

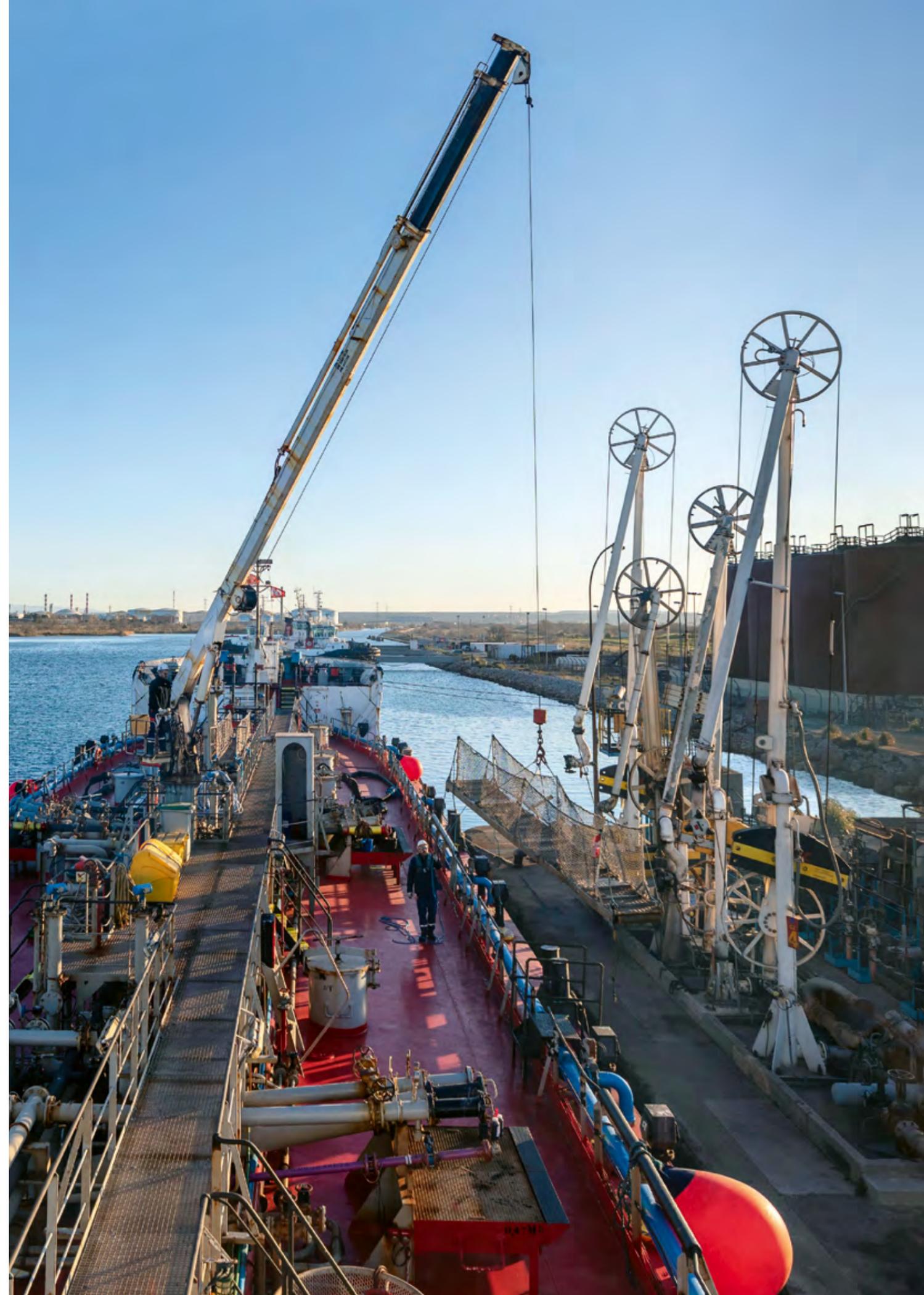
1/3

Rapport d'activité

Un outil industriel optimisé
pour opérer au meilleur
niveau, gagner

Activité

en efficacité énergétique,
fabriquer des produits
performants et renouveler
la confiance de nos clients.



Conjoncture et contexte pétrolier

Pétrole brut et marché pétrolier

Selon les chiffres de l'AIE (Agence internationale de l'énergie) publiés en janvier 2020, la croissance de la demande mondiale s'est poursuivie en 2019 pour atteindre 100,3 millions de barils par jour en moyenne – soit une hausse de 1 % par rapport à 2018. La croissance de cette demande provient de pays hors OCDE (de la Chine en premier lieu). La pandémie de Covid-19 va toutefois peser fortement sur la demande mondiale en 2020, en raison des mesures de confinement mises en place et d'un ralentissement économique généralisé. En termes de production, les chiffres restent stables par rapport à 2018, avec 100,34 millions de barils produits par jour (contre 99,9 millions de barils par jour l'année précédente).

Une production plus diversifiée

Dans un marché global et ouvert, la part de la production de pétrole brut en provenance du Moyen-Orient et des membres de l'OPEP (Organisation des pays exportateurs de pétrole) enregistre une baisse de 3 %, compensée par la production des États-Unis et de la Russie. De ce fait, le marché mondial est moins vulnérable aux aléas géopolitiques pouvant impacter les pays historiquement producteurs.



Le marché français en constante évolution

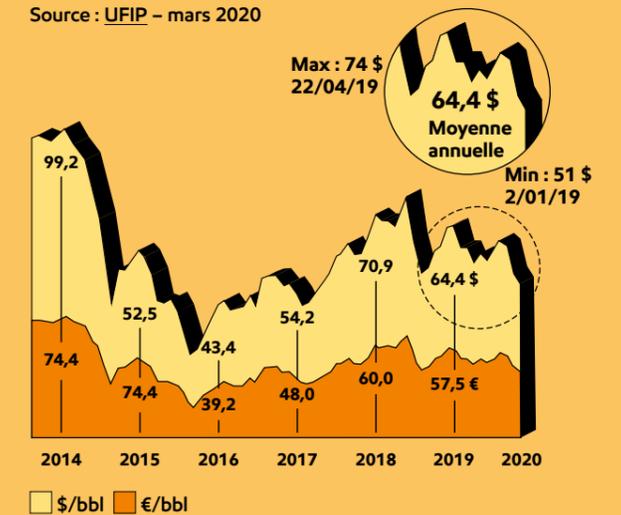
Le marché français reste très compétitif, du fait de l'excellence de sa logistique ouverte à tous les opérateurs, de sa géographie avec une grande façade maritime pour les approvisionnements et aussi de la grande variété des acteurs sur le marché. En 2019, la pression sur les marges de raffinage a continué et elles s'établissent à 28 euros la tonne comme en 2018 malgré des fluctuations importantes en cours d'année. Dans un contexte où la demande française de produits pétroliers – estimée à 72,7 millions de tonnes par le CPDP* – a baissé de 1,6 % en 2019, les produits pétroliers représentent toujours 43 % de la consommation finale d'énergies. Le rééquilibrage entre diesel et essence se poursuit. La baisse des ventes de véhicules particuliers diesel neufs (qui représentent 35 % de part de marché) explique la baisse des livraisons

de gazole de 2,4 % sur le marché national. Toutefois, le gazole représente toujours près de 80 % des ventes de carburants routiers. Ce pourcentage s'explique par la prédominance des véhicules diesel dans la flotte automobile française (environ 65 %) et par la part du diesel dans le transport commercial poids lourds. Les livraisons de supercarburants sont en hausse de 7,3 % du fait de l'augmentation des ventes de voitures essence et hybrides.

* CPDP (Comité professionnel du pétrole).

Les cours du brut en 2019

Source : UFIIP – mars 2020

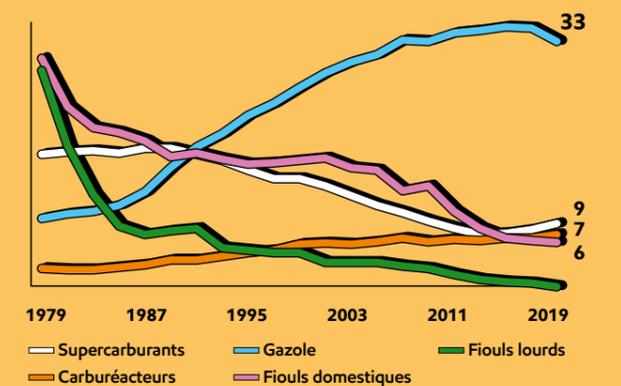


En moyenne : 64 \$ en 2019 comparé à 71 \$ en 2018

Après le repli du prix du baril de Brent en début d'année, les cours ont progressé jusqu'en juin 2019 où la tendance s'est inversée. Les tensions commerciales ont fait craindre un ralentissement de l'économie américaine. Ainsi, de juillet à décembre, le cours du baril a oscillé entre 59 dollars et 67 dollars en fonction de deux principaux facteurs, le premier lié aux tensions avec l'Iran dans le Golfe persique et le second aux fluctuations des négociations d'un accord commercial entre la Chine et les États Unis. Le prix du baril de Brent s'est ainsi élevé en moyenne à 64 \$ (57 €) contre 71 \$ (60 €) en 2017, soit une baisse d'environ 10 %. En décembre 2019, le baril de Brent s'échangeait en moyenne à 67 \$ (60 €) contre 57 \$ (50 €) en décembre 2018.

Évolution de la demande du marché français en 2019

Source : CPDP – février 2020





Raffinage : les enjeux de la transition énergétique

Une source d'énergie toujours indispensable

Le pétrole continuera à jouer un rôle de premier plan dans le mix énergétique des prochaines décennies. Il devrait être progressivement affecté aux usages pour lesquels il représente l'énergie et la matière première les plus appropriées, notamment les transports (aviation ou transport commercial et maritime) et la pétrochimie (matières plastique, engrais et autres produits chimiques) du fait notamment de sa densité énergétique et de sa sécurité d'utilisation inégalée (comparé aux autres sources d'énergie). L'essor des classes moyennes dans de nombreuses régions du monde et les achats de véhicules qui en découlent vont faire naître de nouveaux besoins en mobilité individuelle. L'industrie européenne du raffinage a un rôle à tenir face aux enjeux du changement climatique en assurant la sécurité énergétique indispensable à la prospérité de l'économie européenne, ainsi que la mobilité des Européens. Le raffinage reste un actif stratégique à l'échelle du continent, en particulier pour limiter la dépendance de l'Europe vis-à-vis des importations de produits finis. Dans le même temps, tous les efforts sont déployés pour réduire l'impact des activités de raffinage sur l'environnement, ainsi que la consommation des sites industriels.

Un secteur qui s'adapte

Le respect de l'environnement et l'efficacité énergétique des sites industriels représentent un enjeu décisif, pour lequel des investissements importants sont indispensables. Le défi étant de développer et commercialiser des produits toujours plus performants, plus respectueux de l'environnement, à un prix abordable, tout en réduisant les émissions des raffineries. Le secteur dispose de nombreux atouts pour s'adapter. Il doit également maintenir son niveau d'excellence et conserver une main-d'œuvre très qualifiée, avec le savoir-faire technologique qui s'y rattache. Une évolution possible dans les prochaines années pourrait être de s'aligner sur la vision très ambitieuse de FuelsEurope (qui réunit les principaux acteurs du raffinage en Europe)* à l'horizon 2050, qui prévoit 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. 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.

* Pour en savoir plus, consultez le site internet de FuelsEurope ou de l'Union française des industries pétrolières.

Les enjeux pour un scénario tout voitures électriques

Pour atteindre **un parc mondial de 100% de voitures électriques** à l'horizon 2040, il faudrait que tous les véhicules neufs vendus soient électriques à partir de 2025. Pour ce faire, il faudrait que la production de batteries **soit multipliée par 50** d'ici 2025. Cela entraînerait également une augmentation de la demande mondiale d'électricité d'environ 15%, et une réduction de 5% des émissions mondiales de gaz à effet de serre.



Focus fiouls 2050

« Vision 2050 – Perspectives pour l'industrie du raffinage et des carburants liquides » a été développée par FuelsEurope, l'association des raffineurs européens, pour élaborer un possible chemin de la transition énergétique pour notre industrie. Elle s'appuie en premier lieu sur une évolution importante du mix énergétique de l'Union européenne, qui veut viser la neutralité carbone en 2050.

PPE (Programmation pluriannuelle de l'énergie)

La PPE fixe l'avenir énergétique de la France pour les dix prochaines années. Elle ambitionne de piloter la transition vers un système énergétique moins carboné, plus sobre et plus diversifié. Elle détermine une trajectoire allant irréversiblement dans le sens du respect de l'environnement et la prise en compte des risques liés au changement climatique.

Vers la neutralité carbone en Europe en 2050

L'industrie pétrolière doit contribuer à l'effort global initié par l'Accord de Paris pour concilier croissance économique et développement durable et lutter contre le changement climatique. Elle est un acteur majeur de la diversification du mix énergétique et est engagée dans la réduction des émissions de GES (Gaz à effet de serre) à travers les différentes stratégies bas carbone des entreprises du secteur. Concernant le projet de PPE (Programmation pluriannuelle de l'énergie) porté par le ministère de la Transition écologique et solidaire pour la période 2019-2028, l'UFIP (Union française des industries pétrolières) dont Esso S.A.F. est membre, alerte sur le fait

que six principes considérés comme essentiels par notre industrie sont aujourd'hui insuffisamment pris en compte : sécurité, compétitivité, efficacité, acceptabilité, progressivité, neutralité technologique. Elle précise aussi qu'il est fondamental que toute approche programmatique nationale sur l'énergie s'inscrive dans un cadre européen partagé avec les autres États membres.



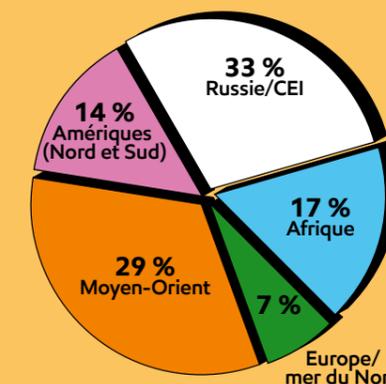
Carburants & combustibles

Représentant 30% de la capacité de raffinage nationale, les raffineries de Gravenchon et Fos-sur-Mer sont des outils industriels performants. Les deux sites ont bénéficié d'investissements continus et de travaux de maintenance réalisés durant les grands arrêts programmés lors de ces trois dernières années.



Origine du pétrole brut traité par Esso

Ces bruts proviennent en majorité de Russie et de la CEI (Communauté des États indépendants) ou du Moyen-Orient. La part des États-Unis a également sensiblement augmenté cette année.



Des sites performants

Avec 15,9 millions de tonnes de brut traitées contre 15,3 millions de tonnes en 2018, les deux raffineries du groupe Esso ont connu une année 2019 reflétant une bonne utilisation des capacités. Gravenchon a finalisé la maintenance et l'entretien du tiers restant de ses installations, la majeure partie ayant été réalisée l'année précédente. Les deux sites ont su diversifier leur ardoise de pétroles bruts afin d'utiliser au mieux l'outil de raffinage et proposer des produits plus respectueux de l'environnement. La raffinerie de Gravenchon enregistre une augmentation de +25% de sa production de bitume. Fos-sur-Mer a été mobilisée pour produire les nouveaux carburants marine à basse teneur en soufre.

Un marché toujours plus ouvert

Les deux raffineries du groupe opèrent dans un marché ouvert à une forte concurrence non seulement européenne mais aussi mondiale. 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. Du fait de leurs coûts de production plus faibles, ils peuvent exporter vers la France des produits finis à des prix très concurrentiels,

en concurrence avec la production nationale. Celle-ci doit impérativement s'adapter pour rester compétitive. En conséquence, notre stratégie reste de favoriser les ventes sur le marché local.

Accompagner les évolutions de la consommation

Le rééquilibrage qui s'opère actuellement entre les véhicules essence et diesel est plutôt favorable au raffinage français. En effet, la production nationale actuelle de gazole ne suffit pas à répondre à la demande du transport commercial et des voitures diesel, qui représentent toujours près de 65% de la flotte automobile française. La demande de gazole est évaluée à 40 millions de tonnes par 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 de qualité (gazole et fioul domestique). Sur ce point, Esso peut bénéficier pleinement du savoir-faire et des innovations du groupe ExxonMobil et des synergies entre les équipes au sein du groupe.

Production d'Esso Raffinage en carburants, combustibles, bitumes et produits semi-finis hors lubrifiants

(en millions de tonnes)

Augmentation de la production de gazoles pour répondre à la demande du marché et réduire les importations de produits.



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 géographiquement équilibré. 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. 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 et en proposant, à des prix abordables, des produits performants permettant à nos clients de réduire leurs émissions ;
- **maximiser** la production de distillats (gazole, en particulier) afin de répondre à une demande toujours importante et de réduire ainsi les importations ;
- **continuer** d'améliorer l'efficacité énergétique des sites industriels, pour réduire les coûts totaux d'exploitation, dont la consommation d'énergie représente une part très importante, tout en réduisant les émissions.

Des investissements continus dans le raffinage

Les investissements du groupe ont été de 112 millions d'euros en 2019 dont 49 millions d'euros en capitalisation des coûts de grand entretien et 63 millions d'euros pour de nouveaux projets plus spécifiques dans ses raffineries. Il s'agit de projets de réduction des émissions et d'amélioration du point de coupe* pour un meilleur mix de production. En 2018, le groupe avait investi 124 millions d'euros dont 70 millions d'euros en capitalisation de coûts des grands arrêts pour entretien et 54 millions d'euros en nouveaux projets dans ses raffineries.

Au cours des trois dernières années, les investissements ont été parmi les plus élevés de l'histoire du groupe, malgré un environnement économique récent défavorable.

** Dans le raffinage, les « coupes » pétrolières sont obtenues dans une tour de distillation à partir du pétrole brut : les légers (gaz, naphta et essences), les moyens (kérosène, diesel et fioul domestique) et les lourds (fiouls lourds ou résidus atmosphériques).*

Un outil industriel et logistique nécessaire sur le territoire

En 2019, des événements externes, en particulier les grèves nationales contre la réforme des retraites ou les inondations dans le sud du pays, ont mis en évidence l'importance de disposer d'une logistique robuste et flexible. Le groupe Esso est le deuxième raffineur de l'Hexagone et assure à ce titre un rôle clé pour l'activité économique, la sécurité et l'autonomie énergétiques du pays. Il est en mesure de produire sur le territoire des carburants et combustibles répondant aux spécifications nationales et européennes les plus sévères. Sa fiabilité auprès de ses clients est donc stratégique.

Des investissements continus (en millions d'euros)



Gravenchon

Une raffinerie de référence intégralement rénovée

Le site industriel de Gravenchon, en Haute-Normandie, comprend une raffinerie et une usine de lubrifiants appartenant au groupe Esso et plusieurs unités pétrochimiques de la société ExxonMobil Chemical France. Avec une capacité de traitement de 12 millions de tonnes de pétrole brut par an, soit 20% de la capacité nationale de raffinage, la raffinerie Esso bénéficie de son intégration au sein de la plus importante plateforme intégrée du groupe ExxonMobil en Europe.

À Gravenchon, l'année 2019 a d'abord été celle de la fin des travaux de maintenance, avec un grand arrêt technique programmé au premier trimestre sur la partie de la raffinerie qui n'avait pas été encore inspectée. Cette maintenance est essentielle pour assurer la pérennité et la compétitivité du site et atteindre les objectifs ambitieux de production. Démarré en février 2019, le chantier s'est concentré sur la partie est de la raffinerie ; il a représenté près de 650 000 heures de travaux avec 1 200 intervenants sur site en moyenne par jour. Les unités ont pu redémarrer progressivement à partir de mi-avril, avec des résultats sécurité très satisfaisants, sans accident pour le personnel Esso, ni aucun incident de sécurité des procédés (Process Safety) malgré la complexité des opérations réalisées. Néanmoins, deux accidents du travail de faible gravité se sont produits, touchant du personnel d'entreprises intervenantes.



« Après deux années de maintenance planifiée, la raffinerie de Gravenchon renforce sa compétitivité et est prête à atteindre des objectifs de production ambitieux. »

Peter Vandenborne

Directeur de la raffinerie de Gravenchon

Plus important site de production de bitumes en France

Suite à cet arrêt planifié du premier trimestre, le site de Gravenchon, entièrement optimisé dans son fonctionnement et sa fiabilité, a vu notamment sa production de bitume atteindre des records avec + 25 % en volume. La raffinerie de Gravenchon affirme ainsi sa position de premier producteur de bitumes en France. Cette performance est à souligner dans un contexte de demande nationale soutenue, également caractérisé par des difficultés d'approvisionnement sur le marché local.

Renforcer encore la compétitivité

Gravenchon bénéficie de capacités de stockage accrues dans le port du Havre. La raffinerie va continuer d'optimiser ses achats de pétrole brut et diversifier son ardoise avec des matières premières plus délicates à traiter mais à plus haute valeur ajoutée. Cette initiative contribue à l'amélioration de la compétitivité du site. D'autre part, les travaux se poursuivent avec l'objectif d'optimiser la valorisation des molécules pouvant être intégrées dans les activités d'ExxonMobil Chemical France.



5

nouveaux types de pétrole brut traités.

Une empreinte environnementale maîtrisée

Comme détaillé dans le rapport RSE en pages 71-72, l'empreinte environnementale de la raffinerie de Gravenchon a été maîtrisée en 2019 avec des réductions importantes de la plupart des émissions. À titre d'exemple, la baisse spectaculaire de 44 % des émissions de SO₂ du site a été rendue possible grâce au remplacement d'un compresseur lors de la mise en place du projet de récupération et de purification de gaz torchés ou brûlés démarré en début d'année 2019. La raffinerie de Gravenchon a obtenu en 2019 la recertification ISO 50001, attribuée dès 2017, qui traduit la reconnaissance de ses efforts en termes de gestion de l'énergie.

Relever de nouveaux défis

Fortes de ces améliorations et dans un site pleinement opérationnel, Gravenchon et ses équipes sont bien placées pour renforcer la performance opérationnelle de la raffinerie, intensifier les synergies au sein de la plateforme, poursuivre la production des spécialités et fluidifier encore la logistique. À ce titre, la nouvelle stratégie pour approvisionner en essence de nouvelles zones autour de Bordeaux a fait gagner des parts de marché dans des zones non couvertes ces dernières années. Il faut noter, enfin, que Gravenchon est engagée dans une démarche de transformation numérique. Elle vise à simplifier les processus de travail tout en renforçant l'efficacité et la sécurité du site. À cet égard, l'installation du Wifi sur les unités a permis de déployer le programme de « digital manufacturing » annoncé en 2018.



Fos-sur-Mer

Un site de référence en termes de flexibilité et de gestion de l'énergie

Avec plus de 10 % de la capacité française de raffinage et une production majoritairement vendue sur le marché local, Fos-sur-Mer dispose de tous les atouts pour s'imposer comme une raffinerie clé de la zone méditerranée. En livrant en 2019 les premiers carburants à basse teneur en soufre pour la marine, le site confirme sa grande capacité d'adaptation pour ajuster sa production aux besoins du marché, renforçant ainsi sa compétitivité.

Optimiser sa production

Si les indicateurs de fiabilité sont légèrement en retrait, avec un taux d'utilisation de 84,2% contre 85,3% en 2018, la production et le traitement de produits ont été stables avec 5,8 millions de tonnes en 2019, confirmant ainsi la bonne performance opérationnelle du site. La raffinerie est désormais pleinement configurée pour livrer le nouveau carburant EMF.5™, plus respectueux de l'environnement, à ses clients du transport maritime. Ils peuvent ainsi respecter les nouvelles réglementations avec une teneur en soufre dans la tolérance maximum de 0,5 %. De même, la logistique optimisée a amené davantage de flexibilité au niveau du pompage de bruts afin d'optimiser l'utilisation des unités.





Servir le marché national

En 2019, la raffinerie a réussi à commercialiser l'intégralité de sa production d'essence et de diesel sur le territoire français, évitant ainsi d'avoir à l'exporter et enregistrant aussi à la hausse les ventes par voie ferrée et camionnage. Il est à noter que le site s'est organisé durant les mouvements sociaux contre la réforme des retraites qui ont marqué la fin d'année pour assurer la continuité des approvisionnements et limiter l'impact de ce mouvement pour ses clients, allant jusqu'à ouvrir son dépôt pétrolier 24 h/24 pendant le mois décembre 2019.

Dialoguer avec les différentes parties prenantes

En 2019, la raffinerie de Fos-sur-Mer s'est associée avec les industriels de la zone pour contribuer au projet « RÉPONSES », acronyme pour RÉduire les POLLutionNs en Santé Environnement, initié par le SPPI (Secrétariat permanent pour la prévention des pollutions industrielles). Ce collectif réunit pouvoirs publics et associations afin d'apporter des informations et réponses concrètes aux attentes des riverains. La mise à disposition d'outils de diffusion de l'information en temps réel sur les incidents, leur impact environnemental et les impacts sur les populations environnantes est un exemple concret de cette démarche de dialogue permanent.

Faire évoluer la configuration du site

Le site continue d'ajuster son outil industriel pour adapter sa production à la demande du marché (carburant bas soufre pour la marine) et anticiper les changements réglementaires (nouveaux fiouls domestiques bas soufre à l'horizon 2024-2025...), tout en assurant sa compétitivité. Pour cela, il travaille constamment pour raffiner de nouveaux pétroles bruts difficiles à traiter, pour améliorer son efficacité énergétique (une part significative des coûts de production) et pour minimiser les coûts de production des carburants et les coûts logistiques, en particulier sur le transport maritime (surestaries).

« Tout comme Gravenchon en 2017, Fos-sur-Mer a obtenu en 2019 la certification ISO 50001. Elle atteste l'engagement de la société en matière d'amélioration continue de sa gestion de l'énergie et consacre les actions entreprises depuis des années. »

Stefaan Van Severen

Directeur de la raffinerie Esso de Fos-sur-Mer

Rester exemplaire en matière de sécurité

En 2019, les résultats de sécurité du personnel de la raffinerie ont été remarquables. Ces résultats sont dus à l'engagement exemplaire de toutes les équipes avec une attention constante pour la prévention et la gestion anticipée des risques à tous les niveaux.



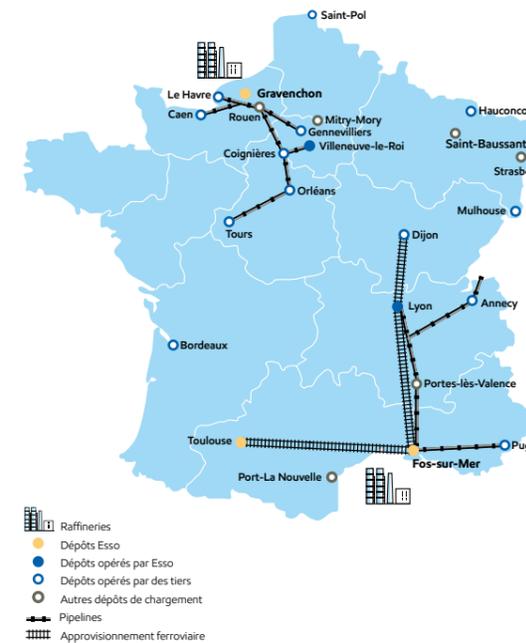
Logistique & ventes

Maillon essentiel de la chaîne de valeur, la logistique s'adapte sans cesse au service des clients. En 2019, dans un contexte souvent perturbé (mouvements sociaux, événements climatiques), nos services se sont organisés pour assurer la continuité des approvisionnements et maintenir l'excellence opérationnelle.

En 2019, la fiabilité de la logistique aura été mise à l'épreuve par des événements externes (manifestations, grèves et inondations) qui ont fortement impacté ses activités et l'ensemble du marché. Faisant preuve de flexibilité, nos services se sont adaptés pour en limiter les effets, en ouvrant par exemple 24 h/24 certains dépôts pétroliers. Dans un marché orienté globalement à la baisse (- 1 % par an en moyenne) et dans un environnement concurrentiel en renouveau, Esso s'est concentrée sur ses priorités stratégiques d'excellence opérationnelle, de fiabilité et d'adaptabilité, en valorisant la chaîne logistique intégrée avec ses raffineries. Pour le groupe Esso, la raison d'être de la logistique est d'apporter ses produits au plus près des clients, avec le meilleur service tout en limitant l'impact environnemental. L'effort porte sur l'amélioration permanente du maillage (aligné sur les réseaux de pipelines et les infrastructures connectées aux raffineries et aux dépôts opérés par le groupe) afin d'offrir une chaîne logistique parfaitement intégrée et en phase avec la demande du marché.

Des nouveaux projets au bénéfice des clients

Parce que nos terminaux sont aujourd'hui l'interface directe entre les clients et la marque, Esso poursuit ses développements pour assurer leur satisfaction. Ainsi, un deuxième poste de chargement est en place à la raffinerie de Gravenchon disposant d'un système d'additivation pour la grande distribution. À Toulouse, une nouvelle interface automatisée pour les postes de chargement, plus ergonomique, est installée, limitant les risques d'erreurs humaines.



La marque Esso reste un atout majeur sur lequel le groupe continue de capitaliser et d'investir régulièrement. En 2019, le groupe a pu compter sur la fiabilité de sa logistique et la performance de ses équipes de vente pour réaliser de bonnes performances dans un contexte perturbé.

Le groupe Esso confie la commercialisation de ses produits à des professionnels de la distribution de produits pétroliers auprès desquels il assure la fiabilité des approvisionnements : centrales d'achats de la grande distribution, revendeurs indépendants et revendeurs à la marque alimentant le réseau d'environ 550 stations-service Esso et Esso Express. En complément, sa filiale Worex, spécialiste des distillats dont l'activité est aujourd'hui recentrée sur le négoce, gère les ventes auprès de revendeurs spécialisés et de transporteurs.

En France, les performances commerciales du groupe Esso en 2019 sont d'autant plus remarquables qu'elles sont à rapprocher de l'évolution du marché automobile. En effet, avec la motorisation diesel en baisse, les livraisons de gazole sont en recul de plus de 2% en 2019. Cette baisse est compensée par la forte augmentation des ventes de supercarburants à +7,3% au niveau national (source CPDP).

La demande des carburateurs est aussi en hausse de 4,6%.

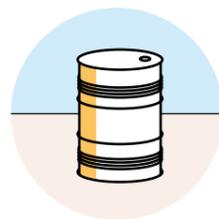
Pour le groupe Esso, plusieurs bonnes performances sont à mettre en avant. Les ventes de carburants, tout d'abord, qui enregistrent une progression de +8,2% par rapport à 2018. Ensuite, la performance remarquable de Worex, qui a su diversifier son offre (Esso Diesel Efficient) de vente directe aux sociétés de transport, dans un marché pourtant orienté à la baisse. Pour compenser la baisse structurelle du marché de fioul domestique (-6% en 2019), Worex s'attache à développer les ventes gazole et GNR (Gazole non routier). Elle développe en même temps la vente de produits plus respectueux de l'environnement comme le Diesel Efficient aux transporteurs, leur faisant de réaliser des réductions de consommation et d'émissions. Par ailleurs, dans un contexte politique visant à la neutralité carbone d'ici 2050, le groupe prend en compte l'intérêt croissant pour les énergies alternatives, et développe son offre de CEE (Certificats d'économie d'énergie).

2019 marque aussi le lancement du nouveau carburant Marine EMF.5™ à très basse teneur en soufre (voir page 23).



≈ 550

stations-service Esso et Esso Express.



+ 8,2%

Ventes de carburants et combustibles sur le marché français.

Des initiatives en réponse aux attentes de nos clients

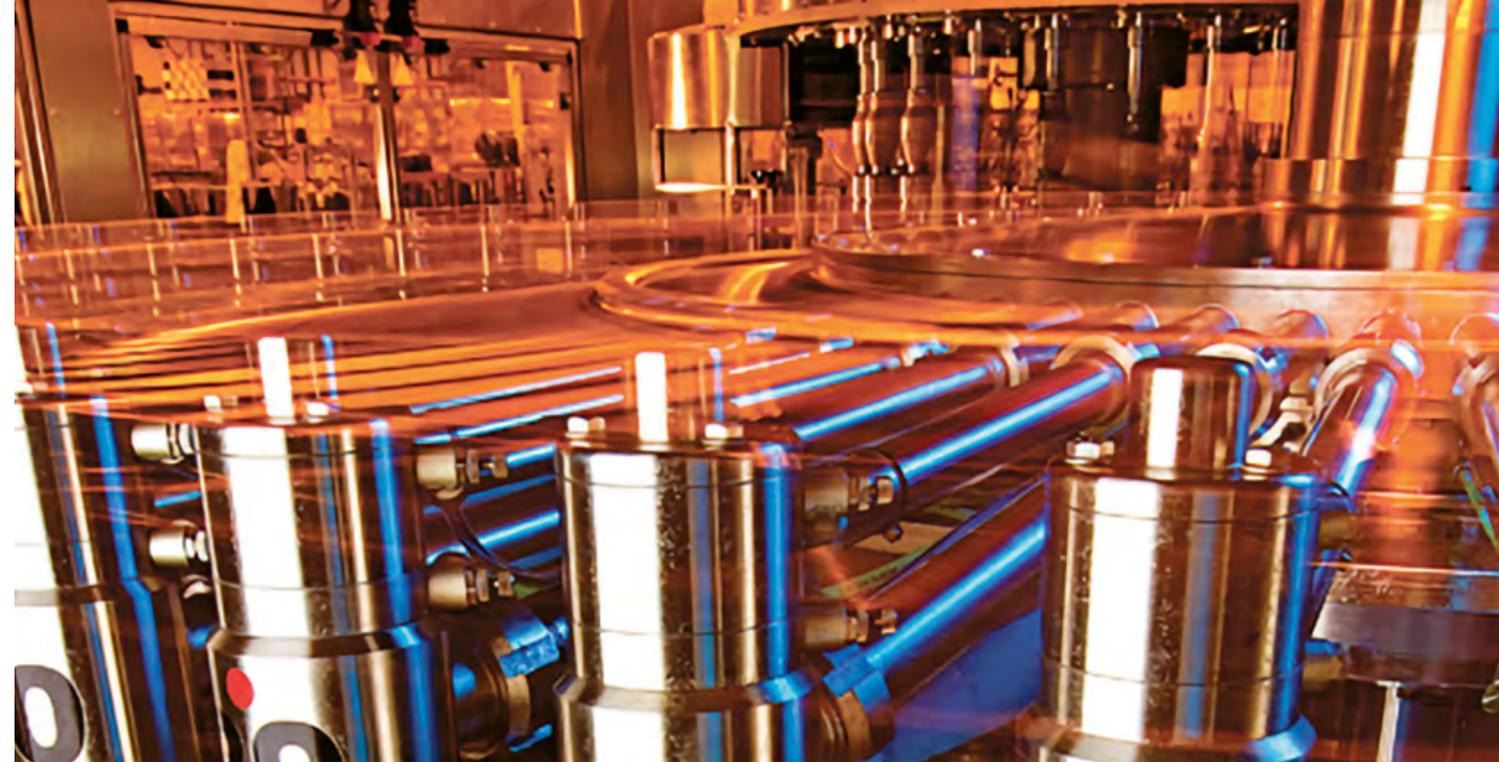
En 2019, Esso a pris des initiatives pour accroître sa capacité à générer des CEE, dans le cadre des obligations créées par ce dispositif gouvernemental. Ce dernier s'applique aux fournisseurs d'énergie avec des effets induits sur la facture des consommateurs. Le groupe a aussi continué à se concentrer sur le développement des ventes dans les zones où son accès à une solution logistique compétitive est assuré. Une démarche proactive a été engagée pour répondre aux besoins des clients, notamment dans la numérisation. Enfin, une attention particulière a été portée aux biocarburants, dans la logique d'une offre adaptée aux attentes.

Un réseau de revendeurs, ambassadeurs de la marque et de la qualité Esso

Les stations-service Esso et Esso Express sont exploitées par un réseau de quatre revendeurs à la marque qui accompagnent la stratégie commerciale du groupe et sont les ambassadeurs de la marque sur le terrain. En 2019, les ventes dans les stations-service ont été en baisse.

De nouveaux contrats dans l'aviation

Dans la continuité de sa stratégie commerciale recentrée sur l'avitaillement des grands aéroports parisiens, Esso s'appuie sur la force de son organisation intégrée pour toujours mieux servir les compagnies aériennes. La proximité du site de Gravenchon et l'intégration au sein du groupe ExxonMobil sont autant d'avantages compétitifs.



Lubrifiants & spécialités

Le site industriel de Gravenchon est une référence dans la fabrication d'huiles de base, de spécialités et dans la production et le mélange de lubrifiants finis. Ces produits répondent aux exigences les plus élevées en termes d'efficacité énergétique, d'amélioration de productivité et de respect de l'environnement.



Des produits de haute performance

En 2019, dans un marché de lubrifiants finis en repli de 5%*, le groupe a maintenu ses volumes de ventes, renforçant ainsi ses positions.

Gravenchon, un site de référence spécialisé dans les huiles et les spécialités

- Les huiles de base : obtenues par distillation et traitements spécifiques de certains pétroles bruts. Ce sont des produits minéraux plus ou moins fluides à température ambiante qui entrent dans la composition de lubrifiants finis pour différents marchés : automobile, transport, BTP, engins marins, industrie...
- Les huiles blanches : destinées entre autres à des usages pharmaceutiques ou alimentaires, ces huiles très pures sont obtenues par hydrogénation.
- Les paraffines : ce sont des produits minéraux qui proviennent de la distillation de pétrole brut et dont la caractéristique est d'être solides à température ambiante et liquides entre 40° et 100°C.

* Source : Comité professionnel des lubrifiants.



530

kilotonnes de lubrifiants et spécialités produites à la raffinerie de Gravenchon.



80 %

des productions exportées en Europe et à travers le monde.



108

kilotonnes de lubrifiants finis fabriqués à l'usine de mélange de Gravenchon.

À propos de Gravenchon

En 2019, la raffinerie de Gravenchon, unique site de production de lubrifiants du groupe Esso, a augmenté sa production d'huiles de base de 29 %. Cette performance s'établissant après une année 2018 de maintenance programmée des unités de fabrication.



Une usine de mélange de lubrifiants finis au service des clients

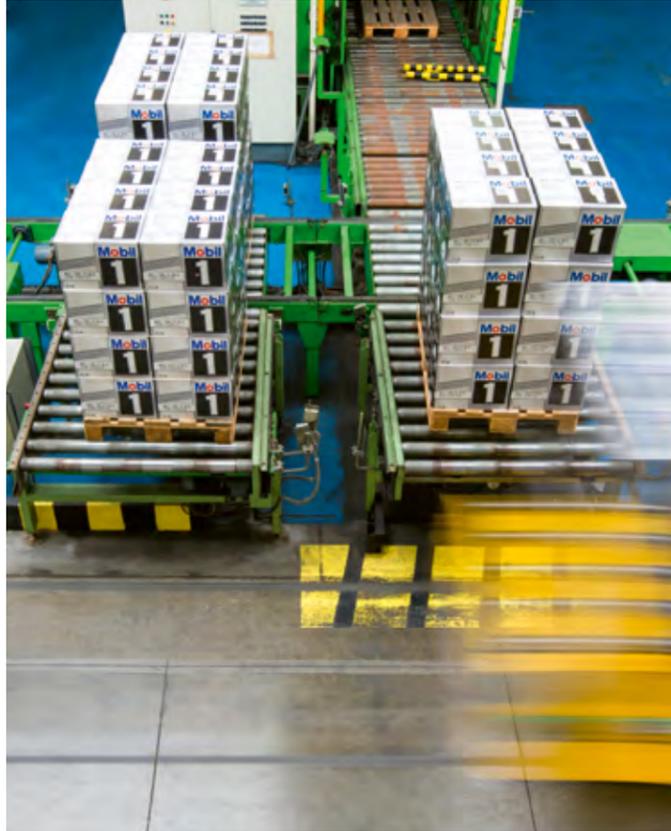
Gravenchon est également une référence pour la fabrication de lubrifiants finis, conditionnés ou en vrac aux différentes marques Mobil. Le site s'est notamment spécialisé dans la fabrication des lubrifiants synthétiques Mobil 1™, Mobil Delvac 1™ et Mobil SHC™ développés à partir de brevets très performants. Son usine de mélange représente 20 % de la production de lubrifiants finis et de graisses d'ExxonMobil en zone Europe, Afrique et Moyen-Orient. Jusqu'à 80 % de ces produits « Made in France » sont ensuite expédiés dans le monde entier. À noter que la production a été impactée par l'incendie de l'usine du principal fournisseur d'additifs en France survenu au mois de septembre 2019. En 2019, les résultats sécurité de l'usine de mélange ont été excellents avec neuf ans et cinq millions d'heures sans accident atteints en fin d'année. L'excellence opérationnelle est également une priorité de l'usine, qui poursuit son développement pour répondre aux exigences de ses principaux clients. Ainsi, les travaux d'installation de la nouvelle chaîne de conditionnement en bouteilles d'un litre ont été réalisés en 2019 pour être finalisés au premier trimestre 2020.



« Nous développons la formulation de lubrifiants de qualité, pour fournir à nos clients un produit différencié avec des performances optimisées pour leurs usages spécifiques. »

Bénédicte Imbert

Directrice de l'usine de mélange de lubrifiants finis de Gravenchon



De nouvelles méthodes de vérification plus poussées dans les laboratoires ont aussi été mises en place, afin de pouvoir répondre aux exigences des géants du marché des éoliennes. À leur intention, le nouveau lubrifiant SHC 320WT™ a été mis au point.

Stabilité des ventes en 2019

En 2019, les ventes des lubrifiants du groupe sont restées relativement stables dans un marché intérieur orienté à la baisse (-5%) selon les chiffres du CPL (Centre professionnel des lubrifiants). La baisse constatée des ventes aux distributeurs a été compensée par une légère hausse des volumes vendus aux clients directs, principalement dans le secteur automobile. Esso continue de se positionner dans les lubrifiants de haute technologie avec la gamme Mobil dont les performances ont construit notre réputation, apportant aux clients une efficacité opérationnelle et énergétique.

- Mobil 1™ est la première marque mondiale d'huile moteur synthétique, recommandée par de nombreux constructeurs automobiles de référence.
- Mobil Super™ est formulée pour répondre aux nouvelles exigences du marché des huiles moteur pour les professionnels comme les particuliers, notamment pour conserver l'efficacité des systèmes de réduction d'émissions d'échappement des voitures diesel et essence.

- Mobil Delvac™ est l'une des marques d'huiles moteur à usage intensif les plus utilisées au monde. Elle est réputée pour prolonger la durée de vie et accroître les performances des moteurs et des trains de transmission des poids lourds partout dans le monde et dans tous les types d'environnement.

La force des distributeurs

Esso poursuit sa stratégie de commercialisation de ses gammes d'huiles Mobil à travers son réseau de distributeurs. Véritables ambassadeurs de la marque sur le terrain, ils approvisionnent l'ensemble des secteurs d'activité et accompagnent le déploiement des contrats commerciaux européens du groupe ExxonMobil. En 2019, le groupe a connu une baisse de ses volumes sur ce canal suite au recentrage de ses ventes sur deux distributeurs sur le territoire. Le plus important distributeur de lubrifiants Mobil en Europe, le groupe Moove, avec la société TTA (Techniques et technologies appliquées), couvre la France métropolitaine (hors Corse), tandis que le groupe Ferrandi distribue les produits en Corse. Afin d'augmenter ses ventes et accroître ses parts de marché, Esso développe aussi sa présence auprès de grands comptes stratégiques et de grands constructeurs automobiles. Par ailleurs, les opportunités liées au numérique et aux ventes en ligne sont aussi exploitées et ont été renforcées en 2019.

La MobilBoxx, innovation pour les ateliers

En 2019, la MobilBoxx a été lancée, nouvelle solution pour le stockage et l'utilisation de lubrifiants Mobil dans les ateliers de réparation. Ce produit innovant, avec sa poche en plastique de 20 litres placée en sécurité dans une boîte en carton solide, délivre aux réseaux d'entretien de véhicules la bonne quantité d'huile pour les vidanges ou les appoints. Une alternative propre et facile d'utilisation aux traditionnels fûts de 60 litres, avec l'avantage de la réduction des fuites d'huile dans les ateliers et l'affichage clair sur la MobilBoxx du type de lubrifiant.



Risques

Qu'il s'agisse du domaine opérationnel, environnemental et industriel ou bien de l'aspect social et sociétal, réglementaire ou encore financier, le groupe Esso S.A.F. est exposé à certains facteurs de risques. Il s'appuie sur le suivi d'indicateurs clés de performance destinés à évaluer la pertinence des politiques et des actions mises en œuvre pour optimiser la gestion de ces risques.

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 quatre macro-catégories suivantes, tout en reconnaissant que leurs conséquences peuvent être transversales.

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...).

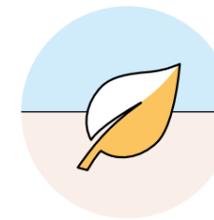
Les risques sociaux et sociétaux concernent les enjeux relatifs aux parties prenantes internes (telles que les salariés du groupe et des entreprises intervenantes) et externes (telles que les riverains de ses sites industriels ou ses clients), et la façon dont leurs attentes sont prises en compte.

Les risques 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 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.

Les objectifs de développement durable

Grâce à sa gestion optimale de ses risques principaux, le groupe Esso met en œuvre sa stratégie avec le niveau de performance attendu. Le résultat des politiques qu'il applique et des actions qu'il mène en ce sens est reflété dans 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). Le double défi que le groupe doit relever au quotidien (« 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 ») l'amène à jouer un rôle particulièrement actif vis-à-vis de huit d'entre eux.



Opérationnel, environnemental et industriel

La performance du groupe Esso vis-à-vis de ses enjeux opérationnels, environnementaux et industriels est guidée plus particulièrement par sa 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

Impact sur l'environnement

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

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.

Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables

Esso utilise des outils performants pour analyser ses risques environnementaux qu'elle maîtrise au travers d'actions planifiées à court et moyen termes. Son exigence prioritaire de conformité réglementaire la conduit à mesurer les paramètres environnementaux au même titre que les paramètres techniques de ses opérations.

Risque industriel

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

Conséquences d'un accident industriel et/ou environnemental majeur, qui pourraient entraîner un défaut de protection des personnes et/ou des biens, une interruption d'activité.

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.

Changement climatique

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

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.

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 pris en compte 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.

Rupture technologique

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

En cas de survenue brusque d'une technologie de remplacement des produits actuellement commercialisés par le groupe Esso, son outil de raffinage risquerait de devenir obsolète.

Pour 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, 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.



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

Atteinte à l'intégrité et à la confidentialité des données



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.

Maintien des compétences et développement de carrière



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.

Atteinte aux règles éthiques (fraude, corruption)



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. Ces règles internes contribuent au respect de la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (dite loi « Sapin II »).

Acceptabilité et inclusion dans les territoires



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

Défiance vis-à-vis de la communication et réponse perçue comme insuffisante par les 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).

Santé et sécurité au travail



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

Le groupe Esso opère des 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. Dans un contexte d'intégration croissante des réseaux et des flux de biens et de personnes, une pandémie comme celle du Covid-19 impacte nécessairement l'entreprise, que ce soit au niveau de ses ressources ou au niveau de ses débouchés. Le groupe Esso a toutefois intégré de longue date le risque pandémique dans ses plans de continuité d'activité. Ces plans sont conçus pour interagir de façon fluide avec les consignes qui sont données par les autorités et ils ont été mis en œuvre dans l'objectif de limiter les impacts sur les opérations tout en déployant les barrières destinées à limiter les risques de contamination.

La sécurité, en plus 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).

Dans le cadre du Covid-19, les activités de la société sont finalement touchées davantage par la baisse très significative de l'activité économique générale, et donc des ventes de plusieurs de ses produits, que du fait de l'impact de l'épidémie sur son personnel, qui est très largement au travail grâce aux mesures de protection mises en place et à l'utilisation aussi étendue que possible du télétravail.

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 une grande majorité de 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.

Enregistrées 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 : mise en place du CSEC (Comité social et économique central) et du Comité de groupe et création d'outils de questions/réponses sur une plateforme collaborative, sur laquelle les représentants du personnel posent des questions facilement et obtiennent des réponses de la direction hors réunions du CSEC... 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 clientèle 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

Évolution réglementaire de la politique énergétique et du changement climatique



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.

Engagée 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.

Sécurité produits



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.



Financier

Impact potentiel

Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables

Risque de marché

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 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).

Risque de crédit

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 2018, les pertes de crédit clients du groupe consolidé Esso S.A.F. s'élèvent à 20 milliers d'euros, non significatives par rapport au chiffre d'affaires hors taxes, en baisse par rapport à 2017.

Risque de liquidités

Le risque de liquidités 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).

Risques relatifs aux variations de taux de change et de taux d'intérêt

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 des 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, notamment celles concernant le respect de la concurrence. La société attend de ses employés qu'ils respectent les valeurs d'honnêteté, d'intégrité et qu'ils se conforment strictement aux 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 comptables et financiers 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 un 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, délégation de pouvoirs, financements, investissements, opérations de change, gestion du personnel, gestion des 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 pouvoirs 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/dépréciation d'actifs, transactions clients, litiges et réclamations,

diffusion d'informations aux tiers). Des pouvoirs bancaires et autres pouvoirs externes (procurations en douane et divers) 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 pouvoirs. Ces procédures servent à 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 de 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 ;
- 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 contrôles financiers 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 du 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, garantissent, d'une part, la ségrégation des tâches dans tous les processus où celle-ci est nécessaire, et préviennent, d'autre part, 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 en-cours, 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 l'ensemble 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 à 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 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 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 sont utilisées par le groupe 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. La cartographie des risques de corruption a été entièrement remise à jour en 2019. La méthodologie utilisée couvre l'évaluation et la hiérarchisation des risques et le niveau de vulnérabilité de l'entreprise une fois prises en compte les mesures de contrôle mises en place pour réduire ces risques. Il a également été procédé à une revue complète des procédures en place en matière d'évaluation des tiers pour les activités plus sensibles identifiées par la cartographie des risques.

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 garantit 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 cinq audits internes menés en 2019 ont couvert les activités de raffinage du site de Port-Jérôme-sur-Seine, les achats et le centre payeur, les activités de logistique et distribution de carburants et les fonctions de comptabilité financière. 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 formation 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 par rapport 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, fournit à chacun 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 – exercice 2019

Gouvernance

Dans la conduite de ses affaires, le groupe Esso s'appuie sur des politiques et pratiques rigoureuses en matière d'intégrité et de respect des lois, des règles de gouvernance et des systèmes de contrôle de gestion. Le conseil d'administration détermine les orientations des activités de la société et veille à leur mise en œuvre.

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 ;
- faire à des sociétés constituées ou à constituer des apports d'un montant supérieur à 20 % du capital d'Esso S.A.F.

La résolution bancaire, adoptée par le conseil d'administration et revue au moins tous les deux ans, encadre les pouvoirs du président du conseil d'administration et directeur général, pour l'ouverture et la fermeture de comptes bancaires au nom de la société.

Des délégations de pouvoir peuvent être accordées à des personnes désignées pour opérer les comptes de la société sous réserve de l'application des procédures de contrôle définies avec les banques.

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 2020.

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'actionariat de la société et qu'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, de nomination ou 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 deux femmes.

2019
7 mandataires



Philippe Ducom

Président d'ExxonMobil Europe
Administrateur de :
• Esso Société Anonyme Française
• ExxonMobil Petroleum & Chemical BV



Antoine du Guerny

Président du conseil d'administration et directeur général 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
Directeur administratif et financier d'Esso Société Anonyme Française et du groupe ExxonMobil France Holding



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 représentante permanente d'Établissements Peugeot Frères au conseil de surveillance de Peugeot S.A.
Vice-présidente et administrateur de FFP
Présidente du conseil d'administration de SAPAR (Société Anonyme de Participations)
Présidente de Saint-Co S.A.S.
Administratrice de :
• Esso Société Anonyme Française
• Établissements Peugeot Frères
• LISI
• SICAV Armene



Odile Rueff

Coordinatrice gestion immobilière sites inactifs d'Esso Société Anonyme Française
Administratrice d'Esso Société Anonyme Française



Peter Vandeborne

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



Marie-Françoise Walbaum

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

Nomination et renouvellement de mandats d'administrateur proposés à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 17 juin 2020

2020
8 mandataires



Hélène de Carne Carnavalet

Date de naissance : 27 octobre 1970
Formation : École Centrale de Paris
Fonction exercée actuellement : Directrice commerciale Fuels Europe, Afrique, Moyen-Orient, ExxonMobil Petroleum & Chemical BV, Bruxelles
Activité professionnelle au cours des cinq dernières années : Directrice du développement marketing d'ExxonMobil Petroleum & Chemical BV, Bruxelles
Nombre d'actions de la société détenues : 0



Philippe Ducom

Date de naissance : 5 janvier 1965
Formation : École polytechnique, École des Mines de Paris
Fonction exercée actuellement : Président d'ExxonMobil Europe
Activité professionnelle au cours des cinq dernières années :
• ExxonMobil Europe Middle-East Africa Chemical Manufacturing Director
• Directeur général d'ExxonMobil Saudi Arabia Inc.
Nombre d'actions de la société détenues : 5



Catherine Dupont Gatelmand

Date de naissance : 3 avril 1954
Formation : doctorat de mathématiques appliquées de l'université Paris Dauphine, INSEAD
Fonction exercée actuellement : Présidente de la société de conseil Haeremai
Activité professionnelle au cours des cinq dernières années :
• Membre du comité directeur de Bpifrance Investissement
• Directeur général du Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles, devenu Fonds Avenir Automobile
Mandats sociaux dans différentes sociétés : Administratrice de Poclair
Nombre d'actions de la société détenues : 0



Antoine du Guerny

Date de naissance : 9 mai 1959
Formation : École supérieure de commerce de Paris, université de Paris-Panthéon Assas
Fonction exercée actuellement :
• Président du conseil d'administration et directeur général d'Esso S.A.F.
• Directeur administratif et financier d'Esso S.A.F. et du groupe ExxonMobil France Holding
Nombre d'actions de la société détenues : 5



Jean-Pierre Michel

Date de naissance : 17 mai 1955
Formation : École polytechnique
Fonction exercée actuellement : Président de Mindex S.A.S.
Activité professionnelle au cours des cinq dernières années :
• Directeur général en charge des opérations de Vallourec
• Membre du comité exécutif de Vallourec
Nombre d'actions de la société détenues : 100



Marie-Hélène Roncoroni

Date de naissance : 17 novembre 1960
Formation : IEP Paris
Fonction exercée actuellement :
• Directeur général délégué d'Établissements Peugeot Frères
• Vice-présidente du conseil de surveillance de Peugeot S.A.
• Vice-présidente de FFP
• Présidente du conseil d'administration de SAPAR
• Présidente de Saint-Co S.A.S.
Nombre d'actions de la société détenues : 5



Véronique Saubot

Date de naissance : 27 décembre 1964
Formation : ESCP Europe, INSEAD, IHEDN
Fonction exercée actuellement : Associée, KAIRN Strategy Consulting
Activité professionnelle au cours des cinq dernières années : Présidente de Coronelli International
Mandats sociaux dans différentes sociétés :
• Administratrice du groupe LISI
• Administratrice du groupe La Poste
Nombre d'actions de la société détenues : 0



Peter Vandeborne

Date de naissance : 13 janvier 1965
Formation : diplôme d'ingénieur en génie mécanique de l'université de Louvain
Fonction exercée actuellement : Directeur général d'Esso Raffinage
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 2019, le conseil d'administration s'est réuni à quatre reprises. Le conseil d'administration a procédé, cette année, 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 et lors de celle du 17 mars 2020. Lors de cette dernière réunion, le conseil d'administration a décidé de déclasser les conventions suivantes, dans la mesure où il considère qu'elles couvrent des opérations courantes conclues à des conditions normales :

- master business support agreement entre Esso S.A.F. et ExxonMobil Petroleum & Chemical BV ;
- product trading services entre Esso S.A.F. et Esso Belgium, division d'ExxonMobil Petroleum & Chemical BV ;
- contrat d'exportation de lubrifiants finis entre Esso S.A.F. et ExxonMobil Petroleum & Chemical BV ;
- convention de rémunération de garanties de douanes entre Esso S.A.F. et ExxonMobil France Holding ;
- convention de rémunération de la garantie d'obligations de retraites entre Esso S.A.F. et ExxonMobil France Holding.

Par ailleurs, lors de sa réunion du 11 septembre 2019, le conseil a adopté une procédure d'évaluation des conventions intra-groupe portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, et ce, conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce. Dans le cadre de celle-ci, et comme c'est déjà le cas depuis de nombreuses années, les fonctions financières (contrôleur, finances, fiscal) et juridique étudient chaque convention intra-groupe soumise à la revue du conseil afin de déterminer si elle remplit les conditions susmentionnées ou si elle doit être préalablement approuvée par ledit conseil conformément à l'article L. 225-38. Un bilan résumé de ces revues est présenté au comité d'audit à une fréquence qui dépend du nombre de ces conventions ainsi évaluées et qui est au moins annuelle. Par ailleurs, chaque année, le contrôleur rappelle à l'ensemble des directions l'obligation de faire revoir toute convention intra-groupe (en ce inclus tout avenant ou toute autre modification à une convention intra-groupe existante) par les fonctions financières et juridique avant toute signature.

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 deux 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 deux administrateurs indépendants sont :

- Madame Marie-Hélène Roncoroni ;
- Madame Marie-Françoise Walbaum.

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 est 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.

Conventions conclues par un mandataire social ou un actionnaire significatif de la société avec une filiale

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 contrôlée par Esso S.A.F. au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, 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

Le conseil a décidé d'adopter la plupart des recommandations élaborées par l'Afep et le Medef concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, 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 restait 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 :** Monsieur Philippe Ducom, Monsieur Jean-Pierre Michel, Madame Marie-Hélène Roncoroni, Madame Odile Rueff, Monsieur Peter Vandenberg et Madame Marie-Françoise Walbaum.

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

Monsieur Antoine du Guerny	2018	2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	296 353	299 632
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	178 928	187 112

2. Tableau récapitulatif des rémunérations en euros du dirigeant mandataire social

Monsieur Antoine du Guerny	Montants au titre de 2018		Montants au titre de 2019	
	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe	218 772	218 772	220 776	220 776
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle*	14 528	24 085	14 115	23 462
Rémunération exceptionnelle*	14 366	14 366	13 995	13 995
Jetons de présence	-	-	-	-
Autres**	35 980	35 980	40 371	40 371
Avantages en nature, participation et intéressement,***	12 707	12 707	10 375	10 375
Total en euros	296 353	305 910	299 632	308 979

* 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.

** 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.

*** Ces avantages correspondent à une voiture de fonction, à la participation et à l'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*	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	23 462	06/11/2019
	2018	6,5 USD	2522	-	-
	2019	6,5 USD	2393	-	-

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

* 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 2019, le versement a été effectué pour les rémunérations pluriannuelles attribuées en 2017.

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

Jetons de présence	Montants versés en 2018	Montants versés en 2019
Madame Marie-Françoise Walbaum	36 000*	38 000*
Monsieur Jean-Pierre Michel	18 000	18 500
Madame Marie-Hélène Roncoroni	36 000*	36 500*
Monsieur Philippe Ducom	-	-
Monsieur Peter Vandenberg	-	-
Total des jetons de présence en euros	90 000	93 000

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.

* 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	*
Valeur unitaire	62,37 €
Date d'attribution	26/11/2019
Date de disponibilité des actions ou unités d'actions	50 % le 26/11/2022 50 % le 26/11/2026

Liste nominative

Monsieur Antoine du Guerny	3 000
Monsieur Philippe Ducom	11 000
Monsieur Peter Vandenberg	6 600

* Attribution gratuite d'actions ou d'unités d'actions Exxon Mobil Corporation en 2019, à la discrétion d'Exxon Mobil Corporation et dépendante 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 Exxon Mobil retenu était de 68,7323 \$ pour la date du 26/11/2019, soit 62,37 € (taux de change de 1,102 \$/€ au 26/11/2019).

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**	*	1 500 1 100	62.16 € 62.45 €	2016 2012
Monsieur Philippe Ducom	*	5 500 4 050	62.16 € 62.45 €	2016 2012
Monsieur Peter Vandenberg	*	1 350 650	62.16 € 62.45 €	2016 2012

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.

* 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 2016, le cours de l'action ExxonMobil retenu était de 68,265 \$ correspondant à la date de déblocage du 29/11/2019, soit 62,16 € (taux de change de 1,0982 \$/€ au 29/11/2019). Pour les actions attribuées en 2012, le cours de l'action ExxonMobil retenu était de 68,755 \$ correspondant à la date de déblocage du 27/11/2019 soit 62,45 € (taux de change de 1,1009 \$/€ au 27/11/2019).

** 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 2013 : 1 300, année 2014 : 1 500, année 2015 : 1 500, année 2016 : 1 500, année 2017 : 2 100, année 2018 : 2 600.

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 L. 225-184 du Code de commerce

Au 31/12/2019, il n'y avait aucun programme ouvert d'attribution d'options d'actions au bénéfice du mandataire social dirigeant d'Esso S.A.F., aux mandataires sociaux ou salariés d'Esso S.A.F.

8. Autres engagements vis-à-vis du dirigeant mandataire social au 31 décembre 2019

	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	*	X	**	X	***	X	***

* 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.

** Un dirigeant mandataire social salarié d'Esso S.A.F. bénéficie des mêmes régimes de retraite supplémentaire 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'article 225-102-1 du Code de commerce.

*** 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 une rente additive cristallisée à la date du 31/12/2019 ;
- 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 2019 ;

(k€)	Engagement relatif aux avantages postérieurs à l'emploi*		Rente annuelle de retraite supplémentaire article 39	
	31/12/18	31/12/19	31/12/17	31/12/19
Monsieur Antoine du Guerny	1 713	2 087	38	39
Dont taxes et charges sociales	320	394		

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

- les montants versés en 2019 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 5 390 euros pour Monsieur A. du Guerny ;
- les montants versés en 2019 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 à 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 l'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 de rentes 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 2019 par ses dirigeants et/ou les personnes qui leur sont liées, conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

10. Ratios au titre de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019

Ratio entre la rémunération du PDG	2015	2016	2017	2018	2019
Et la rémunération moyenne des autres salariés	8,9	8,7	6,4	6,4	6,5
Et la rémunération médiane des autres salariés	9,6	10	7,3	7,2	7,2

Ces ratios ont été établis en prenant en compte les salariés d'Esso S.A.F. et Esso Raffinage, sur une base équivalent temps plein, et présents sur l'ensemble de l'année considérée. Il n'a pas été tenu compte des salariés embauchés ou partis en cours d'année ni des salariés expatriés. Pour les salariés considérés, les éléments de rémunération sont les mêmes que ceux détaillés dans les tableaux 2, 3 et 6 pour les sommes versées au cours de chaque année, en excluant celles versées à l'occasion de la rupture du contrat de travail.

Évolution	2015	2016	2017	2018	2019
Des rémunérations en millions d'euros	106	109	119	117	115
Du résultat net ajusté (voir section Résultats financiers) en millions d'euros	150	120	139	-112	-136
De la rémunération moyenne sur base équivalent temps plein en milliers d'euros	70,4	72,6	73,8	74,9	72,7

Les rémunérations annuelles et la rémunération moyenne sont celles ayant servi de base au calcul des ratios du tableau précédent.

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

Au 31 décembre 2019, 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 2019, ces actions étaient détenues par le groupe ExxonMobil à hauteur de 82,89 %. Au 31 décembre 2019, 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 31/12/2019	Fournisseurs					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)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées		32	4	3	7	46		216	45	26	99	386
Montant total TTC des factures concernées		8,27	0,03	0,03	0,62	8,95		5,46	3,39	2,68	1,63	13,16
% du montant total des achats TTC de l'exercice		0,06 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,06 %						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice								0,04 %	0,02 %	0,02 %	0,01 %	0,09 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues						Néant						Néant
Montant total TTC des factures exclues						Néant						Néant
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
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 31/12/2018	Fournisseurs					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)
(A) Tranches de retard de paiement												
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) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues						Néant						Néant
Montant total TTC des factures exclues						Néant						Néant
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						60 jours date de facture						60 jours date de facture

Projet de résolutions

Assemblée générale mixte du 17 juin 2020

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 2019, 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 2019	- 57 512 747,21 euros
Report à nouveau avant affectation	11 640 145,07 euros
Soit un total de	- 45 872 602,14 euros

au report à nouveau, et décide sur la proposition du conseil d'administration de prélever 50 millions d'euros sur les autres réserves facultatives constituées au cours des exercices précédents, pour les affecter au report à nouveau de la manière suivante :

Report à nouveau avant prélèvement	- 45 872 602,14 euros
Prélèvement	50 000 000,00 euros
Report à nouveau après prélèvement	4 127 397,86 euros

L'assemblée générale constate que la société n'a pas distribué de dividende au titre de l'exercice 2016 ; qu'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 au titre de l'exercice 2017 et qu'elle n'a pas distribué de dividende au titre de l'exercice 2018.

Troisième résolution

L'assemblée générale donne aux administrateurs quitus de leur gestion pour l'exercice 2019.

Quatrième résolution

L'assemblée générale ratifie la nomination faite à titre provisoire par le conseil d'administration du 17 mars 2020 de Madame Véronique Saubot aux fonctions d'administratrice, en remplacement de Madame Marie-Françoise Walbaum pour la durée restant à courir du mandat de Marie-Françoise Walbaum, c'est-à-dire jusqu'à la présente assemblée.

Cinquième 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 2020.

Sixième 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 2020.

Septième 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 2020.

Huitième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administratrice 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 2020.

Neuvième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administratrice de Madame Véronique Saubot pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2020.

Dixième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Peter Vandeborne pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2020.

Onzième résolution

L'assemblée générale nomme administratrice Madame Hélène de Carné Carnavalet pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2020.

Douzième résolution

L'assemblée générale nomme administratrice Madame Catherine Dupont Gatelmand pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2020.

Treizième résolution

L'assemblée générale fixe à 123 000 euros le montant brut de la rémunération versée aux administrateurs au titre de leurs fonctions pour le mandat relatif à l'exercice 2020 expirant en juin 2021.

Quatorzième résolution

L'assemblée générale ratifie, conformément à l'article L. 225-36 du Code de commerce, le transfert du siège social de : 5/6 place de l'Iris, 92400 Courbevoie au 20 rue Paul-Héroult, 92000 Nanterre

Décidé par le conseil d'administration au cours de sa réunion du 11 septembre 2019.

Décisions prises dans les conditions d'une assemblée générale extraordinaire

Quinzième résolution

(modification de l'article 19 des statuts de la société pour permettre la consultation écrite du conseil d'administration en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, et connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, modifié par l'article 15 de la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019 de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés :

- d'autoriser le conseil d'administration à prendre par consultation écrite des administrateurs les décisions prévues à l'article L. 225-37 alinéa 3 du Code de commerce ; et
- en conséquence, de rajouter à l'alinéa 4 de l'article 19 des statuts de la société ce qui suit :

« Le conseil d'administration peut également prendre par consultation écrite des administrateurs les décisions relevant des attributions propres du conseil d'administration suivantes :

- nomination à titre provisoire de membres du conseil ;
- autorisation des cautions, avals et garanties ;
- modifications nécessaires des statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires ;
- convocation de l'assemblée générale ; et
- transfert du siège social dans le même département. ».

Seizième résolution

(modification des articles 22 et 44 des statuts de la société pour supprimer l'expression « jetons de présence ») L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, et connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide, compte tenu de la réforme introduite par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 :

- de modifier les statuts afin de supprimer l'expression « jetons de présence », écartée par la loi, et de la remplacer par celle de « rémunération des administrateurs » retenue en remplacement par la loi ; et
- en conséquence, de modifier l'article 22 et l'alinéa 4 de l'article 44 des statuts de la société comme suit :

« Article 22 – Rémunérations

1. Le conseil d'administration peut recevoir une somme fixe annuelle en vue de rémunérer ses membres au titre de leurs fonctions, dont le montant est déterminé par l'assemblée générale ordinaire. Le conseil répartit librement entre ses membres cette somme.
2. Au cas où, conformément à l'article 29 ci-dessous, le conseil confie à un ou plusieurs administrateurs des missions ou mandats particuliers, il peut autoriser le remboursement de leurs frais réels et leur allouer une rémunération spéciale.

Dans ce dernier cas, les rémunérations sont soumises à la procédure prévue à l'article suivant. » ; et

« Article 44 – Assemblée ordinaire – Compétence

4. L'assemblée ordinaire nomme et révoque les administrateurs.

Elle ratifie les nominations faites à titre provisoire par le conseil d'administration, elle fixe le montant de la rémunération versée aux administrateurs au titre de leurs fonctions.

Elle nomme les commissaires aux comptes. ».

Dix-septième 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.

Rapport du conseil d'administration sur la proposition de modification de l'article 19 des statuts

(Consultation écrite du conseil d'administration)

La loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019 de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés crée au bénéfice du conseil d'administration de toute société anonyme une procédure de consultation écrite limitée à certains sujets. En effet, les statuts d'une telle société peuvent prévoir que certaines décisions relevant des attributions propres du conseil d'administration pourront être prises par consultation écrite des administrateurs.

En conséquence, conformément au troisième alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019,

nous vous proposons de modifier les dispositions des statuts de la société afin de permettre au conseil d'administration de prendre les décisions suivantes par voie de consultation écrite :

- nomination à titre provisoire de membres du conseil ;
- autorisation des cautions, avals et garanties ;
- modifications nécessaires des statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires ;
- convocation de l'assemblée générale ;
- transfert du siège social dans le même département.

Nous vous remercions donc de bien vouloir voter en faveur de la résolution n°16 du projet de résolutions.

Rapport du conseil d'administration sur la proposition de modification des articles 22 et 44 des statuts

(Suppression de l'expression « jetons de présence »)

La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite « loi Pacte », supprime l'expression « jetons de présence » du Code de commerce.

En conséquence, aux termes notamment de l'article L. 225-45 du Code de commerce,

nous vous proposons de modifier les dispositions des statuts de la société qui s'y référaient afin de remplacer ladite expression par la notion de rémunération versée aux administrateurs au titre de leurs fonctions.

Nous vous remercions donc de bien vouloir voter en faveur de la résolution n°17 du projet de résolutions.