au cours de l'année ont réduit le taux d'utilisation à 72,2 %, contre 83,6 % en 2017. Les productions de carburants et combustibles ont été inférieures de 15,6 % par rapport à 2017, tandis que les productions d'huiles de base et de paraffines ont été en baisse de 32 % par rapport à 2017.

Néanmoins, le grand arrêt de Gravenchon a permis de renforcer la performance opérationnelle de la raffinerie : au dernier trimestre 2018, le taux d'utilisation a atteint 85,1 %, avec aussi des records de distillation de pétrole brut enregistrés durant la même période.

## L'implication du personnel, élément clé du succès du grand arrêt

Préparées plus de deux années en amont, les différentes interventions réalisées durant le grand arrêt de Gravenchon ont généré quelque 1,2 million d'heures travaillées. Au plus fort de l'activité, elles ont mobilisé près de 2000 intervenants. Cet arrêt très complexe a concerné la distillation, la conversion et les unités de production d'huiles, avec un bilan sécurité largement positif (sans aucun accident majeur). De multiples opérations de maintenance, nettoyage et remise en état des équipements ont pu être réalisées. La raffinerie a aussi profité du grand arrêt pour mettre en place de nouveaux projets portant sur l'amélioration de l'efficacité énergétique du site et sa performance opérationnelle. L'ampleur des travaux effectués a été considérable, relevant pour certains de la prouesse technique. Au fil des inspections, des réparations supplémentaires se sont révélées nécessaires, notamment sur le bloc principal de distillation. Chaque fois, les équipes ont relevé le défi en déployant les plans d'action adaptés. Si ces interventions complémentaires ont forcément impacté la durée et les coûts de l'arrêt, elles se révèlent essentielles pour assurer la pérennité et la compétitivité du site. Les travaux effectués ont permis à l'ensemble des unités concernées de repartir sereinement pour un nouveau cycle.

## Toujours optimiser les achats de pétrole brut

En 2018, la raffinerie a accru sa capacité de stockage dans le port du Havre pour bénéficier de plus de flexibilité afin d'améliorer ses capacités logistiques et diversifier l'ardoise de matières premières. Cette capacité est réservée à des bruts à haute valeur ajoutée. Cette initiative fait ainsi progresser la compétitivité de la raffinerie.

## Renforcer l'intégration entre chimie et raffinage

La raffinerie de Gravenchon continue de réaliser des travaux d'intégration avec le site d'ExxonMobil Chemical France

(le plus important site pétrochimique du groupe en Europe). En 2018, une nouvelle ligne raccordant l'unité de désulfuration des gazoles (le GOfiner) vers le vapocraqueur (unité essentielle du complexe pétrochimique) a été installée. Ce projet innovant conduit à une plus grande intégration avec la chimie et une meilleure valorisation des molécules.

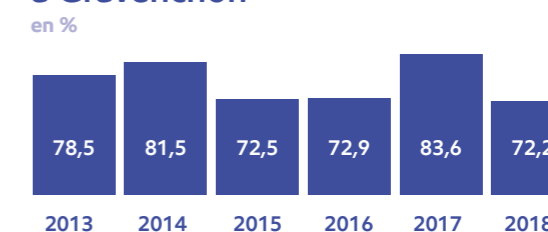
## Vers le « digital manufacturing » ou la transformation numérique des processus de travail

De nouvelles applications sont actuellement développées afin d'intégrer des nouvelles technologies numériques dans les opérations de la raffinerie. Une infrastructure WIFI importante a été déployée à Gravenchon autour des salles de contrôle et des équipements critiques. Grâce à ce maillage, la saisie de données peut être effectuée en temps réel via l'usage de tablettes numériques, simplifiant les processus de travail et renforçant l'efficacité opérationnelle. Des innovations telles que des caméras infrarouges, 3D, ultrasoniques sont régulièrement testées pour effectuer des diagnostics toujours plus rapides et précis.

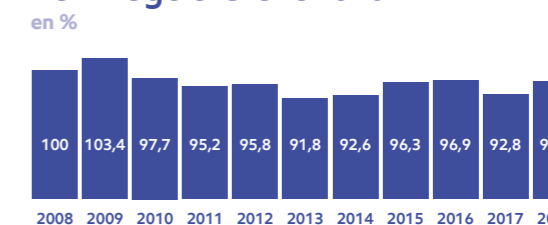
## Préparation de l'arrêt planifié de 2019

2018 a été aussi une année de préparation pour l'arrêt de maintenance prévu en 2019. Planifié pour démarrer au premier trimestre, cet arrêt concernera la partie restante qui n'a pas été inspectée en 2018 durant le grand arrêt. Cette nouvelle opération sera l'opportunité de déployer des projets d'amélioration comme le dégoullottage de l'unité de polyalphaoléfinés et l'amélioration des performances des unités de distillation, extraction, désulfuration et reformage.

## Taux d'utilisation d'Esso Raffinage à Gravenchon



## Gain d'efficacité énergétique d'Esso Raffinage à Gravenchon



# Fos-sur-Mer

Des performances exceptionnelles en 2018



La raffinerie de Fos-sur-Mer s'est imposée depuis plusieurs années comme un site de référence en termes de fiabilité et d'efficacité énergétique. Idéalement située au cœur de la zone méditerranéenne, cette raffinerie à taille humaine, agile et flexible bénéficie d'une grande réactivité pour approvisionner le marché intérieur. En 2018, ses excellents résultats opérationnels lui ont permis d'augmenter ses productions et traitements de plus de 15 % par rapport à 2017.

**10 %**  
de la capacité de raffinage nationale

**85,3 %**  
d'utilisation des capacités

## Des résultats partout en hausse

2018 a été une année excellente pour la raffinerie de Fos-sur-Mer. Qu'il s'agisse des performances opérationnelles ou des résultats environnementaux, le site affiche de très bons résultats avec un taux d'utilisation élevé à 85,3 % des capacités, contre 73 % en 2017, année impactée, il est vrai, par un grand arrêt pour maintenance planifié. De même, avec 5,9 millions de tonnes de productions et traitements en 2018 contre 5,1 millions de tonnes en 2017, de nombreux records de production ont été battus. En 2018, la raffinerie a réussi à commercialiser l'intégralité de sa production d'essence et de diesel sur le territoire français, évitant d'avoir à l'exporter. De ce fait, les ventes par voie ferrée et camionnage ont augmenté elles aussi de manière substantielle. Par ailleurs, la raffinerie a continué à diversifier ses alimentations avec la distillation de nouveaux bruts attractifs. La production de propylène, ingrédient de base pour la chimie, a également fortement augmenté, contribuant aussi à ces bons résultats. Ces résultats sont dus à l'engagement exemplaire de toutes les équipes assurant la réactivité et la flexibilité optimales du site, avec une attention constante pour la sécurité. Au sein du groupe ExxonMobil, la fiabilité et la performance opérationnelle de la raffinerie de Fos-sur-Mer en font l'une des meilleures dans le monde. Le groupe ExxonMobil a d'ailleurs décerné trois récompenses à la raffinerie de Fos-sur-Mer, lui reconnaissant la meilleure performance dans les catégories « sécurité du personnel », « sécurité des procédés » et « fiabilité » sur l'année 2018.

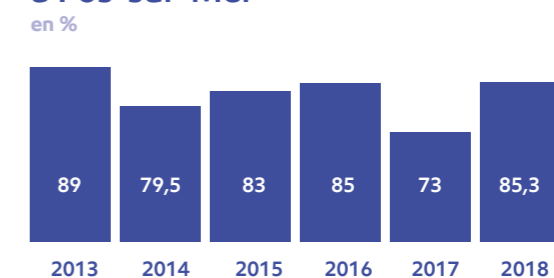
## Des projets pour adapter l'outil industriel au marché

Dans un secteur du raffinage en pleine transformation, la raffinerie continue à adapter son outil industriel pour ajuster sa production à la demande du marché et anticiper les changements réglementaires. Ainsi, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, de nouvelles réglementations décidées par l'OMI (Organisation maritime internationale) vont entrer en vigueur : elles limiteront la teneur maximale en soufre autorisée dans les carburants des navires à 0,5 % (contre 3,5 % aujourd'hui, hors zones SECA). Cette nouvelle réglementation représente un défi sans précédent pour le raffinage, avec la nécessité de produire des carburants moins soufrés. La raffinerie de Fos-sur-Mer anticipe la production de ces nouveaux carburants marins et poursuit l'effort de réduction de sa production de fiouls lourds. Le projet de reconfiguration de la raffinerie se poursuit, par ailleurs, pour continuer à adapter la production et inscrire sa stratégie sur le long terme.

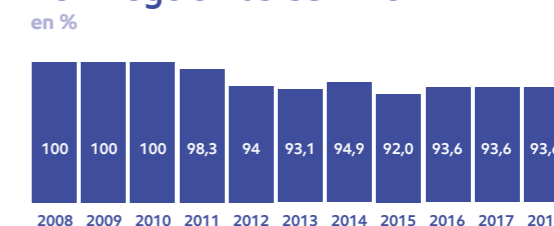
## Une empreinte environnementale maîtrisée

Associés à la performance opérationnelle, les résultats environnementaux de la raffinerie de Fos-sur-Mer en 2018 sont aussi très positifs : comme détaillé dans le rapport RSE pages 70 et 71, les émissions d'effluents dans l'air ou dans l'eau ont été réduites, les déversements accidentels évités et la gestion des déchets optimisée, avec un taux de recyclage ou de valorisation proche de 90 %. Avec l'installation de nombreux analyseurs environnementaux, la raffinerie de Fos-sur-Mer continue aussi d'améliorer le contrôle de ses émissions. Les projets d'amélioration de l'efficacité énergétique et celui d'intégration thermique du naphta-hydrofiner (unité de désulfuration des distillats) réalisés pendant le grand arrêt planifié de 2017 ont permis de réduire les consommations d'énergie en 2018 de 2,5 % par tonne de brut traité par rapport à 2017.

## Taux d'utilisation d'Esso Raffinage à Fos-sur-Mer



## Gain d'efficacité énergétique d'Esso Raffinage à Fos-sur-Mer



## Une logistique adaptée au marché

La direction logistique constitue un maillon essentiel entre la production des raffineries, les importations de produits finis et les besoins des clients. Son activité se situe au cœur de la stratégie d'intégration de la chaîne de valeur des carburants et combustibles. En 2018, tous les acteurs de la chaîne logistique ont travaillé en étroite collaboration avec les équipes de vente pour assurer l'excellence opérationnelle des approvisionnements.

### S'adapter au marché et à ses évolutions

Dans un marché ouvert et très compétitif, la direction logistique ajuste son activité en permanence. Elle veille à sécuriser la distribution des productions des raffineries du groupe, tout en s'adaptant aux mouvements d'importation de produits pétroliers. Elle organise les approvisionnements en offrant aux clients une chaîne logistique fiable, performante et adaptée à leurs besoins, se devant aussi de prendre en compte le déséquilibre structurel entre l'offre en essences et la demande en gazoles ou en biocarburants. En 2018, le groupe a renforcé l'activité de ses propres terminaux et a continué à consolider les ventes par rail et camionnage depuis ses dépôts.

### La satisfaction des clients comme objectif

Dans la stratégie commerciale du groupe Esso, les dépôts pétroliers constituent la dernière interface avec ses clients, dont les revendeurs à la marque. De ce fait, leur satisfaction est un enjeu majeur, avec des équipes logistique et approvisionnement professionnelles et flexibles, entièrement dédiées à cet objectif. En 2018, des améliorations ont ainsi été effectuées pour permettre aux clients de gagner du temps et charger plus rapidement, comme le remplacement du système de gestion automatique des postes de chargement du dépôt de Fos-sur-Mer et la reconfiguration du poste de chargement au dépôt de Toulouse.

### Cultiver l'excellence et la sécurité

Garantir la sécurité des approvisionnements nécessite le maintien d'une chaîne logistique pétrolière complète et performante, de l'approvisionnement du raffinage en pétrole brut jusqu'à la livraison au client. Pour assurer cette mission, la direction logistique cultive le plus haut niveau de sûreté, de sécurité, de fiabilité et de respect de l'environnement dans toutes ses opérations.

## Nos clients au cœur de la stratégie commerciale

Depuis quelques années, le groupe se recentre sur son cœur de métier du raffinage et des ventes à des grands groupes : centrales d'achats de la grande distribution, revendeurs indépendants et opérateurs de stations-service. Ainsi, il confie la commercialisation de ses carburants et combustibles à des professionnels de la distribution de produits pétroliers à qui il assure la fiabilité des approvisionnements. Ce sont autant d'ambassadeurs auxquels le groupe Esso réserve des produits performants et une offre marketing adaptée.

### Une demande de carburants en repli

En 2018, la consommation de carburants routiers en France a diminué de 1,7 % par rapport à 2017\*. Cette baisse est attribuable à plusieurs facteurs dont, en particulier, la hausse de la fiscalité sur les carburants en début d'année mais aussi l'augmentation de l'obligation des CEE (Certificats d'économie d'énergie) ainsi que les mouvements sociaux de fin d'année, avec une baisse importante (-9,1 %) de la consommation constatée au mois de décembre. De plus, la consommation de gazole est en baisse de 3,1 %, en lien avec la réduction du nombre de nouvelles immatriculations de véhicules à motorisation diesel : ils ne représentent plus que 39 % des ventes de véhicules particuliers neufs, contre 47 % en 2017 (et 73 % des ventes si l'on remonte à 2012). Conséquence de la convergence fiscale de l'essence et du gazole, cette baisse de consommation du gazole a été néanmoins en partie compensée par la hausse toujours soutenue des supercarburants, en progression de 3,9 % sur l'année. L'introduction progressive des véhicules électriques a aussi contribué au recul des carburants routiers, même si l'impact de l'électrification du parc automobile sur la consommation de carburants liquides demeure à ce jour limité. Dans ce contexte de marché baissier, les ventes totales de carburants et combustibles du groupe Esso ont augmenté de près de 4 % sur le marché intérieur. Ce résultat témoigne de la performance des équipes commerciales qui ont su répondre à la demande des clients dans un marché tendu.

### Une chaîne de valeur intégrée

La direction des ventes occupe une place centrale dans l'activité carburants et combustibles. Cette chaîne de valeur intégrée optimise ainsi la commercialisation des deux raffineries du groupe Esso, mais surtout satisfait la demande des clients en s'appuyant sur les services approvisionnement du groupe ExxonMobil. Le travail commun mis en œuvre avec les équipes des ventes, logistique et production a permis en 2018 d'assurer une continuité d'approvisionnement et de minimiser l'impact des perturbations sociales externes.

Dans ce contexte tendu, le professionnalisme des équipes commerciales Esso et leur capacité d'adaptation ont été à nouveau reconnus par les clients, qui ont renouvelé leur confiance au groupe avec de nouveaux contrats. Ainsi, en 2018, le groupe Esso a encore conforté ses positions sur ce segment essentiel des carburants et combustibles où la fiabilité d'approvisionnement et la qualité des produits sont des préalables indispensables à toute relation commerciale, avec des volumes de ventes importants à la clé. Enfin, la direction des ventes a continué d'accompagner ses clients en leur proposant des offres adaptées à leurs besoins d'incorporation de biocarburants.

### Revendeurs à la marque, des partenaires de croissance

Depuis juin 2015, l'ensemble des stations-service à la marque Esso et Esso Express en France est exploité par un réseau de revendeurs à la marque qui répondent aux standards d'exigence du groupe. Au total, près de 600 stations-service à la marque sont réparties sur le territoire. Elles proposent aux consommateurs des carburants toujours plus performants réduisant la consommation (allant jusqu'à 2,8 % pour le gazole Synergy Supreme+). En 2018, le principal revendeur, Certas Energy, qui exploitait déjà un réseau de près de 400 stations-service, a finalisé l'acquisition de 70 stations-service supplémentaires sous la marque Esso. C'est le principal partenaire d'Esso pour accompagner le groupe dans sa croissance, en particulier sur le réseau autoroutier où cinq nouvelles concessions ont été acquises en 2018. En 2018, les équipes commerciales ont aussi travaillé

en partenariat avec le réseau des revendeurs pour les aider à poursuivre le déploiement du concept Esso Synergy avec la conversion de 50 nouvelles stations-service à la nouvelle image.

### La filiale Worex se recentre sur le négoce

En 2018, les livraisons de fioul domestique en France ont affiché un recul de 9,1 % et les volumes de gazole non routier ont baissé de 0,8 %. Ces chiffres confirment la tendance structurellement baissière du marché du fioul domestique et la poursuite de la baisse de l'utilisation de cette énergie comme mode de chauffage.

Worex, filiale du groupe Esso spécialiste des distillats, a vu l'ensemble des ventes de distillats et gazole de l'activité grands produits pétroliers augmenter de 1 % à 1,655 million de m<sup>3</sup> en 2018 contre 1,637 million de m<sup>3</sup> en 2017. La société a poursuivi sa stratégie de montée en gamme de produits, en augmentant continuellement le taux de pénétration de ses deux produits phares de qualité supérieure : le Fioul 4 Saisons Plus à usage domestique et l'Esso Motor Plus à usage routier.

Worex a finalisé en octobre 2018 la vente à la société TMF (Total Marketing France) de son segment des ventes de carburants et combustibles aux consommateurs finaux. Cette vente a entraîné le transfert de l'activité aux six filiales régionales de TMF, avec la cession de fonds de commerce →

\* Source CPDP (Comité professionnel du pétrole).





incluant agences, directions régionales, dépôts, camions et clientèle ainsi que le transfert de tout le personnel dédié à cette activité. Les autres activités de Worex ne sont pas concernées, comme le négoce aux revendeurs, qui représente la très grande majorité (90 %) des volumes vendus par Worex. La cession n'a donc pas eu d'impact significatif sur l'activité des raffineries et des dépôts du groupe Esso, la baisse de la demande en fioul domestique permettant au contraire aux raffineries de produire davantage de gazole dans un marché structurellement importateur. Suite à cette cession, la réorganisation de certaines directions et divisions du siège de Worex a donné lieu à la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi qui comporte aussi des mesures de reclassement externe et d'aide au départ.

#### Les ventes de bitumes impactées par le grand arrêt de Gravenchon

Site de référence du groupe pour la fabrication et la livraison de bitumes en Europe atlantique, la raffinerie de Gravenchon produit une large gamme de bitumes utilisés dans le secteur de la construction, notamment pour les travaux publics et l'étanchéité des bâtiments. En raison du grand arrêt planifié qui a affecté une grande partie du site, la production de bitumes a diminué de 13 % en 2018, impactant les ventes qui ont aussi baissé de 7 %. Néanmoins, Gravenchon demeure la première raffinerie française pour la production de bitumes.

Sa productivité et sa capacité à répondre à la demande internationale restent fortes grâce aux investissements réalisés en 2017. Ils ont permis d'accroître les capacités de chargement et les ventes de bitumes vers l'Europe du Nord.

Au cours de l'été 2018, des difficultés d'approvisionnement de bitumes liées à une accumulation de facteurs conjoncturels ont conduit à l'arrêt temporaire d'un certain nombre de travaux routiers en période de forte activité. Résorbé rapidement, cet épisode a permis de rappeler le rôle essentiel de l'industrie locale du raffinage pour sécuriser un approvisionnement en produits énergétiques et en produits dérivés, essentiels à l'activité économique du pays.

#### Les ventes aviation dynamisées par les grands aéroports parisiens

Après avoir recentré en 2016 ses activités d'avitaillement sur les grands aéroports parisiens (soit 84 % du marché français), le groupe Esso a pu bénéficier de l'augmentation de 3,8 % du trafic sur les aéroports de Roissy-CDG et Orly en 2018. Malgré une moindre production de carburéacteur suite au grand arrêt planifié de Gravenchon, Esso a enregistré une progression des ventes de carburéacteur de 6 % en 2018. Le renouvellement de grands contrats existants et le gain de nouveaux contrats expliquent cette performance.

# Lubrifiants et spécialités

En plus des carburants et combustibles, Esso S.A.F. fabrique et commercialise des huiles de base, des produits de spécialités et des lubrifiants finis pour différents secteurs : automobile, transport, BTP, industrie, agriculture...

En 2018, dans un marché en léger repli, le groupe a enregistré des succès commerciaux significatifs.

**16 %**  
Hausse des ventes de lubrifiants finis sur le marché intérieur

## L'expertise et la performance

Grâce à l'expertise technologique du groupe ExxonMobil, Esso fabrique et commercialise une gamme complète de lubrifiants et de produits de spécialités. Tous ces produits répondent aux exigences les plus élevées en termes d'efficacité énergétique, d'amélioration de productivité et de respect de l'environnement. Ils sont exportés en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient.

- **Huiles de base**  
Obtenues par distillation et traitements spécifiques de certains pétroles bruts, ces huiles sont des produits minéraux plus ou moins fluides à température ambiante. Elles entrent dans la composition des lubrifiants finis pour l'automobile, le transport, le BTP, les engins marins, la production d'énergie renouvelable ou l'industrie.
- **Les huiles blanches**  
Résultat d'une hydrogénation très poussée, les huiles blanches sont très pures et adaptées à des usages pharmaceutiques ou alimentaires.
- **Les paraffines**  
Solides à température ambiante et fondantes entre 40 et 100 °C, les paraffines minérales proviennent de la distillation de pétrole brut. Leur champ d'application est très divers.

#### L'usine de Gravenchon, référence des lubrifiants finis

L'usine de fabrication de lubrifiants finis de Gravenchon mélange, stocke et expédie à travers le monde des quantités significatives de produits conditionnés ou en vrac aux différentes marques Mobil. En phase avec la stratégie commerciale de valorisation des gammes, ce site industriel s'est spécialisé depuis quelques années dans la fabrication de lubrifiants synthétiques Mobil 1™, Mobil Delvac 1™ et Mobil SHC™, et cela en exploitant les technologies uniques du groupe ExxonMobil.

#### Un outil industriel performant intégré

Idéalement située au sein de la raffinerie, l'usine de lubrifiants finis de Gravenchon a confirmé sa position stratégique au sein du groupe ExxonMobil. Elle a représenté 20 % de la fabrication de lubrifiants finis et de graisses de la zone Europe, Afrique et Moyen-Orient d'ExxonMobil et a exporté près de 75 % de sa production. Actuellement, l'usine intègre une nouvelle génération d'huiles de base, mobilisant toutes les équipes pour la reformulation des lubrifiants automobiles et industriels, l'introduction de nouveaux additifs et le reconditionnement de quatre bacs en synergie avec la raffinerie.





### Une stratégie orientée client

L'usine de lubrifiants de Gravenchon a été la première usine des sociétés du groupe ExxonMobil en Europe à obtenir la certification qualité VDA (Verband der automobilindustrie). Référentiel de l'industrie automobile européenne et plus particulièrement l'industrie allemande, cette norme est utilisée par nos clients stratégiques. Cette certification témoigne de l'excellence des opérations de production et va permettre au site de poursuivre son développement en répondant aux exigences des grands constructeurs mondiaux. Pour accompagner cette croissance, le groupe a mené une étude sur les possibilités d'extension des horaires de production afin de mieux répondre aux besoins du marché et de poursuivre son développement. Cette étude s'est concrétisée en août 2018 avec le lancement d'un quart de nuit. Cette nouvelle organisation sera dans un premier temps mise en place pour une période de 18 mois. L'usine produit ainsi en continu du lundi matin au vendredi soir.

Par ailleurs, des dépenses ont été engagées dans deux projets majeurs d'amélioration des outils de conditionnement. Grâce à ces transformations, l'usine renforce sa compétitivité et sa capacité à répondre au mieux aux demandes de ses clients.

### La production d'huiles de base impactée par le grand arrêt

Dans le cadre des opérations essentielles d'entretien et maintenance, la raffinerie de Gravenchon a réalisé en 2018 un grand arrêt de maintenance sur une partie de son site. Les unités d'huile ont été directement impactées : la production a diminué de 32 % par rapport à 2017, avec aussi un effet sur les ventes d'huiles de base, soit -18 % par rapport à 2017.

## Les ventes de lubrifiants finis progressent

**Le groupe Esso commercialise différents lubrifiants Mobil à travers les gammes Mobil 1™ pour l'automobile, Mobil Delvac 1™ pour le secteur commercial et du BTP, Mobil SHC™ pour l'industrie, ainsi que les gammes Marine et Aviation. Ces produits figurent parmi les marques de référence mondiales.**

### Des ventes en hausse dans un marché en léger recul

Selon le CPL\*, 501 151 tonnes de lubrifiants finis (industriels et automobiles) ont été vendues en 2018 en France, soit une baisse de 0,8 % des volumes par rapport à 2017. L'évolution est différenciée selon les segments de marché, avec une augmentation de 0,6 % des ventes de lubrifiants automobiles — dans un contexte de hausse de 3 % des immatriculations de voitures particulières neuves\*\*. Le marché des lubrifiants industriels connaît quant à lui un recul de 2,8 %. Malgré ce contexte de faible croissance, les ventes de lubrifiants finis du groupe Esso ont augmenté

de 16 %, avec une hausse spectaculaire des ventes directes (+26 %), en lien avec le gain de l'appel d'offres pour la fourniture des centres de réparation d'un partenaire automobile historique. Les ventes aux distributeurs ont quant à elles augmenté de 2 %, croissance plus rapide que celle du marché.

### Les lubrifiants haut de gamme donnent plus de valeur au marché

L'allongement des périodicités des vidanges et les impératifs écologiques (réduction des consommations d'énergie) entraînent un renforcement de la demande de produits à haute valeur ajoutée, domaine dans lequel le groupe Esso, avec ses marques premium Mobil, est historiquement présent. Lubrifiants de haute technologie aux performances démontrées, les huiles Mobil apportent efficacité opérationnelle et énergétique. Depuis plus de 40 ans, Mobil 1™ est le gage d'une protection efficace du moteur et d'une performance améliorée du véhicule.

Les experts du groupe ont aussi développé cette technologie dans le secteur du transport professionnel avec la marque Mobil Delvac™, qui accompagne la croissance du secteur en apportant aux véhicules utilitaires et industriels les innovations technologiques nécessaires à la valorisation du marché.

Aujourd'hui, Mobil Delvac 1™ LE 5W-30 se positionne comme le lubrifiant par excellence pour les secteurs des poids lourds et du BTP. Et dans l'industrie, les lubrifiants Mobil SHC™ sont aussi très utilisés pour la technologie et les gains d'énergie qu'ils apportent aux outils industriels.

### Un réseau étendu de distribution

En 2018, Esso a poursuivi sa stratégie de commercialisation de toutes ses gammes d'huiles Mobil à travers son réseau de distributeurs. Forts de moyens techniques, marketing, humains et financiers, ils sont les véritables ambassadeurs de nos marques sur le terrain. Depuis le 11 février 2019, deux partenaires approvisionnent l'ensemble du territoire français : TTA (Techniques et Technologies Appliquées) pour la France métropolitaine (hors Corse) et le groupe Ferrandi pour la Corse. De fait, TTA devient le plus important distributeur de lubrifiants Mobil en Europe.

La société cherche également à augmenter ses ventes et accroître ses parts de marché via d'autres canaux de commercialisation tels que les grands comptes stratégiques, les grands constructeurs automobiles, et les réseaux d'entretien de véhicules de proximité.

### Les sports automobiles confirment la technologie Mobil 1™

La marque Mobil 1™ poursuit son partenariat technologique avec l'équipe de formule 1 Aston Martin Red Bull Racing. Des circuits de compétition à la route, les huiles synthétiques Mobil 1™ sont reconnues pour leurs performances supérieures

à celles des huiles conventionnelles, les économies de consommation et la protection exceptionnelle contre l'usure qu'elles permettent.

### Maximiser la création de valeur pour nos clients

En 2018, le groupe a lancé la garantie moteur Mobil 1™ qui permet de prolonger gratuitement la protection du moteur d'un véhicule au-delà de la garantie du constructeur. À condition d'utiliser uniquement le lubrifiant Mobil 1™ lors des entretiens, le moteur est protégé des réparations coûteuses\* jusqu'à cinq ans ou 160 000 kilomètres à partir de la souscription de cette garantie auprès d'un concessionnaire adhérent au programme.

\* Offre soumise aux conditions générales.

Des études de cas récentes portant sur deux flottes européennes de poids lourds ont mis en évidence l'efficacité des huiles hautes performances Esso pour réduire la consommation de carburants. En remplaçant son huile habituelle par l'huile Mobil Delvac 1™ LE 5W-30 pour son parc de 210 véhicules, un transporteur allemand a réalisé des économies moyennes de 2,1 %, équivalent à 260 000 euros\*. En France, une autre entreprise a procédé de même pour deux véhicules en test durant 12 mois. L'économie moyenne de carburant réalisée s'est élevée à 3,2 %\*\*.

\*\* Ces preuves de performance sont basées sur l'expérience de deux clients. Les résultats réels peuvent varier, entre autres, selon le type d'équipement utilisé, ses conditions de maintenance et d'utilisation, son environnement, ainsi qu'en fonction du lubrifiant précédemment utilisé.

\* Comité professionnel des lubrifiants — données hors huiles de procédés sur la période décembre 2017 - novembre 2018.

\*\* Selon le CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles), 2 173 481 immatriculations de voitures particulières neuves ont été enregistrées en 2018, soit une hausse de 3 % par rapport à 2017.

# Perspectives 2019

À l'heure de la transition énergétique, le groupe Esso doit répondre au double défi de produire et distribuer une énergie bon marché pour soutenir la prospérité tout en réduisant les impacts sur l'environnement, y compris les risques liés au changement climatique. En 2019, il poursuivra l'effort de maîtrise de ses opérations, de réduction de ses émissions et de sa propre consommation énergétique. Quatre piliers guident ces évolutions.

## 1 - Opérer à un niveau d'excellence

Dans son objectif prioritaire de conduire ses opérations de façon responsable, le groupe poursuivra ses actions pour limiter l'impact de ses activités sur l'environnement, sans aucun accident, avec un taux d'utilisation permettant de tirer le meilleur parti de son outil industriel, à la recherche permanente de l'excellence opérationnelle. Ces enjeux portent principalement sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des unités et la réduction des émissions.

## 2 - Renforcer la compétitivité

Pour rester compétitif, le groupe recherche en permanence à s'améliorer et optimiser le fonctionnement de ses unités. En 2019, le groupe prévoit d'investir 106 millions d'euros, dont 100 millions d'euros dans les raffineries du groupe. Ces investissements vont financer de nombreux projets qui doivent permettre au groupe d'être toujours plus performant et de répondre aux besoins du marché : augmentation des productions de gazole et optimisation des productions d'huiles de base et de bitumes. Après la raffinerie de Gravenchon en 2017, la raffinerie de Fos-sur-Mer devrait obtenir à son tour la certification ISO 50001 en 2019, attestant de l'engagement du groupe et de son efficacité en matière d'amélioration continue de la gestion d'énergie dans ses sites. Esso continue aussi à gérer ses coûts de façon rigoureuse et disciplinée. Ceci est indispensable pour faire face à une forte concurrence internationale s'exprimant sur un marché complètement ouvert aux importations de produits finis, fabriqués dans des environnements réglementaires souvent moins contraignants ou à des coûts de production plus faibles.

## 3 - Développer les ventes

Le groupe Esso S.A.F. est engagé dans une stratégie de développement commercial sur le marché intérieur français. Il continuera de se renforcer pour accompagner toujours mieux ses clients revendeurs et distributeurs et poursuivre de nouvelles opportunités commerciales. Esso peut capitaliser sur la force de ses marques et de ses produits de haute technologie comme les carburants de la gamme Synergy ou les lubrifiants synthétiques Mobil 1™ et Delvac. Leur efficacité en matière de réduction des émissions et de consommation est prouvée.

## 4 - Transformer la culture d'entreprise

Le groupe prévoit que les produits issus du raffinage resteront nécessaires dans le futur pour couvrir une partie des besoins en énergie et en pétrochimie de nos sociétés modernes. Pour cela, il continuera d'adapter sa production et son offre de produits aux évolutions du marché, convaincu qu'elles ouvrent sur des perspectives durables pour les entreprises qui sauront les anticiper. Nous poursuivons l'intégration des technologies numériques innovantes dans ses méthodes, ses moyens et ses pratiques. À travers de nombreuses initiatives de développement technique et commercial et d'engagement de son personnel, le groupe entend ainsi poursuivre son adaptation et réussir la transformation de sa culture d'entreprise.

# Principaux facteurs de risques et principes de contrôle du groupe Esso S.A.F.

## Principaux facteurs de risques financiers et extra-financiers

Le groupe Esso S.A.F. est exposé à certains facteurs de risques qui sont liés tant à l'exercice de ses activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers qu'à l'environnement réglementaire, commercial et financier des marchés dans lesquels il opère. Dans le cadre de la DPEF (Déclaration de performance extra-financière), le groupe Esso S.A.F. a réalisé une cartographie de ses risques financiers et extra-financiers. Pour cela, il s'est inspiré des bonnes pratiques du groupe ExxonMobil en matière de gestion des opérations et de contrôle interne, en particulier les systèmes CIMS (Contrôles irréprochables par une méthode systématique) et OIMS (Operations integrity management system). Des experts de chaque fonction (juridique, ventes, finance, affaires générales, protection des données personnelles, achats, environnement) ont contribué à la réalisation de cette cartographie à travers l'évaluation et la hiérarchisation de ces risques.

Ces risques peuvent principalement être classés selon les macro-catégories suivantes, tout en reconnaissant que leurs conséquences peuvent être transversales :

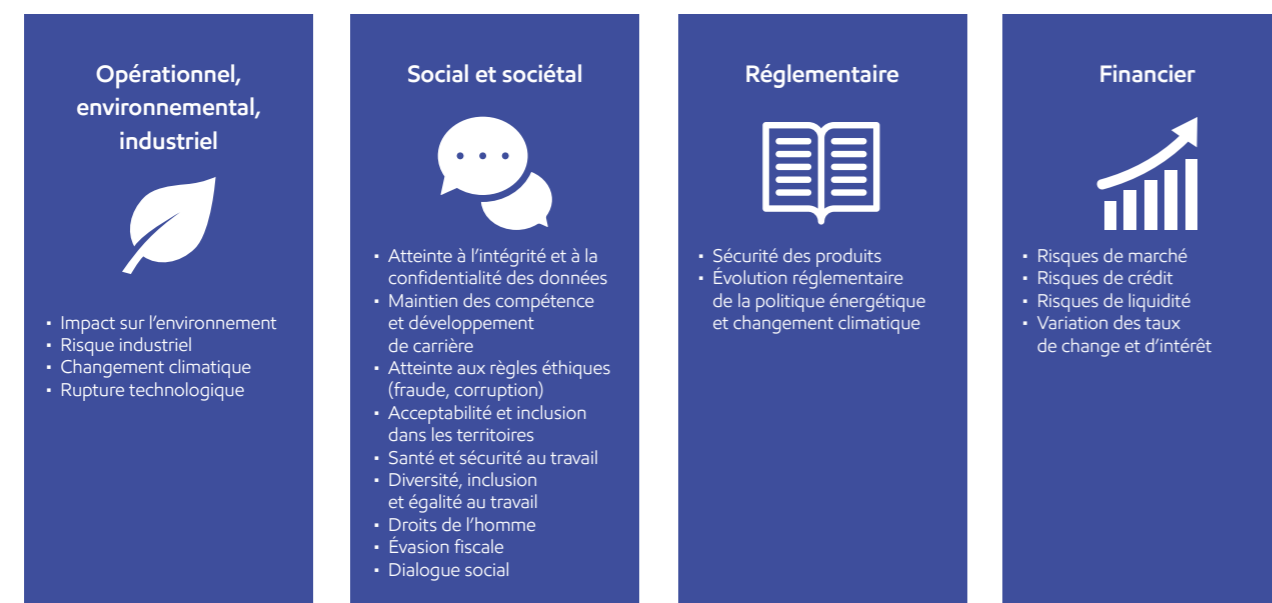
- **opérationnel, environnemental, industriel ;**
- **social et sociétal ;**
- **réglementaire ;**
- **financier.**

Les risques opérationnels, environnementaux et industriels résultent des dangers potentiels inhérents, d'une part, à l'opération de sites industriels répondant aux critères de la directive 2012/18/UE du 4 juillet 2012 dite « directive Seveso III » et, d'autre part, à la nature des produits traités (pétrole brut, produits raffinés, gaz, produits chimiques...). Les risques réglementaires résulteraient d'une non-conformité aux lois et règlements applicables qui serait de nature à exposer le groupe Esso S.A.F. à des sanctions civiles ou pénales et/ou à porter atteinte à sa réputation de manière durable auprès de ses clients, de ses fournisseurs ou des communautés environnantes.

Les risques sociaux et sociétaux concernent les enjeux relatifs aux parties prenantes internes (telles que les salariés du groupe et des entreprises intervenantes) et externes (telles que les riverains de ses sites industriels ou ses clients), et la façon dont leurs attentes sont prises en compte. Les risques financiers regroupent les risques de perte à la suite d'une opération financière (sur un actif financier) ou d'une opération économique ayant une incidence financière.

## Catégorisation des risques

La gestion optimale de ces risques principaux permet au groupe Esso d'atteindre la performance attendue pour la mise en œuvre de sa stratégie. Le résultat des politiques qu'il applique et des actions qu'il mène en ce sens est traduit par ses indicateurs clés de performance.







Le groupe Esso, tout comme le groupe ExxonMobil, soutient activement les 17 objectifs de développement durable (Sustainable Development Goals) de l'ONU (Organisation des Nations Unies). Son activité de raffinage-distribution l'amène à jouer un rôle particulièrement actif vis-à-vis de huit d'entre eux qui sont les objectifs 1 (pauvreté), 3 (santé et bien-être), 4 (éducation de qualité), 5 (égalité entre les genres), 7 (énergie propre et d'un coût abordable), 8 (travail décent et croissance économique), 12 (consommation et production responsables) et 13 (mesures relatives à la lutte

contre le changement climatique). Le double défi que le groupe doit relever au quotidien qui est de « produire et distribuer une énergie bon marché, pour soutenir la prospérité tout en réduisant les impacts sur l'environnement – y compris les risques liés au changement climatique » est particulièrement en ligne avec les objectifs 7 et 13.

Ainsi, le groupe Esso présente les principaux facteurs de risques auxquels il est exposé au regard de ces objectifs de développement durable.

## Opérationnel, environnemental et industriel

La performance du groupe Esso vis-à-vis de ses enjeux opérationnels, environnementaux et industriels est guidée plus particulièrement par la politique de protection de l'environnement. Adoptée par le groupe ExxonMobil et en vigueur sur tous les sites Esso en France, elle apporte un cadre exigeant dont l'axe principal est la conformité réglementaire en matière environnementale.

Impact potentiel	Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables
<b>Impact sur l'environnement</b> <p>Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77</p> <p>Le groupe Esso opère des sites industriels classés Seveso III. La nature de ses activités l'expose à des risques accidentels d'atteinte des milieux (air, eau, sol). La consommation des matières premières, sous forme d'énergie nécessaire au raffinage du pétrole brut, est également susceptible d'affecter le milieu naturel.</p>	 <p>Esso utilise des outils performants pour analyser ses risques environnementaux qu'il maîtrise au travers d'actions planifiées à court et moyen termes. Son exigence prioritaire de conformité réglementaire le conduit à mesurer les paramètres environnementaux au même titre que les paramètres techniques de ses opérations.</p>
<b>Risque industriel</b> <p>Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77</p> <p>Conséquences d'un accident industriel et/ou environnemental majeur, qui pourraient entraîner un défaut de protection des personnes et/ou biens, une interruption d'activité.</p>	 <p>La sécurité est une valeur fondamentale d'Esso. Elle est intégrée à tous les stades de l'activité courante et des projets futurs avec la mise en œuvre du système de management de la sécurité OIMS (remplit les exigences de la norme 14001). La réponse aux situations d'urgence est anticipée, préparée et donne lieu à de fréquents exercices.</p>
<b>Changement climatique</b> <p>Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77</p> <p>Les émissions liées aux activités du groupe Esso pourraient avoir un impact sur le changement climatique si elles n'étaient pas maîtrisées. Ce même changement climatique pourrait entraîner une interruption majeure d'activité en cas d'épisode naturel hors norme, qui pourrait affecter la performance du groupe.</p>	 <p>Le groupe Esso limite les émissions de gaz à effet de serre de ses installations et investit dans les technologies et l'innovation pour renforcer son efficacité énergétique. Les phénomènes naturels hors norme sont anticipés dans les plans de réponse à l'urgence et les plans de continuité des activités, de même que l'évolution de la demande d'énergie avec la conduite régulière d'études prospectives.</p>
<b>Rupture technologique</b> <p>Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77</p> <p>En cas de survenue brusquée d'une technologie de remplacement des produits actuellement commercialisés par le groupe Esso, son outil de raffinage risquerait de devenir obsolète.</p>	 <p>Pour répondre au double défi qui est celui de produire et distribuer une énergie bon marché pour soutenir la prospérité tout en réduisant les impacts sur l'environnement – y compris les risques liés au changement climatique –, le groupe Esso bénéficie de son intégration au sein du groupe ExxonMobil qui consacre de nombreux efforts à la recherche, à l'innovation et au développement technologique. Il déploie des partenariats avec des universités (80 de par le monde) et a mis en place un programme de recherche avancée sur les biocarburants à base d'algues.</p>

## Social et sociétal

La performance du groupe Esso vis-à-vis de ses enjeux sociaux et sociétaux est guidée par ses politiques :

- d'équité dans l'emploi, de communication ouverte, harcèlement, sécurité, santé au travail, environnement ;
- d'anti-corruption, activité politique, conflits d'intérêts, éthique des affaires.

Adoptées par le groupe ExxonMobil et en vigueur sur tous les sites Esso en France, elles apportent un cadre exigeant, une référence commune, connue et appliquée par tous.

Impact potentiel	Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables
<b>Atteinte à l'intégrité et à la confidentialité des données</b>	

Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

L'usage des technologies numériques, la détention d'informations sensibles et de données personnelles exposent le groupe Esso, comme la majorité des entreprises, à des risques concurrentiels ou des actes malveillants. Le non-respect de la réglementation sur la protection des données personnelles ou une cyberattaque porteraient significativement atteinte à sa réputation et à sa performance économique.

Les risques informatiques sont évalués et gérés avec une extrême précaution proportionnelle aux enjeux. Le groupe Esso, en plus de ses infrastructures techniques, forme et sensibilise régulièrement tous ses collaborateurs à la cybersécurité. Le groupe s'assure également de la protection des données personnelles par une parfaite conformité à la réglementation et en dédiant à la coordination des actions un délégué à la protection des données personnelles.

Impact potentiel	Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables
<b>Maintien des compétences et développement de carrière</b>	   

Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

Une gestion insuffisante ou inappropriée des compétences et des carrières de ses salariés exposerait le groupe Esso à une perte ou une diminution des compétences dommageables pour l'activité du groupe et sa performance.

Le groupe Esso met en œuvre un accompagnement des talents et un suivi de carrière adapté (avec un outil de gestion intégré), des comités de gestion et de développement de carrière, des formations et des moyens favorisant le développement professionnel des salariés et leur montée en compétence. Des discussions sont également engagées autour du transfert de compétences pour anticiper les départs et favoriser le tutorat.

Impact potentiel	Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables
<b>Atteinte aux règles éthiques (fraude, corruption)</b>	 

Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

Des mesures insuffisantes de lutte contre la corruption, comme tout autre manquement à l'éthique, entraîneraient une atteinte grave à la notoriété du groupe et à sa réputation.

Le système de contrôle interne et de gestion des risques du groupe repose sur des politiques dont l'objectif est de satisfaire aux plus hautes exigences en matière d'intégrité. Les salariés ainsi que les sous-traitants sont informés des valeurs éthiques du groupe. Des formations dédiées sont organisées et suivies par tous les salariés. À ces règles strictes internes se surimposent le respect de la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (dite loi « Sapin II »).

Impact potentiel	Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables
<b>Acceptabilité et inclusion dans les territoires</b>	         

Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

Défaillance en matière de communication ou de réponse aux attentes des territoires en matière d'impact économique local, d'environnement et de risques industriels. Le groupe s'exposerait à une atteinte à son image, avec des répercussions possibles sur l'activité et l'emploi.

Esso place l'éthique et le dialogue au cœur de ses relations avec les communautés environnantes. Des enquêtes de perception autour des sites industriels sont réalisées, des réunions d'information avec les parties prenantes sont menées. Les actions citoyennes des salariés sont encouragées auprès des associations locales. Un dialogue de qualité est mené avec les acteurs locaux dans le cadre de la préparation à la réponse à l'urgence. L'ancrage territorial du groupe s'exprime également avec sa participation à l'activité économique (investissements, taxes, salaires, dividendes).

Impact potentiel	Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables
<b>Santé et sécurité au travail</b>	 

Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

Le groupe Esso opère de sites industriels, notamment classés Seveso III. La nature de ses activités expose ses salariés, et entreprises sous-traitantes, à des risques professionnels pouvant porter atteinte à leur sécurité et/ou leur santé.

La sécurité, au-delà d'être une nécessité dans l'industrie pétrolière, est d'abord une valeur fondamentale du groupe. Ainsi, Esso s'appuie sur deux outils performants de gestion et de prévention des risques propres au groupe : le système de gestion de l'intégrité des opérations (OIMS) et le système de gestion de la sécurité (LPS).



### Diversité, inclusion et égalité au travail

Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

Avec plus de 1 800 emplois directs, Esso s'expose à divers risques concernant les principes de diversité et d'inclusion ou de non-respect de l'égalité salariale.

La politique d'Esso consiste à offrir une chance égale en matière d'emploi, dans le respect des lois et règlements en vigueur, aux personnes possédant les qualifications et compétences requises. Toute forme de discrimination est proscrite. Des accords salariaux existent sur l'égalité professionnelle, l'insertion et l'emploi des personnes en situation de handicap. De nombreuses initiatives sont déployées dans l'entreprise en faveur des femmes, de l'intégration des nouveaux employés ou de la prise en considération du handicap.

### Droits de l'homme



Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

Dans les activités du groupe, comme dans ses relations avec les fournisseurs en France ou à l'international, un manque de vigilance ou de respect des lois et réglementations pourrait porter directement atteinte aux droits des personnes.

La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 et celle du pacte mondial de l'ONU sont les références du groupe en matière de droits de l'homme. Réalisant la totalité de ses activités en France avec des sous-traitants nationaux, Esso peut gérer plus facilement ces questions. D'autre part, les achats sont encadrés par des conditions générales rigoureuses en la matière et leurs pratiques sont régulièrement auditées.

### Évasion fiscale

Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

En ne se conformant pas strictement aux lois en vigueur ou en s'affranchissant des standards d'éthique qui sont les siens, le groupe s'exposerait à des sanctions et à une dégradation de son image.

Enregistrés en France, Esso S.A.F. et ses filiales s'acquittent de l'intégralité de leurs impôts en France. Le groupe estime qu'une réputation bien établie est un actif inestimable de la société et sa culture prône le strict respect des lois et règlements en vigueur.

### Dialogue social



Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

La pérennité des activités de la société repose en grande partie sur ses salariés. Une dégradation du dialogue social entraverait l'activité de l'ensemble du groupe.

Esso privilégie un dialogue social ouvert, constructif et responsable pour accompagner la transformation de l'entreprise. Les organisations syndicales représentatives et la direction se rencontrent très régulièrement pour discuter et négocier : accord sur le droit syndical, mise en place du CSE (Comité social et économique), refonte de la BDES (Base de données économiques et sociales), vote électronique... Entre les différents niveaux de supervision, l'effort est porté sur la fluidité de la communication.

## Réglementaire


La performance du groupe Esso vis-à-vis de ses enjeux réglementaires est guidée par ses deux politiques : sécurité des produits ; relations clientèles et qualité des produits. Adoptées par tout le groupe ExxonMobil et en vigueur sur tous les sites Esso en France, elles apportent un cadre exigeant dont l'axe principal est la conformité réglementaire et la qualité.

Impact potentiel	Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables
<b>Évolution réglementaire de la politique énergétique et du changement climatique</b>	  

Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

La compétitivité des activités du groupe Esso pourrait être affectée par une inflation législative et réglementaire européenne, ou spécifique française, dans le cadre des politiques énergétiques et de la transition vers des carburants liquides moins carbonés.

Engagé dans l'accompagnement de la transition, Esso étudie de façon approfondie l'évolution de la demande en énergie, et la capacité d'adaptation de son outil industriel vers des carburants liquides et des procédés moins carbonés.

Impact potentiel	Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables
<b>Sécurité produits</b>	

Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 76-77

La non-conformité d'un produit (liée à ses spécifications d'entrée) ou l'absence d'informations sur sa fiche de données sécurité seraient susceptibles d'impacter la sécurité du transport ou la santé de l'utilisateur final.

Le groupe s'engage à assurer la fiabilité de ses produits : en respectant la réglementation européenne REACH (enregistrement, évaluation, autorisation des produits chimiques) relative aux substances chimiques et en gérant proactivement ses fiches de données sécurité associées. Le groupe a pour cela mis en place des équipes de spécialistes dans chaque activité concernée, notamment sur ses sites industriels.



Impact potentiel	Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables
<b>Risque de marché</b>	
Le groupe est exposé aux fluctuations des cours du pétrole brut et des produits pétroliers cotés sur les marchés internationaux. Les variations de prix des produits pétroliers, par la variation induite de la valeur des stocks évalués selon la méthode FIFO (premier entré, premier sorti) retenue par le groupe, ont un impact important sur ses résultats et la structure de son bilan comptable.	Esso S.A.F. réalise ses transactions d'achat et de vente à des conditions de marché suivant les besoins opérationnels de ses raffineries et de l'optimisation de la gestion de sa production et de ses stocks. Le groupe Esso S.A.F. n'intervient pas sur les marchés à terme du pétrole brut et des produits pétroliers ni n'utilise de produit dérivé dans ce domaine. Les contrats d'approvisionnement passés par Esso S.A.F. ne sont pas des contrats optionnels. Plus de détails sont disponibles dans le rapport financier annuel (Note 9.5).
<b>Risque de crédit</b>	
Le risque de crédit est le risque de défaut d'un client face au règlement de ses créances ou d'un fournisseur face à ses engagements contractuels.	Le groupe est mécaniquement exposé au risque de crédit clients dans le cadre de ses activités opérationnelles. Il couvre sélectivement une partie de ses encours clients, hors groupe ExxonMobil, par des garanties auprès de tiers ou bancaires. Plus de détails sont disponibles dans le rapport financier annuel (Note 9.7). KPI : en 2017, les pertes de crédit clients du groupe consolidé Esso S.A.F. s'élevaient à 0,1 million d'euros, soit 0,001 % du chiffre d'affaires hors taxe, stable par rapport à 2016.
<b>Risque de liquidités</b>	
Le risque de liquidité se rapporte à une situation dans laquelle la société manquerait de liquidités disponibles pour faire face à ses engagements immédiats.	Le groupe Esso S.A.F. privilégie les financements à court terme et à taux variable. Il renégocie auprès des sociétés financières du groupe ExxonMobil ou des banques ses besoins en lignes de crédit définies en fonction de plans de financement annuels et de l'évolution prévisible de son besoin en fonds de roulement. Plus de détails sont disponibles dans le rapport financier annuel (Note 9.8).
<b>Risques relatifs aux variations de taux de change et de taux d'intérêt</b>	
Le groupe Esso S.A.F. est exposé au risque de change entre le dollar et l'euro, principalement dans le cadre de ses achats de pétrole brut et d'exportations de produits raffinés dont les ventes sont généralement libellées en dollars et au risque de taux d'intérêt pour ses placements et emprunts à taux variable.	Le groupe ne fait pas appel à des instruments financiers de couverture, mais s'efforce, d'une part, d'amortir les variations de cours de change en étalant ses achats de dollars dans le temps et, d'autre part, de répercuter le plus rapidement possible, à la hausse comme à la baisse, les impacts des fluctuations de change dans sa structure de prix. En particulier, les transactions en dollars avec le groupe ExxonMobil sont regroupées dans un compte de compensation qui est l'objet d'un règlement mensuel pour lequel les achats de dollars sont étalés sur le mois suivant. Les emprunts et placements sont pour l'essentiel contractés vis-à-vis de sociétés du groupe ExxonMobil. Les marges de crédit appliquées au taux offert à Esso S.A.F. et ses filiales par le groupe ExxonMobil sont revues périodiquement en fonction des conditions de marché applicables à des sociétés ayant une structure de bilan comparable à celle d'Esso S.A.F. Le groupe n'utilise pas d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

## Principes de contrôle du groupe Esso S.A.F.

Les principes de contrôle permettant de gérer les risques auxquels est exposé le groupe Esso S.A.F. reposent sur plusieurs éléments fondamentaux : des politiques de conduite des affaires, des standards de contrôle, un système de pouvoirs délégués, un système de management et de contrôle déclinant l'application des standards et des évaluations périodiques de l'efficacité et de la pertinence des contrôles en place.

Les politiques de conduite des affaires énoncent les valeurs du groupe Esso S.A.F. en matière d'éthique des affaires, de conflits d'intérêts comme en matière de sécurité des personnes et des biens ou encore de protection de l'environnement.

Les règles de la société sont d'adhérer aux valeurs éthiques les plus élevées et d'être en conformité avec toutes les lois concernant le respect de la concurrence. La société attend de ses employés qu'ils respectent les valeurs d'honnêteté, d'intégrité et de strict respect des lois. Des formations fréquentes du personnel et des vérifications régulières des activités du groupe sont effectuées pour assurer leur conformité avec ces règles et ces lois.

Un dispositif d'alerte professionnelle mis en place par la société permet de rapporter des malversations potentielles dans les domaines comptable et financier ou dans la conduite des affaires. Ce dispositif est ouvert à l'ensemble du personnel ainsi qu'aux collaborateurs des entreprises sous-traitantes. La responsabilité d'assurer le bon fonctionnement de chacune des directions, dans le respect des politiques et procédures prescrites par la direction générale, repose sur la hiérarchie à tous échelons.

Les standards de contrôle adoptés par la société et nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (création d'entités juridiques, délégations de pouvoir, financements, investissements, opérations de change, gestion du personnel, gestion de systèmes informatiques et réseaux, protection de l'information, gestion des contrats, etc.) sont répertoriés au sein d'un manuel compilant également les standards en matière de contrôle des informations comptables, financières et de gestion. Ce manuel est mis à la disposition de l'ensemble du personnel.

Un système de pouvoirs internes délégués vient compléter le cadre de contrôle fixé par les politiques et les standards de contrôle. Ces délégations de pouvoir ont été définies pour tous les salariés de l'entreprise, en fonction de leur activité et du type de transaction concerné (organisation, budget, contrats d'achat ou de vente, paiements, passage en pertes/dévaluation d'actifs, transactions clients, litiges et réclamations,

diffusion d'informations aux tiers). Des pouvoirs bancaires et autres pouvoirs externes (procurations en douane et diverses) sont également en place.

Des procédures de contrôle interne et de gestion des risques rigoureuses et détaillées déclinent l'application des politiques, des standards de contrôle et des délégations de pouvoir. Ces procédures permettent d'identifier et de prévenir les risques significatifs dans l'ensemble des différentes activités de la société et en particulier les opérations des sites industriels, la qualité des produits, la protection industrielle ou encore la gestion de projets.

Un système de management (CIMS – Contrôles irréprochables par une méthode systématique), appliqué dans toutes les sociétés du groupe ExxonMobil et en ligne avec la norme américaine de contrôle interne préconisée par le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), fournit à l'ensemble des salariés de la société une référence commune pour l'application effective du système de contrôle et des règles de l'entreprise. Il intègre une méthode d'évaluation des risques inhérents aux différentes activités de l'entreprise et aux différents aspects de ses activités. Ce système se décompose en sept éléments autour desquels est organisée la gestion contrôlée de la société :

- implication, engagement et responsabilité de la hiérarchie ;
- évaluation et gestion du risque, développement, gestion et amélioration des processus opérationnels ;
- développement, gestion et amélioration des processus opérationnels ;
- gestion du personnel et formation ;
- gestion du changement ;
- identification et résolution des faiblesses de contrôle ;
- évaluation du système de contrôle.

Le système de contrôle interne et de gestion des risques en place au sein de la société s'applique également dans les autres sociétés du groupe ExxonMobil auprès desquelles plusieurs activités sont sous-traitées (centres de services, centres de coordination, agent commercial). Sont notamment centralisés dans des centres de services partagés le paiement des fournisseurs, la tenue des comptes clients et la comptabilité générale.

De la même façon, ce système de contrôle est appliqué au sein des filiales de la société en France ainsi qu'au sein des entités dans lesquelles la société détient une participation dès lors qu'elle a la charge de les opérer.

Les aspects financiers représentent une partie centrale de l'activité de contrôle interne. À ce titre, les standards en matière de contrôle financier couvrent les domaines suivants :

- **comptabilité financière ;**
- **comptes bancaires ;**
- **paiements ;**
- **comptabilité matière ; →**

- facturation et encaissements ;
- crédit et recouvrement des créances ;
- immobilisations ;
- paye et avantages sociaux.

Des procédures internes spécifiques reprennent de manière plus détaillée l'application de l'ensemble des standards de contrôle applicables à chaque processus opérationnel ou de gestion. Une dimension essentielle de ces standards est l'analyse de risque et l'élaboration de mesures de contrôle proportionnées aux risques encourus.

Les procédures budgétaires applicables au sein du groupe couvrent l'établissement des propositions de budgets d'investissement, l'approbation des investissements et des dépenses non-capitalisables associées, l'examen et le suivi de l'état d'avancement des dépenses par rapport au budget approuvé. Ces procédures budgétaires couvrent également la clôture des lignes budgétaires dans un délai approprié ainsi que l'annulation des lignes budgétaires non utilisées.

Les exigences de base pour l'établissement de contrôles efficaces en matière de sécurité dans tous les domaines informatiques sont répertoriées dans des instructions à disposition de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Leur objectif est de garantir que toute l'information, tous les logiciels et équipements de l'entreprise sont correctement protégés et disponibles. Les principes de gestion des accès aux systèmes d'information, couvrant l'intégralité des systèmes, permettent d'une part de garantir la ségrégation des tâches dans tous les processus où celle-ci est nécessaire, et d'autre part de prévenir tout accès non autorisé aux informations stockées par la société. En outre, des procédures précises encadrent la collecte et la durée de conservation des informations personnelles dans le strict respect de la législation. Les rôles et responsabilités en matière de gestion du risque client, l'utilisation du crédit, les règles en matière d'évaluation du risque, détermination de crédit-limite, suivi des encours, facturation, termes de paiement, collecte des fonds, créances douteuses... sont détaillés pour chaque ligne de vente concernée.

Dans le domaine des achats, un ensemble de procédures couvre la totalité du processus depuis la demande d'achat émise par un utilisateur jusqu'au paiement du fournisseur. Ces procédures s'étendent également à la réconciliation des comptes fournisseurs et des comptes de provisions pour factures à payer. Des instructions relatives à l'approvisionnement et la gestion des stocks de pièces détachées, pour les magasins des raffineries, notamment, viennent compléter ces procédures.

Les organisations opérationnelles disposent en détail de règles et procédures à appliquer en matière de comptage de produits et de comptabilité matière.

D'autres systèmes de management similaires couvrent la gestion des risques dans le domaine des opérations, de la qualité des produits, de la protection industrielle ou encore de la gestion de projets.

En particulier, afin de gérer les risques et de prévenir tous les types d'incidents, le système OIMS (Operations integrity management system) de gestion de l'intégrité des opérations permet à la société de respecter les normes opérationnelles les plus sévères sur le plan de la sécurité, de la santé et de la protection de l'environnement.

#### Analyse des risques, mesures de contrôle et procédures adaptées

En application de la méthode CIMS (Contrôles irréciprochables par une méthode systématique) évoquée précédemment, des catalogues de mesures de contrôle ont été développés par les différentes fonctions de l'entreprise et les différentes organisations de services partagés du groupe ExxonMobil utilisées par Esso S.A.F. pour couvrir les risques associés à celles de leurs activités qui présentent des risques financiers significatifs.

Ces catalogues décrivent les scénarios de risques identifiés et les mesures de contrôle associées pour couvrir ces risques en ligne avec les standards de contrôle adoptés par la société. Ils définissent également les responsabilités de mise en place et d'exécution de ces mesures de contrôle au sein des procédures opérationnelles.

Le cadre général des principes comptables, la charte des comptes à utiliser et les procédures comptables à suivre sont documentés ainsi que les rôles et responsabilités et procédures de réconciliation des comptes.

Chacun des comptes de bilan a un « propriétaire » (un poste de l'organisation, non nécessairement au sein de la direction du contrôle financier) qui a la responsabilité d'établir, puis de tenir à jour, un document de synthèse indiquant le fonctionnement du compte, la méthode et la périodicité de réconciliation.

La situation des réconciliations de comptes est l'objet d'un rapport périodique au contrôleur et d'une vérification indépendante annuelle.

Le directeur du contrôle financier (ou Controller) a la responsabilité principale de la mise en place et du fonctionnement du système de collecte et de remontée de l'information financière. Des instructions sont fournies à l'ensemble des directions opérationnelles pour garantir la qualité des informations financières remontées.

Ces instructions portent entre autres sur le respect du planning de clôture comptable établi par la direction du contrôle

financier afin de permettre la prise en compte en temps et en heure de tous les événements significatifs et sur la revue périodique des différentes provisions.

Les informations financières périodiques sont issues directement des livres comptables sur la base des transactions comptabilisées par les systèmes opérationnels et des saisies effectuées dans les livres par les différentes fonctions de l'entreprise, dont les provisions. L'analyse détaillée des résultats financiers (sociaux et consolidés) est coordonnée par la direction du contrôle financier avec l'assistance d'organisations dédiées aux analyses de résultats sous un angle plus opérationnel. Cette approche constitue un moyen de contrôle supplémentaire et contribue à la qualité des données issues d'une base financière unique de référence.

Différents états et rapports sont à disposition pour synthétiser les informations nécessaires à la conduite des affaires et à la prise de décision par la direction générale et les différentes directions. L'information ainsi remontée concerne la performance opérationnelle, l'analyse financière des résultats, les incidents en matière de sécurité des biens et des personnes ou liés à l'environnement, ou encore éventuellement les fraudes.

#### Suivi et évaluation du système de contrôle

L'évaluation de l'efficacité des contrôles en place repose sur des audits internes et externes couvrant l'ensemble des activités et s'appuyant sur les exigences de la loi fédérale des États-Unis, dite « Sarbanes-Oxley ». S'ajoutent à ces audits un processus d'autoévaluation périodique conduit par l'ensemble des directions de la société ainsi que des contrôles spécifiques de validation et d'analyse des flux de données financières coordonnés par la direction du contrôle financier.

Plus précisément, la direction de la société est responsable du suivi de l'efficacité du système de contrôle et s'appuie en particulier sur les équipes d'audit interne. Ces équipes établissent un plan d'audit pluriannuel couvrant sur un cycle d'environ trois ans toutes les activités opérationnelles et financières de l'entreprise.

L'audit interne fournit une appréciation indépendante du degré de conformité avec les politiques, standards et procédures de la société. Cette mission s'étend également aux filiales ainsi qu'aux participations significatives du groupe Esso S.A.F. (dans le cadre d'audits interprofessionnels réalisés en commun par les équipes d'audit des sociétés pétrolières participantes). L'indépendance organique de l'audit interne au sein du groupe ExxonMobil permet de garantir son objectivité dans le choix des activités à auditer ou dans l'évaluation du système de contrôle en place. Les auditeurs ont accès à toute opération,

tout document, tout bien qu'ils considèrent d'importance ou toute personne qu'ils jugent nécessaire d'interroger pour conduire leur mission. Les directions de l'entreprise ont ensuite l'obligation de prendre en considération l'ensemble des observations de l'audit interne en prenant les actions appropriées dans des délais convenus en fonction des risques à couvrir et des contraintes de mise en œuvre.

Les 12 audits internes menés en 2018 ont couvert les activités de raffinage et de gestion de projets industriels, de négoce de produits finis, de remédiation et les fonctions de support (gestion des prix, comptabilité matières, comptabilité générale et financière, crédit et trésorerie, fonctions générales) et des participations significatives de la société. La conduite de ces activités a été jugée par l'audit interne satisfaisante d'un point de vue contrôle et gestion des risques.

En parallèle, des spécialistes du contrôle interne fournissent de façon continue formations et conseils sur la mise en œuvre des politiques de l'entreprise et les standards de contrôle. Ce support est apporté soit de manière centralisée au sein de la direction du contrôle financier, soit de manière décentralisée au sein de chaque fonction de l'entreprise tout au long de la chaîne de valeur ou dans les fonctions de support. Les spécialistes aident également la direction de ces fonctions à évaluer périodiquement et sélectivement la bonne application des procédures et des contrôles en ligne par les différents niveaux de hiérarchie. En général, cette autoévaluation a lieu entre les missions de contrôle indépendant conduites par l'audit interne. Chaque dirigeant de l'entreprise doit chaque année, dans le cadre du processus annuel de clôture et de publication des comptes, certifier qu'à sa connaissance, les activités dont il est responsable ont été exécutées dans le respect des politiques et standards de l'entreprise et ont été correctement reflétées dans les livres comptables. Cette certification reprend explicitement un certain nombre de points clés du système de contrôle en place tel qu'évoqué ci-dessus. Elle doit identifier les éventuelles déviations aux standards de l'entreprise.

Enfin, les politiques de l'entreprise en matière de conduite des affaires sont rappelées annuellement à l'ensemble du personnel. Une revue de pratique des affaires, au cours de laquelle la totalité des salariés, à tous les niveaux, se voient rappeler dans le détail l'ensemble des politiques en matière de conduite des affaires, se déroule tous les quatre ans par groupes de petite taille. Cette revue quadriennale, au même titre que la certification annuelle, permet à chacun d'obtenir toute clarification qu'il jugerait nécessaire auprès de sa hiérarchie, de la direction du contrôle financier ou de la direction juridique. Une revue de pratique des affaires a eu lieu en 2016.



## Rapport sur le gouvernement d'entreprise

La politique sur le gouvernement d'entreprise adoptée par le conseil d'administration fixe les règles que la société souhaite suivre en la matière.

Elle respecte les codes de bonne conduite existants dont elle adapte les principes à son organisation et son fonctionnement.

Le conseil d'administration détermine les orientations des activités de la société et veille à leur mise en œuvre. En accord avec les pouvoirs attribués par les assemblées d'actionnaires et l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et délibère sur les affaires la concernant. Les informations nécessaires au bon accomplissement de leurs missions sont transmises aux administrateurs.

### Direction générale et limitation des pouvoirs du directeur général

Le conseil d'administration a fait le choix de ne pas dissocier la fonction de président du conseil d'administration de celle de directeur général.

Le président du conseil d'administration et directeur général ne peut réaliser les opérations suivantes :

- consentir des prêts en nature ou en numéraire d'un montant supérieur à 20 % du capital de la société pour chaque opération;
- contracter des emprunts à plus d'un an d'un montant supérieur à 50 millions d'euros pour chaque emprunt, cette limitation ne s'appliquant pas à des emprunts remboursables au gré d'Esso S.A.F. sans pénalité;
- consentir sur les biens immobiliers des hypothèques dont le montant en principal excède 20 % du capital de la société;
- vendre des immeubles, groupes de parts de sociétés immobilières, fonds de commerce ou concessions, ou tout autre actif immobilisé dont le prix de vente ou la valeur nette comptable à la date du dernier exercice clôturé excède 20 % du capital de la société; et
- faire à des sociétés constituées ou à constituer des apports d'un montant supérieur à 20 % du capital d'Esso S.A.F.

Dans le cadre de la résolution bancaire adoptée par le conseil d'administration et revue tous les deux ans, le président du conseil d'administration et directeur général, agissant conjointement soit avec le directeur administratif et financier, soit avec le trésorier, est autorisé à procéder à l'ouverture et à la fermeture de comptes bancaires au nom de la société auprès de banques, établissements financiers ou autres organismes récepteurs de fonds qui auront été choisis conjointement par au moins deux personnes parmi les personnes mentionnées ci-dessus.

Des délégations de pouvoir signées conjointement peuvent être accordées à des personnes désignées pour opérer les comptes de la société sous réserve de l'application du principe de double signature pour toute personne mentionnée ci-dessus et pour toutes les opérations significatives définies dans les procédures internes.

Le conseil a autorisé le président du conseil d'administration et directeur général agissant conjointement à conclure au nom de la société, soit avec Exxon Mobil Corporation, soit avec

l'une de ses affiliées, divisions ou centres de trésorerie régionaux, une convention de services par laquelle une de ces entités assurera la gestion et l'administration opérationnelle des comptes bancaires de la société (à l'exclusion de l'ouverture et de la fermeture des comptes eux-mêmes).

Une telle convention avec l'une de ces entités ne peut être conclue que si cette dernière a elle-même adopté une résolution bancaire revue périodiquement par ses propres instances de direction.

Le conseil a autorisé le président à donner des cautions, avals et garanties au nom de la société dans la limite de 20 millions d'euros, et ce jusqu'au 30 juin 2019. Le président du conseil d'administration et directeur général a également été autorisé par le conseil à donner à l'égard des administrations fiscales et douanières des cautions, avals et garanties au nom de la société, sans limitation de montant et à déléguer les pouvoirs définis aux paragraphes précédents.

### Adoption de règles de bonne conduite de gouvernement d'entreprise spécifiques à Esso S.A.F.

Esso S.A.F. tient à préciser qu'elle n'a pas choisi d'adopter de code de bonne conduite établi par les organisations représentatives des entreprises, tel que le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré conjointement par l'AFEP et le Medef, car il ne lui semble pas adapté compte tenu de la composition de l'actionnariat de la société et elle aurait été amenée à en écarter trop de dispositions.

Le conseil d'administration de la société a adopté le 23 mars 2005 une politique sur le gouvernement d'entreprise qui fixe les règles que la société souhaite respecter en la matière. Cette politique sur le gouvernement d'entreprise est disponible sur le site internet de la société. Elle respecte l'esprit des codes de bonne conduite existants et ne s'en éloigne que pour en adapter les principes à son organisation et son fonctionnement (par exemple, la société n'a pas créé de comité de sélection ou de nomination ou de comité de rémunération). Elle a été révisée le 23 mars 2011, le 6 novembre 2013 et le 20 mars 2019 pour tenir compte des évolutions en matière de gouvernement d'entreprise.

## Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice

En application de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, et compte tenu de la taille de son conseil qui ne dépasse pas huit membres, la société a l'obligation d'instaurer une proportion d'administrateurs de chaque sexe telle que l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne pourra être supérieur à deux. La société assure la représentativité requise puisque le conseil est actuellement composé de quatre hommes et de trois femmes.



**Philippe DUCOM**

**Lead Country Manager** d'ExxonMobil Arabie saoudite jusqu'au 30 juin 2018  
**Président** d'ExxonMobil Europe à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2018  
**Président** du conseil d'administration et directeur général et **administrateur** d'ExxonMobil Saudi Arabia Inc. jusqu'au 30 juin 2018  
**Président et administrateur** de :  
 Exxon Chemical Services Arabia Inc. jusqu'au 30 juin 2018  
 Exxon Chemical Services Middle East Inc. jusqu'au 30 juin 2018  
 ExxonMobil Saudi Arabia (Red Sea) Limited jusqu'au 30 juin 2018  
 ExxonMobil Saudi Arabia (Southern Ghawar) Limited jusqu'au 30 juin 2018  
 Mobil Industrial Services Corporation jusqu'au 30 juin 2018  
**Vice-président et administrateur** de :  
 Exxon Chemical Arabia Inc. jusqu'au 30 juin 2018  
 ExxonMobil Chemical Qatar Limited jusqu'au 30 juin 2018  
 Mobil Petromin Sales and Supply Corporation jusqu'au 30 juin 2018  
 Mobil Yanbu Petrochemical Company Inc. jusqu'au 30 juin 2018  
**Administrateur** de :  
 Al-Jubail Petrochemical Company jusqu'au 31 juillet 2018  
 Esso Société Anonyme Française  
 ExxonMobil Petroleum & Chemical BVBA à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2018  
 Saudi Aramco Mobil Refinery Company Ltd. jusqu'au 7 juin 2018  
 Saudi Yanbu Petrochemical Co. jusqu'au 31 juillet 2018



**Antoine du GUERNY**

**Président du conseil d'administration et directeur général et administrateur** d'Esso Société Anonyme Française  
**Directeur administratif et financier et contrôleur** d'Esso Société Anonyme Française  
**Président** de :  
 Esso France  
 Esso Raffinage  
 ExxonMobil Chemical France  
 ExxonMobil France Holding S.A.S.  
 Gérant de société Mobil de recherche et de fabrication de lubrifiants et assimilés, en abrégé « S.F.L.A. »



**Jean-Pierre MICHEL**

**Président** de Mindex S.A.S.  
**Administrateur** d'Esso Société Anonyme Française



**Marie-Hélène RONCORONI**

**Directeur général délégué** d'Établissements Peugeot Frères  
**Vice-présidente** du conseil de surveillance et **représentant permanent** d'Établissements Peugeot Frères au conseil de surveillance de Peugeot S.A.  
**Vice-présidente et administrateur** de FFP  
**Présidente** du conseil d'administration et **administrateur** de SAPAR (Société anonyme de participations) à compter de fin juillet 2018  
**Présidente** de Saint-Co SAS à compter du 27 novembre 2018  
**Directeur général délégué** de SAPAR (Société anonyme de participations) jusqu'à fin juillet 2018  
**Administrateur** de :  
 Assurance Mutuelles de France jusqu'au 15 février 2018  
 Esso Société Anonyme Française  
 Établissements Peugeot Frères  
 LISI  
 SICAV Armene



**Odile RUEFF**

**Coordinatrice gestion immobilière** sites inactifs d'Esso Société Anonyme Française  
**Administrateur** représentant les salariés d'Esso Société Anonyme Française



**Peter VANDENBORNE**

**Directeur général** d'Esso Raffinage  
**Administrateur** d'Esso Société Anonyme Française



**Marie-Françoise WALBAUM**

**Membre** du conseil de surveillance d'Isatis Capital  
**Administrateur** de :  
 Esso Société Anonyme Française  
 FFP  
 Imerys  
 Thales

## Il est proposé à la prochaine assemblée générale des actionnaires de renouveler le mandat des administrateurs suivants



**Philippe DUCOM**

**Date de naissance** : 5 Janvier 1965  
**Formation** : École Polytechnique, École des Mines de Paris (ingénieur civil)  
**Fonctions exercées actuellement** :  
 Président d'ExxonMobil Europe à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2018  
 Président du conseil d'administration et directeur général et administrateur d'ExxonMobil Saudi Arabia Inc. jusqu'au 30 juin 2018  
**Activité professionnelle au cours des cinq dernières années** :  
 ExxonMobil Europe Middle-East Africa Chemical Manufacturing Director  
 Chairman of the Board, Tonen General  
**Mandats sociaux dans différentes sociétés** :  
 (voir liste dans la présentation des mandataires sociaux)  
**Nombre d'actions de la société détenues** : 5



**Antoine du GUERNY**

**Date de naissance** : 9 mai 1959  
**Formation** :  
 • École Supérieure de Commerce de Paris  
 • Maîtrise de droit des affaires de l'université de Paris-Panthéon Assas  
**Fonctions exercées actuellement** :  
 Président du conseil d'administration et directeur général d'Esso S.A.F.  
 Directeur administratif et financier et contrôleur d'Esso S.A.F.  
 Contrôleur financier raffinage distribution Europe du nord  
**Fonctions exercées dans d'autres sociétés** :  
 (voir liste des mandats dans la présentation des mandataires sociaux)  
**Nombre d'actions de la société détenues** : 5



**Jean-Pierre MICHEL**

**Date de naissance** : 17 mai 1955  
**Formation** : Ingénieur de l'École Polytechnique  
**Fonction exercée actuellement** :  
 Président de Mindex S.A.S.  
**Activité professionnelle au cours des cinq dernières années** :  
 Membre du directoire et directeur général en charge des opérations de Vallourec jusqu'au 31 mars 2017  
 Membre du comité exécutif de Vallourec jusqu'au 31 décembre 2017  
**Nombre d'actions de la société détenues** : 100



**Marie-Hélène RONCORONI**

**Date de naissance** : 17 novembre 1960  
**Formation** : IEP Paris  
**Fonctions exercées actuellement** :  
 Directeur général délégué d'Établissements Peugeot Frères  
 Vice-présidente du conseil de surveillance de Peugeot S.A.  
 Vice-présidente de FFP  
 Directeur général délégué de SAPAR (Société anonyme de participations) jusqu'à fin juillet 2018  
 Présidente du conseil d'administration de SAPAR (Société anonyme de participations) à compter de fin juillet 2018  
 Présidente de Saint-Co SAS à compter du 27 novembre 2018  
**Activité professionnelle au cours des cinq dernières années** :  
 Membre du conseil de surveillance de Peugeot S.A.  
**Mandats sociaux dans différentes sociétés** :  
 (voir liste dans la présentation des mandataires sociaux)  
**Nombre d'actions de la société détenues** : 5



**Peter VANDENBORNE**

**Date de naissance** : 13 janvier 1965  
**Formation** : diplôme d'ingénieur en génie mécanique de l'université de Louvain  
**Fonction exercée actuellement** :  
 Directeur général de la société Esso Raffinage  
**Nombre d'actions de la société détenues** : 5



**Marie-Françoise WALBAUM**

**Date de naissance** : 18 mars 1950  
**Formation** : diplômée en sociologie, licenciée en sciences économiques  
**Mandats sociaux dans différentes sociétés** :  
 (voir liste dans la présentation des mandataires sociaux)  
**Nombre d'actions de la société détenues** : 5



## Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il a adopté un règlement intérieur disponible sur le site internet de la société. Ce règlement a été révisé le 22 mars 2017 pour tenir compte des évolutions en matière de gouvernement d'entreprise et de l'entrée en vigueur du règlement européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par les assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et se fait communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Lorsque des décisions sont à prendre par le conseil d'administration, les détails nécessaires à la prise de décision sont présentés, soit sous la forme d'un projet de rapport du conseil préparé par les différentes directions concernées, soit par un exposé du président-directeur général.

Les administrateurs non-salariés ont accès à leur demande aux cadres dirigeants de la société et aux autres salariés, pour discuter des activités et de la marche de la société. Une information concernant les affaires de la société est fournie au conseil d'administration par la direction d'Esso S.A.F. en présence des commissaires aux comptes. Toutefois, le conseil d'administration a le droit de faire appel à des consultants extérieurs, y compris des experts comptables, avocats ou autres experts, lorsqu'il l'estime utile. Les honoraires et dépenses de ces consultants sont pris en charge par la société.

Le conseil d'administration revoit périodiquement la performance des activités et les objectifs stratégiques de la société, et en particulier les performances en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement.

Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Le conseil arrête les comptes semestriels et annuels et établit le rapport de gestion. Les projets de rapport de gestion, préparés par la direction de la communication et des relations extérieures, les projets de comptes semestriels et annuels, préparés par la direction du contrôle financier, et les conventions réglementées, rassemblées par le secrétariat général, sont communiqués à tous les administrateurs. En 2018, le conseil d'administration s'est réuni à trois reprises.

Le conseil d'administration a procédé en 2016 à une évaluation de sa mission. Il ressort de cette évaluation que les administrateurs sont satisfaits du fonctionnement actuel du conseil d'administration.

Le 6 novembre 2013, le conseil a adopté une charte des conventions réglementées en application de la proposition n° 20 de la recommandation n° 2012-05 de l'AMF. Cette charte a été révisée lors de la réunion du conseil d'administration du 25 mars 2014.

Le conseil peut créer les comités spécialisés qu'il estime nécessaires ou opportuns pour l'assister dans la conduite des affaires de la société. Il a notamment créé un comité d'audit lors de sa séance du 2 avril 2008. Le comité d'audit est actuellement composé de trois administrateurs n'exerçant pas de responsabilité opérationnelle au sein de la société et nommés en conseil d'administration.

Il comprend trois administrateurs indépendants selon la définition retenue par Esso S.A.F. Pour être considéré indépendant, un administrateur ne doit avoir aucune relation financière avec Esso S.A.F., directement ou indirectement, excepté en sa qualité d'administrateur, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Son président est également désigné par le conseil d'administration. Ces trois administrateurs indépendants sont :

- Madame Marie-Hélène Roncoroni ;
- Madame Marie-Françoise Walbaum ; et
- Monsieur Jean-Pierre Michel.

## Politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration

Bien que la société n'ait pas mis en place de politique spécifique concernant la diversité des membres de son conseil d'administration, elle s'assure que la composition de ce conseil soit aussi équilibrée que possible afin de bénéficier du maximum de compétences. C'est ainsi qu'en plus d'une parité femmes-hommes bien entendu conforme aux dispositions légales avec trois femmes et quatre hommes au sein de son conseil, la société propose à ses actionnaires des administrateurs aux qualifications professionnelles et à l'expérience variées. La société considère que la composition de son conseil d'administration actuel est satisfaisante au regard des critères de diversité, et n'envisage donc pas de mettre en place de politique formelle en la matière.

## Modalités de participation à l'assemblée générale des actionnaires

Les règles en matière de participation des actionnaires sont définies dans l'article 37 des statuts de la société. Les principes sont rappelés ci-après :

Pour assister personnellement, se faire représenter ou voter par correspondance à l'assemblée générale des actionnaires de la société, toute personne doit justifier de son identité lors des formalités d'enregistrement et de sa qualité d'actionnaire deux jours ouvrés au moins avant l'assemblée :

- soit par l'inscription de ses actions en compte courant nominatif auprès de CM-CIC Market Solutions (actions nominatives) ;
- soit par la remise à CM-CIC Market Solutions — Middle Office Émetteur — 6, avenue de Provence – 75452 PARIS Cedex 09 d'une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire financier habilité, teneur de son compte (banque, La Poste, société de Bourse, etc.).

### Comment assister à l'assemblée ?

Une carte d'admission, indispensable pour être admis à l'assemblée et y voter, est délivrée sur demande écrite.

### Comment participer à l'assemblée par procuration ?

Il convient de faire parvenir à CM-CIC Market Solutions — Middle Office Émetteur — 6, avenue de Provence — 75452 PARIS Cedex 09 dans les délais impartis dans la convocation, soit directement (actions nominatives), soit par l'entremise d'un intermédiaire financier (actions au porteur), le formulaire de vote par correspondance ou par procuration en optant pour le vote par procuration.

Il est possible de se faire représenter par le président ou par une autre personne (conjoint ou partenaire pacsé, un autre actionnaire ou toute autre personne physique ou morale de son choix).

### Comment voter à distance ?

Il convient de faire parvenir à CM-CIC Market Solutions — Middle Office Émetteur — 6, avenue de Provence — 75452 PARIS Cedex 09, dans les délais impartis dans la convocation, soit directement (actions nominatives), soit par l'entremise d'un intermédiaire financier (actions au porteur), le formulaire de vote par correspondance ou par procuration en optant pour le vote par correspondance et en exprimant un vote pour chaque résolution.

**Aucune convention n'est intervenue, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % d'Esso S.A.F. et, d'autre part, une autre société dont Esso S.A.F. possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.**

## Tableau des délégations accordées par l'assemblée générale des actionnaires

L'assemblée générale des actionnaires n'a pas accordé de délégations au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital.

## Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

Lors de sa réunion du 28 novembre 2008, le conseil d'administration a examiné les recommandations de l'AFEP/Medef du 6 octobre 2008 concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Le conseil a décidé d'adopter ces recommandations, constatant qu'elles étaient très proches des pratiques d'Esso S.A.F., à l'exception du cumul contrat de travail et mandat social. Sur ce point précis, le conseil d'administration a considéré que ce cumul reste acceptable en son sein compte tenu de la structure de l'actionariat de la société et de la pratique de rémunération des mandataires sociaux salariés qui est établie en parfaite cohérence avec le système de rémunération de l'ensemble des salariés du groupe.

Les tableaux des rémunérations concernent les membres du conseil d'administration d'Esso S.A.F. :

### Mandataire social dirigeant salarié d'Esso S.A.F. :

Monsieur Antoine du Guerny, président du conseil d'administration et directeur général

### Mandataires sociaux non dirigeants :

Madame Marie-Françoise Walbaum, Madame Marie-Hélène Roncoroni, Monsieur Philippe Ducom, Monsieur Jean-Pierre Michel et Monsieur Peter Vandborne

## 1— Tableau de synthèse des rémunérations en euros et actions attribuées au dirigeant mandataire social

Monsieur Antoine du Guerny	2017	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	288 541	296 353
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	145 408	178 928

## 2— Tableau récapitulatif des rémunérations en euros du dirigeant mandataire social

Monsieur Antoine du Guerny	Montants au titre de 2017		Montants au titre de 2018	
	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe	218 222	<b>218 222</b>	218 772	<b>218 772</b>
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle (1)	22 000	<b>28 633</b>	14 528	<b>24 085</b>
Rémunération exceptionnelle (1)	-	-	14 366	<b>14 366</b>
Jetons de présence	-	-	-	-
Autres (2)	36 602	<b>36 602</b>	35 980	<b>35 980</b>
Avantages en nature, participation et intéressement... (3)	11 717	<b>11 717</b>	12 707	<b>12 707</b>
Total en euros	288 541	<b>295 174</b>	296 353	<b>305 910</b>

(1) Rémunérations versées à discrétion d'Exxon Mobil Corporation et dépendant du niveau de responsabilité et de la contribution du personnel concerné.

La rémunération variable pluriannuelle n'est payée que lorsqu'un montant prédéterminé de bénéfice par action d'Exxon Mobil Corporation a été atteint.

La rémunération exceptionnelle est payée dans l'année d'attribution. Esso S.A.F. acquitte les cotisations sociales employeur.

(2) Paiement par Exxon Mobil Corporation de dividendes équivalents sur les actions ou unités d'actions de performance attribuées (voir tableaux 5 et 6) et non encore débloquées et sur lesquels Esso S.A.F. acquitte les cotisations sociales employeur.

(3) Ces avantages correspondent à une voiture de fonction, à la participation et intéressement résultant de l'exercice précédent et à l'abondement par l'employeur aux versements sur le plan d'épargne entreprise et PERCO. Tous ces avantages découlent de la politique générale de l'emploi en vigueur chez Esso S.A.F.

## 3— Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles du dirigeant mandataire social

	Année d'attribution	Bénéfice/action	Unités	Montants versés (1)	Date de versement
Monsieur Antoine du Guerny	2015	6,5 USD	2628	13 985	28/02/2018
	2016	6,5 USD	1805	10 099	02/08/2018
	2017	6,5 USD	4003	-	-
	2018	6,5 USD	2522	-	-

Rémunérations variables pluriannuelles versées par Exxon Mobil Corporation au cours de l'exercice.

(1) Les rémunérations variables pluriannuelles versées par Exxon Mobil Corporation sont traitées comme des salaires sur lesquels Esso S.A.F. acquitte les cotisations sociales. Elles sont versées lorsque le montant de bénéfice par action d'Exxon Mobil Corporation fixé au moment de l'attribution est atteint ou au plus tard trois ans après la date d'attribution. En 2018, le versement a été effectué pour les rémunérations pluriannuelles attribuées en 2015 et 2016.

## 4— Tableau sur les jetons de présence perçus en euros par les mandataires sociaux non dirigeants

Jetons de présence	Montants versés en 2017	Montants versés en 2018
Madame Marie-Françoise Walbaum	35 000 (1)	36 000 (1)
Monsieur Jean-Pierre Michel	17 500	18 000
Madame Marie-Hélène Roncoroni	35 000 (1)	36 000 (1)
Monsieur Philippe Ducom	-	-
Monsieur Peter Vandenberg	-	-
Total des jetons de présence en euros	87 500	90 000

Les jetons de présence versés par Esso S.A.F. concernent les séances du conseil d'administration et du comité d'audit. Les administrateurs salariés ne touchent pas de jetons de présence.

(1) Y compris jetons de présence versés au titre du comité d'audit.

## 5— Actions de performance attribuées à chaque mandataire social concerné

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe	
N° et date du plan	(1)
Valeur unitaire	68,82 €
Date d'attribution	28/11/2018
Date de disponibilité des actions ou unités d'actions	50 % le 28/11/2021 50 % le 28/11/2025
Liste nominative	
Monsieur Antoine du Guerny	2 600
Monsieur Philippe Ducom	11 000
Monsieur Peter Vandenberg	6 600

(1) Attribution gratuite d'actions ou d'unités d'actions Exxon Mobil Corporation en 2018, à la discrétion d'Exxon Mobil Corporation et dépendant du niveau de responsabilité et de la contribution du personnel concerné. 50 % des actions ou unités d'actions attribuées sont bloquées pendant trois ans, le solde restant bloqué quatre années supplémentaires. Pendant la période de blocage, les attributaires bénéficient du paiement des dividendes (ou de dividendes équivalents pour les unités d'actions) payés par Exxon Mobil Corporation. À titre d'information, le cours de l'action ExxonMobil retenu était de 77,655 \$ pour la date du 28/11/2018, soit 68,82 € (taux de change de 1,284 \$/€ au 28/11/2018).

Esso S.A.F. n'a pas de plan d'attribution de ses actions.

## 6— Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque mandataire social concerné

Actions de performance devenues disponibles pour les mandataires sociaux concernés (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Monsieur Antoine du Guerny (2)	(1)	1 500 1 100	66,46 € 69,54 €	2015 2011
Monsieur Philippe Ducom	(1)	5 500 4 050	66,46 € 69,54 €	2015 2011
Monsieur Peter Vandenberg	(1)	750 1 050	66,46 € 69,54 €	2015 2011

Actions ou unités d'actions Exxon Mobil Corporation devenues disponibles à l'issue d'une période de blocage de trois ou sept ans après leur attribution.

(1) Les montants correspondant au déblocage des actions ou unités d'actions attribuées et débloquées par Exxon Mobil Corporation sont traités comme des salaires sur lesquels Esso S.A.F. acquitte les cotisations sociales. À titre d'information, pour les actions attribuées en 2014, le cours de l'action ExxonMobil retenu était de 75,45 \$ correspondant à la date de déblocage du 24/11/2018, soit 66,46 € (taux de change de 1,1352 \$/€ au 24/11/2018). Pour les actions attribuées en 2011, le cours de l'action ExxonMobil retenu était de 78,985 \$ correspondant à la date de déblocage du 30/11/2018 soit 69,54 € (taux de change de 1,1359 \$/€ au 30/11/2018).

(2) Rappel des attributions d'actions ou unités d'actions Exxon Mobil Corporation attribuées au dirigeant mandataire social, au cours des années précédentes et non encore disponibles : Monsieur Antoine du Guerny — année 2012 : 1 100 ; année 2013 : 1 300 ; année 2014 : 1 500 ; année 2015 : 1 500 ; année 2016 : 3 000 ; année 2017 : 2 100.

## 7— Information sur les attributions d'options d'actions aux mandataires sociaux et aux dix principaux attributaires salariés du groupe Esso S.A.F. conformément à l'article L225-184 du Code de commerce

Au 31/12/2018, il n'y avait aucun programme ouvert d'attribution d'options d'actions au bénéfice du mandataire social dirigeant d'Esso S.A.F., des mandataires sociaux ou salariés d'Esso S.A.F.

## 8— Autres engagements vis-à-vis du dirigeant mandataire social au 31 décembre 2018

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Monsieur Antoine du Guerny	X (1)		X (2)			X (3)		X (3)

(1) Le conseil d'administration de la société dans sa séance du 28 novembre 2008 a considéré que le cumul contrat de travail de salarié de la société Esso S.A.F. et mandat social restait acceptable en l'espèce compte tenu de la structure de l'actionariat de la société et de la pratique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants salariés qui est établie en parfaite cohérence avec le système de rémunération de l'ensemble des salariés du groupe.

(2) Un dirigeant mandataire social salarié d'Esso S.A.F. bénéficie des mêmes régimes de retraite supplémentaires et de prévoyance que ceux applicables à tous les salariés de la société dont le détail est fourni au paragraphe 9 ci-dessous, conformément à l'art. 225-102-1 du Code de commerce.

(3) La société n'a aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux, dirigeants ou non dirigeants, correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions, ou postérieurement à celles-ci, ou encore à l'existence d'une clause de non concurrence, à l'exception des engagements au titre du régime de retraite supplémentaire applicable aux salariés d'Esso S.A.F.

## 9— Autres éléments de rémunération conformément à l'article 225-102-1 du Code de commerce

### Engagements de retraite des mandataires sociaux

Pour le mandataire social bénéficiant du plan de retraite d'Esso S.A.F. également applicable à tous les salariés du groupe Esso S.A.F., il est indiqué ci-dessous :

- Le montant de l'engagement relatif aux avantages postérieurs à l'emploi calculé en fin d'exercice incluant les charges et contributions sociales afférentes : congé de fin de carrière, indemnité de départ à la retraite, participation à la prévoyance santé et rente de retraite supplémentaire article 39 — avec une rente différentielle cristallisée à la date du 31/12/2015 et l'acquisition progressive tout au long de la carrière des intéressés, à compter du 01/01/2016, d'une rente additive jusqu'à la date de sa cessation d'activité ou la date à laquelle

le salarié est en mesure d'obtenir la liquidation à taux plein de sa pension du régime général de Sécurité sociale si elle est antérieure.

- La rente annuelle de retraite supplémentaire article 39 qui serait potentiellement versée par Esso S.A.F. à compter de la date anticipée de liquidation sans abattement de la pension de vieillesse du régime général de la Sécurité sociale, et constatée sur la base de la rémunération de l'exercice 2018.

(k€)	Engagement relatif aux avantages postérieurs à l'emploi*		Rente annuelle de retraite supplémentaire art 39.	
	31/12/17	31/12/18	31/12/17	31/12/18
Monsieur Antoine du Guerny Dont taxes et charges sociales	1 687 317	1 713 320	37	38

\* Les hypothèses actuarielles utilisées sont détaillées dans la note 4.1 aux comptes consolidés.

- Les montants versés en 2018 par Esso S.A.F. dans le cadre d'un plan additionnel de retraite supplémentaire par capitalisation à cotisations définies (article 83). Esso S.A.F. a cotisé 5 284 euros pour Monsieur A. du Guerny.
- Les montants versés en 2018 par Esso S.A.F. dans le cadre de l'abondement aux versements volontaires à un PERCO (Plan d'épargne retraite collectif). Esso S.A.F. a versé 1 550 euros pour Monsieur A. du Guerny.

### Prévoyance

Monsieur Antoine du Guerny bénéficie du régime de prévoyance décès-invalidité également applicable à tous les salariés du groupe Esso S.A.F. et mis en place par un accord collectif du 20 janvier 2017. Ce régime, intégralement financé par l'employeur, prévoit en cas de décès le versement d'un capital aux bénéficiaires et d'une rente d'éducation et, en cas d'invalidité, le versement d'une rente complémentaire jusqu'à liquidation de la retraite. Le versement des prestations est assuré par Generali.

### Opérations sur les titres de la société par les dirigeants et/ou personnes liées

La société n'a pas été informée de l'existence d'opérations réalisées sur ses titres durant l'exercice 2018 par ses dirigeants et/ou les personnes qui leur sont liées, conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

## Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Au 31 décembre 2018, le capital social d'Esso S.A.F. est composé de 12 854 578 actions émises et libérées, d'un montant nominal de 7,65 euros. Ces actions à droit de vote simple ne font l'objet d'aucun droit, privilège ou restriction particulière quant à leur exercice ou leur transfert. Au 31 décembre 2018, ces actions étaient détenues par le groupe ExxonMobil à hauteur de 82,89 %. Au 31 décembre 2018, les fonds communs de placement d'entreprise réservés aux salariés détenaient 0,08 % du capital d'Esso S.A.F., soit 10 000 actions. Esso S.A.F. n'est pas soumise à des contraintes spécifiques concernant son capital social et elle n'a pas connaissance d'accords entre actionnaires qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

Esso S.A.F. n'a aucun programme de rachat de ses propres actions et n'a procédé à aucune attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ses statuts ne peuvent être modifiés que par une décision prise par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés. Toutefois, par dérogation à ce qui précède, l'assemblée générale extraordinaire, statuant sur une proposition tendant à augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, est soumise quant au quorum et à la majorité aux mêmes dispositions que les assemblées ordinaires.

Les membres du conseil d'administration sont nommés et remplacés en application des règles du Code de commerce rappelées dans les articles 15 et 16 des statuts de la société. Il n'existe pas d'accord spécifique prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par les assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

## Délais de paiement

(en millions d'euros)

au 31/12/2018	Fournisseur						Clients					
	Article D. 441 I.-1°: Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.						Article D. 441 I.-2°: Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>												
Nombre de factures concernées		52	6	3	18	79		221	34	14	60	329
Montant total TTC des factures concernées		14,74	0,21	0,00	2,58	17,53		2,39	0,55	0,51	0,27	3,72
% du montant total des achats TTC de l'exercice		0,11 %	0,00 %	0,00 %	0,02 %	0,13 %						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice								0,02 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,02 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>												
Nombre de factures exclues	Néant						Néant					
Montant total TTC des factures exclues	Néant						Néant					
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du Code de commerce)</b>												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	60 jours date de facture						60 jours date de facture					

(en millions d'euros)

au 31/12/2017	Fournisseur						Clients					
	Article D. 441 I.-1°: Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.						Article D. 441 I.-2°: Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>												
Nombre de factures concernées		29	6	0	0	35		358	41	22	36	457
Montant total TTC des factures concernées		3,84	0,04	0,00	0,00	3,88		0,87	0,19	0,12	0,17	1,35
% du montant total des achats TTC de l'exercice		0,03 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,03 %						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice								0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,01 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>												
Nombre de factures exclues	Néant						Néant					
Montant total TTC des factures exclues	Néant						Néant					
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du Code de commerce)</b>												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	60 jours date de facture						60 jours date de facture					

Le montant global des charges non fiscalement déductibles visées à l'article 39-4 du code général des impôts (art. 223 quarter du CGI) s'établit à 255 862 euros pour le groupe au titre de l'exercice 2018 et correspond à une charge d'impôt en raison du caractère non déductible de ces dépenses pour un montant de 88 093 euros. Il s'agit de la partie non déductible des loyers versés dans le cadre de contrats de location longue durée d'automobiles.

# Projet de résolutions

Assemblée générale mixte du 19 juin 2019

**Décisions prises dans les conditions d'une assemblée générale ordinaire.**

## Première résolution

L'assemblée générale, après avoir entendu la lecture des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes sur l'exercice 2018, approuve tels qu'ils ont été présentés les comptes consolidés et les comptes annuels d'Esso S.A.F. de cet exercice. Elle approuve également les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports.

## Deuxième résolution

L'assemblée générale, sur la proposition du conseil d'administration, décide d'affecter les résultats disponibles, à savoir :

Perte de l'exercice 2018	(107 963 250,22) euros
Report à nouveau avant affectation	89 603 395,29 euros
<b>Soit un total de</b>	<b>(18 359 854,93) euros</b>

au report à nouveau, et décide, sur proposition du conseil d'administration, de prélever 30 millions d'euros de la réserve facultative pour fluctuation des cours constituée au cours des exercices précédents pour l'affecter au report à nouveau de la manière suivante :

Report à nouveau avant prélèvement	(18 359 854,93) euros
Prélèvement	30 000 000,00 euros
<b>Report à nouveau après prélèvement</b>	<b>11 640 145,07 euros</b>

L'assemblée générale constate que la société n'a pas distribué de dividende au titre des exercices 2015 et 2016. En 2017, elle a distribué un dividende de 1,50 euro pour chacune des 12 854 578 actions composant le capital social et ouvrant droit à dividende.

## Troisième résolution

L'assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, déclare approuver ces conventions ainsi que les conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

## Quatrième résolution

L'assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes sur les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les engagements qui y sont visés.

## Cinquième résolution

L'assemblée générale donne aux administrateurs quitus de leur gestion pour l'exercice 2018.

## Sixième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Philippe Ducom pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

## Septième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Antoine du Guerny pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

## Huitième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Pierre Michel pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

## Neuvième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Madame Marie-Hélène Roncoroni pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

## Dixième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Peter Vandenborne pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

## Onzième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Madame Marie-Françoise Walbaum pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2019.

## Douzième résolution

L'assemblée générale fixe à 93 000 euros le montant brut des jetons de présence alloués au conseil d'administration pour le mandat relatif à l'exercice 2019 expirant en juin 2020.

## Treizième résolution

L'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration, décide de renouveler aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire le cabinet Grant Thornton représenté par Monsieur Alexandre Mikhail en tant qu'associé signataire et aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant la société IGEC, 3 rue Léon Jost à Paris. Le présent renouvellement est effectué pour une durée de six exercices, c'est-à-dire jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

## Quatorzième résolution

L'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration, décide de renouveler aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire le cabinet Mazars représenté par Monsieur Jean-Louis Simon en tant qu'associé signataire et aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant le cabinet CBA. Le présent renouvellement est effectué pour une durée de six exercices, c'est-à-dire jusqu'à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

**Décisions prises dans les conditions d'une assemblée générale extraordinaire.**

## Quinzième résolution

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et en application des dispositions des articles L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

- autorise le conseil d'administration à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, et sur ses seules décisions, par émission d'actions à souscrire en numéraire réservée aux salariés de la société adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan partenarial d'épargne salariale volontaire de la société ;

- limite le montant maximum de l'augmentation de capital envisagée à 5 % du montant du capital social atteint lors de la décision du Conseil de réaliser cette augmentation ;

- décide que le prix de souscription des actions sera déterminé selon les méthodes objectives retenues en matière d'évaluation d'actions conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail ;

- décide que la souscription des actions nouvelles sera réservée aux seuls salariés bénéficiaires et par conséquent supprime le droit préférentiel de souscription des actionnaires ;

- fixe à cinq ans à compter de la présente assemblée la durée de validité de la présente autorisation ;

- donne tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet d'arrêter l'ensemble des modalités de l'augmentation et notamment afin de déterminer le prix d'émission des actions nouvelles, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires ;

- impute les frais de l'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes et prélève sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital ;

- confère tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de constater l'augmentation de capital réalisée en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence et généralement faire le nécessaire.

## Seizième résolution

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copie ou d'extrait du procès-verbal de la présente assemblée pour accomplir toutes les formalités de dépôt et de publication prévues par la loi.



## Rapport du conseil d'administration sur la proposition d'augmentation de capital réservée aux salariés

Nous vous rappelons qu'en application des dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés de la société, dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail, doit être présenté aux actionnaires tous les trois ans si les actions de la société détenues par son personnel et celui des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article 225-180 du Code de commerce représentent moins de 3 % du capital.

Au 31 décembre 2018, les actions de la société détenues par son personnel et celui des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent moins de 3 % du capital. En conséquence, nous vous proposons un projet d'augmentation de capital d'un montant maximum de 5 % du montant du capital social, à libérer en numéraire, avec suppression de votre droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles à émettre au profit des salariés de la société ayant la qualité d'adhérents à un PEE (Plan d'épargne d'entreprise) dans les conditions prévues aux articles L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail.

Nous vous proposons, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-1 du Code de commerce, de déléguer au conseil d'administration tous pouvoirs afin de fixer les autres modalités de l'émission des actions nouvelles, et plus précisément pour :

- réaliser l'augmentation de capital social en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions réservées aux salariés ayant la qualité d'adhérents audit PEE (Plan d'épargne d'entreprise) en faveur desquels le droit préférentiel de souscription des actionnaires sera supprimé ;
- fixer, avec sa justification, le prix définitif d'émission des actions nouvelles conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail. Ainsi, le prix de souscription des actions ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application de l'article L. 3332-25 du Code du travail est supérieure ou égale à 10 ans ;



- donner tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet d'imputer les frais de l'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital ;
- conférer tous pouvoirs au conseil d'administration pour l'exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence et généralement faire le nécessaire.

L'augmentation de capital étant réservée au profit de personnes ayant la qualité d'adhérents à un PEE (Plan d'épargne d'entreprise), le droit préférentiel de souscription des actionnaires devra être supprimé conformément à l'article L. 225-138 I du Code de commerce sur renvoi de l'article L. 225-138-1 du Code de commerce.

Vous entendrez la lecture du rapport des commissaires aux comptes établi en conformité avec les dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce.

Toutefois, une telle résolution n'étant prévue que pour se conformer aux prescriptions légales, nous vous demandons de ne pas voter favorablement cette résolution.

## Rapport des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Société Esso S.A.F.

Assemblée générale mixte du 19 juin 2019

Résolution n°15

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 5 % du capital social atteint lors de la décision du conseil d'administration de réaliser cette augmentation, réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou d'un plan partenarial d'épargne salariale volontaire de votre société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation de capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 5 ans, le pouvoir de fixer les modalités de cette opération et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport de votre conseil d'administration relatif

à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'augmentation du capital n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Fait à Paris et Courbevoie, le 19 avril 2019

Les commissaires aux comptes

**GRANT THORNTON**  
Membre français de Grant  
Thornton International

**MAZARS**

**Alexandre Mikhail**  
Associé

**Juliette Decoux-Guillemot**  
Associée