

Activité

Produire l'énergie dont le monde a besoin, dans le respect des personnes et de l'environnement.
Renforcer notre efficacité énergétique et accompagner nos clients avec des produits de haute performance qui répondent à leurs demandes.





Continuité des opérations

2020 restera marquée par les effets de la crise de la Covid-19. Grâce à la rigueur des plans de continuité mis en place par le groupe Esso, carburants et lubrifiants, bitumes et matières premières pour la pétrochimie n'ont jamais manqué pour toutes les applications du quotidien. Ainsi, la mobilité et le transport des marchandises, le fonctionnement des industries, la fabrication du matériel médical et des emballages alimentaires et les besoins en énergie des foyers... ont été assurés. L'implication de l'ensemble des équipes du groupe durant cette période difficile est à saluer.



15,2 millions de tonnes

de pétrole brut traité (contre 15,9 millions en 2019). Les deux raffineries du groupe ont baissé logiquement les productions pour s'adapter à la demande mais sont parvenues à assurer la poursuite de leurs activités et la continuité des approvisionnements de nos clients.



-15,1 %

La chute de la demande en produits pétroliers sur le marché intérieur français et les surcapacités ont conduit à une baisse historique des marges (à 11 euros par tonne en 2020), entraînant de lourdes pertes opérationnelles, avec des conséquences sur l'organisation et les investissements.



Une logistique et des ventes à toute épreuve

En période de crise sanitaire, la robustesse de la chaîne logistique et la réactivité des équipes commerciales ont aussi été éprouvées. Leur grande fiabilité et leur professionnalisme ont été mis en évidence.

Conjoncture et contexte pétrolier



Pétrole brut et marché pétrolier

La pandémie de Covid-19 qui a sévi en 2020 s'est accompagnée d'une crise économique d'une ampleur considérable. Les mesures sanitaires mises en œuvre pour lutter contre la propagation du virus ont très fortement pesé sur l'activité mondiale. Selon le Fonds Monétaire International (FMI), le PIB mondial a reculé de 3,5 % sur l'ensemble de l'année par rapport à 2019. La zone euro a enregistré un repli encore plus prononcé, se contractant de 6,8 %. Cette crise, sans précédent depuis la Seconde Guerre mondiale, a durement affecté l'industrie pétrolière. La chute de la demande a été spectaculaire, dépassant 20 %, à 78 millions de barils par jour en avril 2020 contre 101 millions en décembre 2019. Pour l'ensemble de l'année 2020, la demande se réduit à 90,2 millions de barils par jour contre plus de 100 millions l'année précédente, soit une baisse de 9,8 % alors que la production mondiale à 93,94 millions de barils par jour en 2020 est en repli de 6,6 % par rapport à l'année 2019, selon l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE).

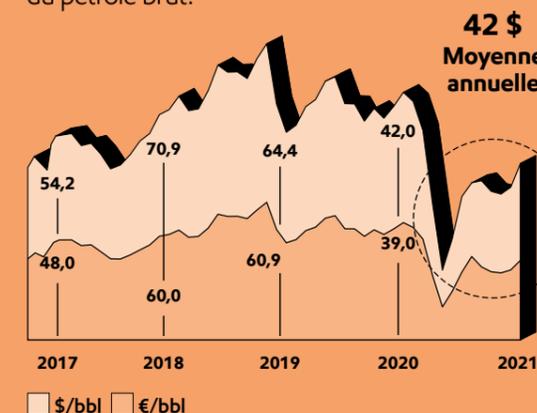
Le déséquilibre entre l'offre et la demande a entraîné une chute vertigineuse des prix du pétrole brut début 2020, d'abord déclenchée par l'annonce de la nouvelle politique de prix adoptée à compter du 8 mars 2020 par l'Arabie saoudite, et qui s'est ensuite poursuivie avec la baisse brutale de la demande mondiale résultant de la pandémie de Covid-19. Cette chute des prix a été par la suite contenue par l'entrée en vigueur le 1^{er} mai

d'un accord de réduction de la production de 10 millions de barils par jour par les pays membres de l'OPEP+. Cette baisse de la production a conduit à une progressive remontée des cours observée dès le mois de mai 2020 avant une hausse plus sensible sur la fin de l'année.

Le prix moyen du pétrole brut a été de 42 \$ (37 €) par baril de Brent en 2020 contre 64 \$ (57 €) en 2019, soit une chute de 35 % par rapport à 2019. La parité moyenne euro-dollar s'est établie en 2020 à 1,14 \$/€ contre 1,12 \$/€ en 2019.

Le cours du brut

Source : UFIP
Chute de 35 % du prix moyen du pétrole brut.

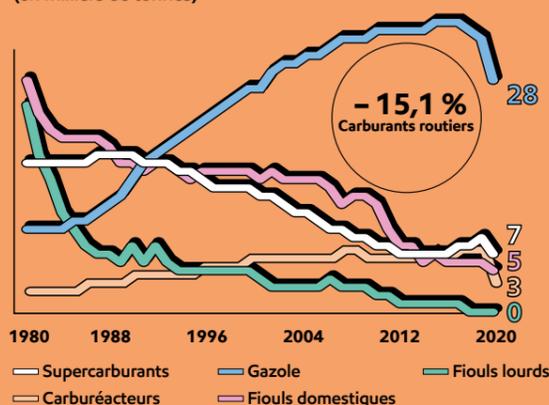


Évolution du marché français

En France, l'économie aura également connu en 2020 sa plus forte récession depuis la Seconde Guerre mondiale, avec une chute du PIB de 8,3 % sur l'ensemble de l'année. La consommation pétrolière, touchée de plein fouet par la pandémie de Covid-19, a ainsi reculé de plus de 15 %, à 62 millions de tonnes, retombant au niveau de l'année 1968. Les livraisons de carburants routiers se sont repliées de 15 %, avec - 13,7 % pour les supercarburants et à - 15,4 % pour les gazoles routiers. Les livraisons de carburateurs ont été les plus impactées, enregistrant une chute de près de 56 %, qui résulte de la très forte baisse du transport aérien de passagers à la suite de la mise en place des mesures sanitaires. Sur le marché automobile, la baisse des immatriculations de voitures particulières s'établit à - 25,5 % en comparaison avec 2019. Dans le même temps, les motorisations diesel continuent de diminuer. Elles représentent moins de 31 % des immatriculations totales en 2020 contre 34 % en 2019.

Évolution de la demande du marché français

Source : CPDP - Bulletin mensuel du 19 février 2021 (en milliers de tonnes)



À retenir

Une chute historique de la demande

La demande française a baissé d'environ 15 % en moyenne sur l'année en raison de la baisse de la consommation et des déplacements à travers le monde. La crise du secteur aérien est particulièrement sévère.

Raffinage : vers la neutralité carbone

En 2020, la crise sanitaire aura rappelé à quel point les produits pétroliers issus du raffinage restent essentiels à la bonne marche de l'économie, en France comme partout dans le monde. Ainsi, le pétrole continuera certainement à jouer un rôle de premier plan dans le mix énergétique des prochaines décennies, en particulier pour les usages où il représente l'énergie et la matière première les mieux adaptées (comme les transports et la pétrochimie). Le secteur est aujourd'hui fortement mobilisé pour s'inscrire dans une trajectoire possible vers la neutralité carbone d'ici 2050, en cohérence avec l'ambition européenne et les objectifs de l'Accord de Paris.

L'industrie du raffinage sous pression

La pandémie a entraîné une baisse importante de la demande en produits pétroliers, de l'ordre de 15 % sur le marché français. En surcapacité, le secteur du raffinage a vu ses marges s'effondrer dans des proportions historiques. Les marges brutes de raffinage, publiées par la Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC), sont même restées négatives une partie du second semestre, en moyenne à 2 euros par tonne de mai à décembre et à 11 euros par tonne en moyenne sur l'ensemble de l'année 2020. Les taux d'utilisation des raffineries ont été logiquement au plus bas, contraints par la demande et les capacités de stockage. Les incertitudes sur la reprise de la demande, variable selon les produits, laissent présager des restructurations du secteur avec de possibles fermetures de capacités en Europe et dans le monde pour que la production s'adapte à la demande.

Incertitudes et opportunités pour le raffinage

L'industrie du raffinage doit être porteuse de solutions pour accompagner la neutralité carbone visée à l'horizon 2050. La façon dont la transition énergétique s'organise au niveau de l'Europe et de ses États membres (Accord de Paris, Pacte Vert Européen) conduit à des ambitions renforcées et à une pression réglementaire croissante. L'industrie du raffinage doit naviguer entre incertitudes et opportunités pour faire évoluer ses procédés industriels tout en restant compétitive et pouvoir proposer à ses clients des produits toujours plus respectueux de l'environnement. Elle fait de la baisse de l'intensité carbone de ses opérations et de ses produits un objectif prioritaire. Pour cela, elle se projette vers la production de carburants liquides bas carbone (CLBC), en ligne avec la voie



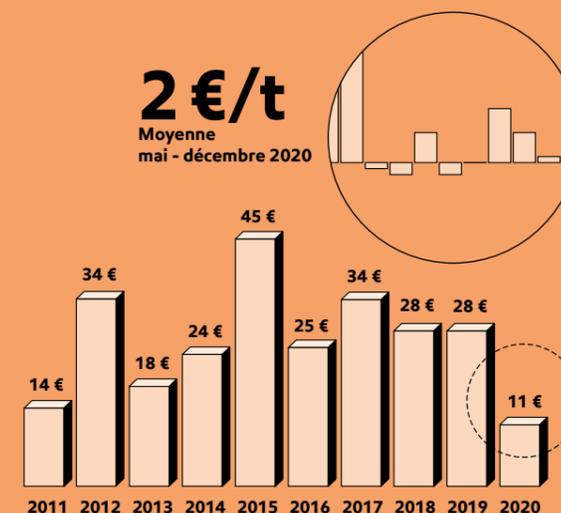
de transition dans laquelle le raffinage européen envisage de s'engager. Cette évolution de l'industrie devra être accompagnée par une stratégie ambitieuse de soutien à l'investissement, ainsi que par la mise en place d'un environnement réglementaire stable et favorable. La neutralité technologique et des conditions économiques justes et clairement établies, sont indispensables pour investir dans des procédés et technologies à plus bas carbone tel l'hydrogène. Par ailleurs, il est souhaitable qu'un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières, équitable et transparent, dont le principe est déjà soutenu par la Commission européenne et par la France soit mis en place afin de préserver la compétitivité du raffinage européen.

De nouvelles solutions adaptées

L'innovation technologique est essentielle pour accompagner la transformation. Une technologie indispensable est en cours de développement pour en réduire les coûts : le captage et l'utilisation ou le stockage du carbone (CCUS). Elle consiste à capter le CO₂ des industries dont le processus de fabrication est émetteur avant qu'il n'atteigne l'atmosphère et à le réutiliser ou le stocker en toute sécurité sous terre. Le groupe ExxonMobil est leader dans le domaine du CCUS et capte déjà environ 7 millions de tonnes de CO₂ par an. Le groupe Esso pourrait profiter de son intégration au sein du groupe ExxonMobil pour bénéficier des avancées technologiques en cours dans le domaine.

Marges brutes de raffinage

Source : DGEC et Ministère de la Transition écologique



Une chute historique des marges brutes de raffinage en moyenne à 2 euros par tonne* de mai à décembre 2020 et une surcapacité mondiale des capacités de production*.

* Marges brutes de raffinage publiées par l'UFIP selon le mode de calcul de la DGEC.

À retenir

La mobilisation de l'industrie du raffinage en Europe

Une trajectoire est possible pour la neutralité carbone d'ici 2050, dans un scénario où les carburants liquides bas carbone (CLBC) ainsi que le captage et le stockage du CO₂ sont autant d'innovations majeures à développer.

+ Les produits pétroliers issus du raffinage sont essentiels (voir pages 6 et 7)



Perspectives et enjeux du raffinage

Le groupe entend prendre en compte les enjeux de la transition énergétique en restant concentré sur ses grands objectifs stratégiques : opérer à un niveau d'excellence; sauvegarder et renforcer la compétitivité de l'outil industriel; poursuivre le développement de ventes profitables; se positionner pour un avenir bas carbone; et, enfin, transformer sa culture d'entreprise.

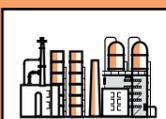
Comme d'autres secteurs, le raffinage évolue aujourd'hui entre incertitudes et opportunités. La transition énergétique telle qu'envisagée par la Stratégie Nationale Bas Carbone pour la croissance verte, la Programmation pluriannuelle

de l'énergie (PPE) et par le Pacte Vert Européen, avec l'objectif de neutralité carbone en 2050, va conduire à une baisse de la consommation d'énergies fossiles et à une évolution significative des marchés de produits pétroliers, dont l'ampleur et le rythme de transition sont encore incertains.

Esso S.A.F. tient à rappeler qu'un environnement réglementaire stable, respectant la neutralité technologique, avec des conditions économiques et fiscales prévisibles est essentiel pour lui permettre d'apporter dans le futur, en s'appuyant sur les solutions technologiques du groupe ExxonMobil, sa contribution aux objectifs de réduction des émissions et au développement de carburants liquides bas carbone (CLBC) facilitant une mobilité durable à un coût abordable.

Les priorités stratégiques

Les modes de production et de consommation de l'énergie se transforment et nous devons toujours répondre au double défi de produire et distribuer une énergie bon marché pour soutenir la prospérité, en nous engageant dans la transition énergétique. En 2021, nous garderons notre cap fixé sur cinq priorités stratégiques.



Opérer à un niveau d'excellence



Renforcer notre compétitivité



Poursuivre le développement des ventes



Se positionner pour un avenir bas carbone



Transformer notre culture d'entreprise



Carburants & combustibles

Dans une période marquée par la crise sanitaire, le groupe Esso s'est organisé dans la résilience pour assurer la continuité de ses opérations et permettre à l'économie française de continuer de fonctionner et aux activités essentielles d'être assurées. Ses unités se sont adaptées en permanence afin de pouvoir répondre à la demande tout en protégeant la santé et la sécurité de chacun.



Des sites résilients

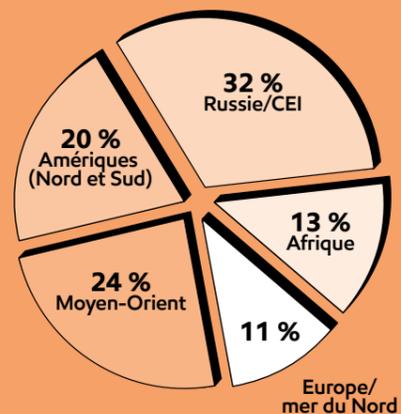
Pour les deux raffineries du groupe Esso, le principal défi en 2020 aura été d'assurer la continuité des opérations de production malgré la crise sanitaire. La baisse de la demande liée aux impacts de la pandémie a toutefois demandé un ajustement des débits des unités de distillation (voir les chiffres ci-contre). Malgré tout, les deux sites continuent à diversifier leurs approvisionnements en brut afin de mieux utiliser l'outil de raffinage et proposer des produits performants permettant à nos clients de limiter leur consommation.

À retenir



Face à la baisse de la demande en période de crise sanitaire, la production des deux raffineries du groupe a dû s'adapter : 15,2 millions de tonnes de brut ont été traitées en 2020 (contre 15,9 millions de tonnes en 2019).

Origine du pétrole brut traité par Esso Raffinage en 2020



Dans un marché très ouvert, les deux raffineries doivent composer avec la forte concurrence internationale. Dans les pays émergents, en particulier, des contraintes environnementales et sociales moins encadrées qu'en Europe, combinées à l'accès à une énergie bon marché et à la modernisation des outils industriels, permettent aux raffineurs d'exporter (vers la France comme ailleurs) des produits finis à moindre coût, en concurrence avec la production nationale. Pour rester compétitives, ces raffineries doivent donc s'adapter, la stratégie du groupe Esso consistant à privilégier les ventes sur le marché français.

Accompagner un marché en évolution

Si le rééquilibrage entre les véhicules essence et diesel est une réalité, la production nationale actuelle de gazole ne suffit toujours pas à répondre à la demande du transport commercial et des voitures diesel. Ces dernières représentent toujours près de 65 % de la flotte automobile française. La demande en gazole, en baisse de 15 % en 2020 par rapport à l'année précédente du fait de la crise sanitaire, s'est élevée à 27 millions de tonnes. Les raffineries françaises ne peuvent répondre qu'aux deux tiers de cette demande, le tiers restant devant être importé. In fine, la situation est plutôt favorable au raffinage national. En effet, elle incite notre groupe à poursuivre ses efforts sur le long terme afin d'augmenter sa production de distillats de qualité (gazole et fioul domestique).

Dans ce domaine, Esso peut bénéficier du savoir-faire et des innovations du groupe ExxonMobil et des synergies entre les équipes au sein du groupe.

Des sites pour répondre au marché national

Entre le site de Gravenchon, en Normandie, pour servir le marché région parisienne/nord de la France et celui de Fos-sur-Mer, en Provence-Alpes-Côte d'Azur, pour le marché du Grand Sud, nos raffineries assurent un approvisionnement géographiquement équilibré. Elles sont organisées pour répondre à la demande du marché national avant tout, avec des produits de qualité et une logistique fiable, comme l'année 2020 et ses nombreuses contraintes l'auront démontré, et avec une stratégie commerciale en cohérence avec les attentes des clients. Deuxième raffineur de France, le groupe Esso assure à ce titre un rôle clé pour l'activité économique, la sécurité et l'autonomie énergétiques. Il produit sur le territoire des carburants et combustibles répondant aux spécifications nationales et européennes les plus rigoureuses. En 2020, sa fiabilité auprès de ses clients, grâce à la mobilisation de toutes ses équipes, a permis à l'économie de résister et aux services essentiels (hôpitaux, services de secours, sécurité, etc.) de fonctionner dans les moments les plus critiques.

Investissements

La crise économique actuelle, qui a entraîné de lourdes pertes opérationnelles pour la société, nous pousse à engager un plan de réduction des coûts sans précédent. Des projets d'investissement prévus à l'horizon 2021-2022 ont été reportés et leur pertinence devra être évaluée à la lumière du nouveau contexte de nos marchés. Les investissements du groupe ont été de 38 millions d'euros en 2020 dont 32 millions d'euros dans les raffineries du groupe incluant 6 millions d'euros en capitalisation de coûts des grands arrêts pour entretien. Pour 2021, le groupe a prévu de limiter ses investissements à environ 40 millions d'euros.

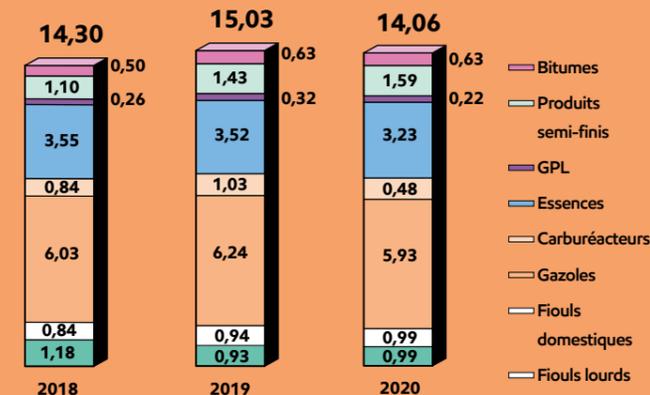
À retenir



Malgré les tendances du marché vers toujours moins de véhicules diesel, la production de gazole des raffineries françaises reste insuffisante pour répondre à la demande. En 2020, cette dernière s'élève à environ 27 millions de tonnes, une baisse de - 15 % par rapport à 2019, en raison de la crise sanitaire.

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

(en millions de tonnes)



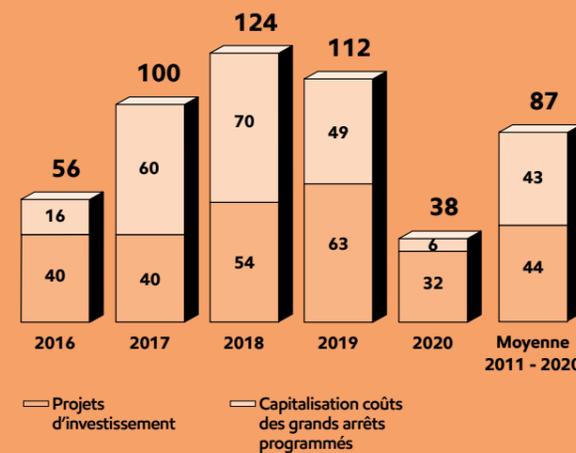
* Par production, il faut entendre les productions sorties des deux raffineries du groupe.

Trois objectifs prioritaires pour nos raffineries

- **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 et optimiser les procédés pour réduire les coûts totaux d'exploitation et les émissions liées à nos opérations.

Des investissements sélectifs

(en millions d'euros)





Gravenchon

S'adapter pour assurer la continuité des opérations

En Haute-Normandie, la raffinerie de Gravenchon fait partie de la plus importante plateforme intégrée européenne du groupe ExxonMobil. Celle-ci comprend aussi une usine de lubrifiants (appartenant à Esso) ainsi que plusieurs unités pétrochimiques rattachées à la société ExxonMobil Chemical France.

La capacité de traitement de 12 millions de tonnes de pétrole brut par an de la raffinerie de Gravenchon représente 20 % de la capacité nationale. C'est pourquoi le maintien de son activité a été vital en 2020 durant la crise sanitaire. Ses équipes ont fait preuve d'une grande agilité dans leur organisation, s'adaptant en permanence pour continuer à fournir les produits dont le pays avait crucialement besoin. Tout au long de l'année, les protocoles sanitaires ont été ajustés pour assurer la sécurité de tous. Dans le même temps, les approvisionnements en pétrole brut tout comme les plannings de production ont été redéfinis pour s'adapter à la demande. À titre d'exemple, la production de diesel s'est maintenue alors que le marché des carburateurs s'est effondré, la plupart des avions étant immobilisés. Après la période du premier confinement, l'activité a progressivement redémarré, avec de très bons résultats opérationnels confirmés au second semestre.



Peter Vandeborne

Directeur de la raffinerie Esso de Gravenchon

« Grâce à l'engagement sans faille des équipes et à la transformation de notre culture d'entreprise, nous avons réussi à maintenir un bon niveau de fiabilité de nos opérations en 2020. »

À retenir

→ Durant l'année 2020, le site de Gravenchon s'est adapté en permanence à la situation sanitaire. Son taux d'utilisation a enregistré un recul à 73,6 %, lié à la baisse de la demande et aux limitations de stockage pendant la crise.

Maintenir la compétitivité du site

Le site de Gravenchon dispose de nombreux avantages pour rester une raffinerie clé en France. Tous les efforts sont déployés pour maintenir sa compétitivité, notamment grâce aux synergies au sein de la plateforme avec l'activité pétrochimique d'ExxonMobil Chemical France, sa production de lubrifiants ainsi qu'avec les actions mises en place avec les autres industriels autour du site. Chaque molécule issue du raffinage est valorisée pour concevoir et développer des produits adaptés au marché. Le site bénéficie aussi d'importantes capacités de stockage dans le port du Havre lui permettant de diversifier son alimentation avec des matières premières plus délicates à traiter mais aussi à plus forte valeur ajoutée.

De nouveaux défis à relever

Sont à noter aussi toutes les initiatives déployées pour maîtriser l'empreinte environnementale du site et réduire ses émissions. À ce titre, le renouvellement de la certification ISO 50001 est une reconnaissance des efforts engagés pour l'efficacité énergétique et l'amélioration continue. En 2020, un groupe de travail a été constitué pour évaluer les moyens d'atteindre la neutralité carbone en ligne avec les objectifs de l'Accord de Paris. Une équipe pluridisciplinaire réunissant des experts issus des activités chimie et raffinage est déjà à l'œuvre pour établir le diagnostic des sources d'émissions, prendre en compte l'impact des projets en cours et identifier les pistes d'amélioration qui seront intégrées dans les plans à venir.

Dans son organisation, le site est engagé dans une transformation culturelle à travers de nombreuses initiatives d'engagement de son personnel que l'on retrouve dans la partie sociale du RSE.

Dans ses opérations, le site est aussi engagé dans une transformation numérique qui vise à simplifier et fluidifier les processus de travail tout en renforçant la sécurité et l'efficacité. Ainsi, le programme de « digital manufacturing » annoncé en 2018 avec l'installation du WiFi sur les unités a été poursuivi.

+ La production de lubrifiants du site (voir page 28)

Rapport RSE (voir page 52)

Rapport RSE - Santé et Social (voir page 58)



Des caméras ultrasoniques pour repérer les fuites

Une nouvelle technologie d'identification et qualification de fuites de gaz a été mise en place. En superposant l'information acoustique à l'information optique en temps réel, une caméra ultrasonique permet la localisation précise et claire d'une fuite éventuelle. Cette caméra de dernière génération enregistre les ultrasons et le vide provoqué par des fuites de tous types de gaz : CO₂, méthane, hydrogène, hélium, azote, vapeur, etc. Ce type d'innovation renforce la sécurité et la performance environnementale de la plateforme.

À retenir

→ La plateforme de Gravenchon est fortement mobilisée pour réduire son empreinte carbone et atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. Une équipe pluridisciplinaire réunissant des experts des activités chimie et raffinage travaille à une feuille de route CO₂.

→ En matière de sécurité des procédés, le site de Gravenchon enregistre en 2020 de très bons résultats opérationnels, sans aucun incident. Le groupe se réjouit d'avoir atteint en 2020 le seuil de 1 000 jours sans incident de process safety.



Fos-sur-Mer

Dans le contexte très perturbé de la pandémie, la raffinerie de Fos-sur-Mer, qui représente 10 % de la capacité française de raffinage, a démontré en 2020 une forte capacité de résilience et de flexibilité pour continuer ses activités et sécuriser les approvisionnements de ses clients.

À retenir



Dans un environnement économique difficile avec des marges du raffinage très réduites, Fos-sur-Mer a fait preuve de fiabilité pour continuer à approvisionner ses clients.

Les équipes de la raffinerie ont été mobilisées tout au long de l'année pour permettre à l'économie française de fonctionner en temps de crise, en adaptant les débits à la demande et en ajustant en permanence les plannings de production. Il est à souligner que l'intégralité de la production d'essence et de diesel du site a été commercialisée sur le territoire français. Malgré les difficultés, son taux d'utilisation enregistre une baisse en passant à 76 % contre 84,2 % en 2019, ce qui représente néanmoins une performance opérationnelle supérieure à celle du marché et de la zone Méditerranée en particulier.

Une production adaptée

Fos-sur-Mer se positionne comme une raffinerie fiable de la zone méditerranéenne. Le site continue d'ajuster son outil industriel pour adapter sa production à la demande tout en préservant sa compétitivité. Il travaille constamment pour raffiner de nouveaux pétroles bruts difficiles à traiter et minimiser ses coûts de production et de logistique. La réalisation du projet E85 au rack est un autre fait marquant de l'année. Ce biocarburant superéthanol est désormais mis à disposition au poste de chargement du dépôt de la raffinerie. La compétitivité de Fos-sur-Mer a été pénalisée par les difficultés persistantes de logistique portuaire. Les navires pétroliers ont été parfois contraints d'attendre plusieurs jours, voire des semaines au large, avant de pouvoir décharger leur cargaison de brut. Les surcoûts ont été très importants en 2020 pour le site de Fos-sur-Mer, impactant les résultats et les projets d'investissement du site.

L'efficacité énergétique, une priorité

Le site de Fos-sur-Mer a obtenu la recertification ISO 50001, attestant l'engagement de l'entreprise et son efficacité en matière d'amélioration continue de sa gestion de l'énergie.

Dialogue avec les riverains

En 2020, la raffinerie de Fos-sur-Mer a poursuivi ses actions d'information auprès des riverains. Elle est partie prenante de l'initiative RÉPONSES (RÉduire les POLLutionNs en Santé Environnement) qui réunit les acteurs du territoire de l'étang de Berre pour apporter des réponses aux habitants. Cette initiative implique l'État, les collectivités, les industriels, les salariés, les associations, les experts, etc. Elle est portée par le Secrétariat permanent pour la prévention des pollutions industrielles (SPPPI) Provence-Alpes-Côte d'Azur. Le dispositif Allo Industrie mis en place en concertation avec le Groupement Maritime et Industriel de Fos (GMIF) permet aussi aux riverains d'être informés en temps réel des opérations ou incidents provoquant une nuisance potentielle (bruits, odeurs, fumées...). Un important travail d'anticipation des opérations a été mené par les équipes. Les procédures de redémarrage, notamment, ont été révisées de façon à réduire les impacts potentiels sur les riverains.

+ Pour en savoir plus sur l'initiative RÉPONSES, consultez le site internet www.dispositif-reponses.org

Travailler en toute sécurité

En fin d'année 2020 et tout début d'année 2021, des travaux de préparation et de maintenance planifiée ont été réalisés en toute sécurité sur le site. Malgré la complexité des opérations réalisées, aucun accident pour le personnel Esso et des entreprises intervenantes n'est à déplorer, ni aucun incident de sécurité des procédés. Sur l'ensemble de l'année, la raffinerie déplore deux incidents Esso et intervenants à faible gravité qui ont donné lieu à des actions correctives. Les résultats sécurité des procédés sont à la hauteur de l'engagement des équipes et de l'attention constante pour la prévention et l'anticipation des risques à tous les niveaux.

+ Sécurité des procédés (voir page 56)



Stefaan Van Severen

Directeur de la raffinerie Esso de Fos-sur-Mer

« Dans le contexte difficile que l'on connaît, notre site a confirmé en 2020 sa grande fiabilité. Grâce à la mobilisation exemplaire des équipes, nous avons été en mesure de sécuriser l'approvisionnement de nos clients. »

À retenir



Dans une démarche de dialogue permanent avec les riverains, la raffinerie de Fos-sur-Mer contribue à l'initiative RÉPONSES pour mieux les informer et développer des solutions concrètes. En 2020, une attention particulière a été portée à la réduction des épisodes de torches.



Logistique & ventes

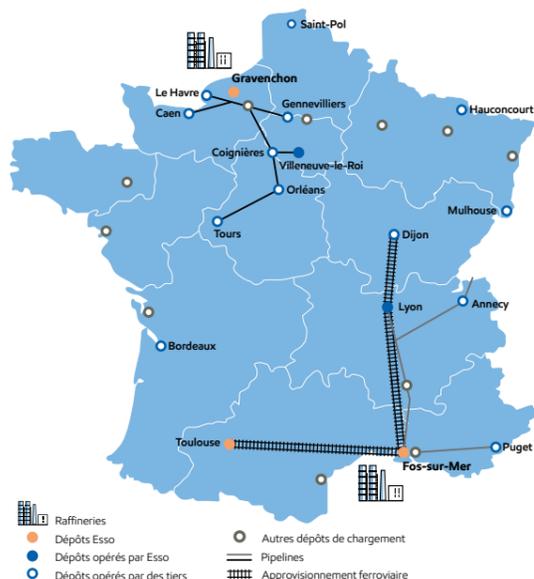
En 2020, la fiabilité de l'ensemble du dispositif logistique d'Esso et la mobilisation des équipes ont été autant d'éléments déterminants de la continuité des approvisionnements et des opérations, contribuant au maintien de l'activité économique en France. Dans le contexte de la crise sanitaire et avec la protection des personnes toujours au premier plan, les services se sont organisés pour maintenir l'excellence opérationnelle et assurer la distribution des produits. Par ailleurs, l'écoute des clients et la flexibilité ont été essentielles pour s'adapter aux besoins des clients pendant la période.

Logistique : fiabilité affirmée

La raison d'être du réseau logistique utilisé par le groupe s'organise autour du principe suivant : apporter les carburants et combustibles Esso au plus près des clients, en limitant de fait l'impact environnemental et en offrant le meilleur service. L'effort porte sur l'amélioration permanente du maillage et la disponibilité des produits. L'approvisionnement s'aligne sur les réseaux de pipelines et les infrastructures connectées aux raffineries ainsi qu'aux dépôts opérés par le groupe. Cette chaîne logistique parfaitement intégrée est adaptée à la demande du marché. À ce titre, les deux dépôts de Gravenchon et de Fos-sur-Mer intégrés aux raffineries du groupe ont été particulièrement performants en 2020, tout comme celui de Toulouse. Les investissements réalisés ces dernières années dans les dépôts (notamment ceux portant sur la modernisation des automates de chargement ainsi que la distribution du superéthanol E85) ont permis la bonne conduite des opérations durant la période, malgré les contraintes liées aux mesures sanitaires et la grande fluctuation de la demande.

Un marché impacté par la crise

De façon prévisible, l'impact de la pandémie, comme pour l'économie en général, a été majeur avec une baisse de 15 % du marché intérieur. Sur le marché des produits pétroliers, la consommation a chuté de façon drastique au mois d'avril. Le secteur de l'aéronautique a été particulièrement touché, avec une baisse de 70 % des vols commerciaux et un impact direct sur les commandes de carburants.



Notre stratégie commerciale

Pour la commercialisation de ses produits pétroliers, le groupe travaille avec des professionnels de la distribution, de fait très exigeants en ce qui concerne la fiabilité des approvisionnements. Ce sont des centrales d'achats de la grande distribution, des revendeurs indépendants et des revendeurs à la marque. En complément, notre filiale Worex, spécialiste des fiouls domestiques et gazoles avec une activité recentrée sur le négoce, gère les ventes auprès de revendeurs spécialisés et de transporteurs.

La fidélité des clients confirmée

Le groupe améliore sans cesse la qualité de ses carburants pour les rendre plus performants et réduire les émissions et les consommations des clients finaux. Il développe des additifs qui limitent la formation des dépôts et améliorent ainsi la performance des moteurs. La qualité des produits, associée à la fiabilité de la chaîne logistique, a permis au service des ventes de carburants et combustibles de fidéliser et augmenter les engagements de volumes de certaines centrales d'achat de carburants. Par ailleurs, la stratégie de reconquête des revendeurs à la marque engagée depuis 2015 s'est révélée gagnante. Un réseau de près de 550 stations-service aux couleurs Esso et Esso Express couvre l'ensemble du territoire français, une très grande majorité commercialisant les nouveaux carburants Esso Synergy. C'est dans cette dynamique qu'ont été renouvelés en 2020 les contrats d'approvisionnement de nos revendeurs. Le contrat d'approvisionnement avec Certas Energy France, principal revendeur à la marque du groupe, a été renouvelé pour les dix prochaines années. Cette société dispose d'un réseau de plus de 450 sites répartis sur tout le territoire français. Ces succès témoignent une nouvelle fois de la confiance et de la fidélité de nos clients.

À propos du marché automobile

Il a été lui aussi extrêmement touché par la crise sanitaire, à l'exemple de la baisse spectaculaire des immatriculations de voitures particulières (-25 %). Dans le même temps, les motorisations diesel continuent de diminuer, dans une tendance plus sectorielle pour ce type de véhicules avec une part de marché des nouvelles immatriculations de 15,1 % pour les voitures hybrides et 6,6 % pour les voitures électriques.

La bonne performance de la filiale Worex, qui a continué à faire progresser son offre de vente directe aux sociétés de transport dans un marché pourtant orienté à la baisse, est également à souligner.

Une offre toujours plus diversifiée

• **Carburants.** Dans une logique d'adaptation aux demandes des clients et de réduction des émissions des consommateurs, de nouveaux produits ont été mis à disposition tels que les biocarburants superéthanol E85 ou encore le gazole B10. Par ailleurs, Esso S.A.F. est un acteur engagé dans le dispositif des certificats d'économies d'énergie (CEE). Le groupe a diversifié sa production de CEE et a ainsi diminué sa dépendance vis-à-vis du marché secondaire. Dans le cadre de ce dispositif, Esso S.A.F. participe à de nombreuses opérations mises en place par le Ministère de la Transition écologique comme « Coup de pouce ». Ces opérations ont pour objectif d'inciter financièrement les consommateurs finaux d'énergie à réaliser des travaux de rénovation énergétique. Afin de proposer ces primes incitatives et de faciliter l'accession à des travaux ou des équipements performants, le groupe a conclu en 2020 des accords avec deux nouveaux mandataires. Enfin, le groupe a été retenu pour le financement de quelques programmes permettant entre autres de promouvoir la rénovation énergétique et la mobilité active.

• **Bitumes.** La pandémie a impacté l'activité des travaux routiers de manière brutale au premier semestre 2020. Les chantiers se sont en effet arrêtés mi-mars, pour reprendre progressivement à partir de la fin du mois d'avril avec la mise en place de mesures sanitaires. Sur le reste de la saison, de mai à octobre, l'activité de nos clients a été soutenue. Cela permet à Esso d'atteindre en fin d'année un volume de ventes annuel cumulé sur le marché intérieur très proche de celui de l'année précédente.

• **Carburéacteurs.** L'aéronautique est le secteur le plus affecté par la crise sanitaire. Esso s'est adapté en 2020 à la baisse de la demande de carburéacteurs qui a été de 55,5 %.

• **Carburants marine.** En 2020, les équipes de vente ont commercialisé le nouveau fioul marine EMF.5™ qui permet au secteur maritime de réduire ses émissions, en respectant les contraintes réglementaires définies par l'Organisation maritime internationale (OMI)*. En région Méditerranée, une nouvelle barge dédiée a été affrétée pour mieux servir les clients marine, par exemple les porte-conteneurs et les ferrys.

* Depuis le 1^{er} janvier 2020, un nouveau plafond de la teneur en soufre des carburants marine utilisés à bord des navires a fait passer la limite jusqu'alors de 3,50 % m/m (masse par masse) à 0,50 % m/m.



Lubrifiants & spécialités

La raffinerie de Gravenchon reste en 2020 une référence nationale dans la fabrication d'huiles de base ainsi que dans la production et le mélange de lubrifiants finis. Le groupe enregistre de bonnes performances globales grâce à ses produits innovants, l'ouverture à de nouveaux secteurs comme l'éolien, ainsi qu'au dynamisme de son réseau de distribution.



Bénédicte Imbert

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

Des produits de haute performance

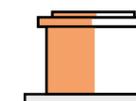
La raffinerie de Gravenchon, un site de référence dans la production d'huiles de base et de spécialités

▪ **Les huiles de base** issues du processus de raffinage sont obtenues par distillation et traitement spécifique 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 ventes de ces huiles de base ont enregistré une progression globale de 30 % sur l'année.

▪ **Les spécialités**

- **Les huiles blanches** : destinées entre autres à des usages pharmaceutiques ou de contact alimentaire, 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. Ces deux catégories de produits ont connu une baisse de 9 % des ventes.

« En 2020, les équipes ont fait preuve d'une grande résilience avec une approche sur mesure pour répondre aux attentes de nos clients malgré une très forte variabilité de la demande. »



543

kilotonnes d'huiles de base et spécialités produites à la raffinerie de Gravenchon versus 530 kt en 2019.

Une usine de mélange de lubrifiants finis qui s'adapte à la demande

L'usine de mélange de lubrifiants finis, conditionnés ou en vrac, de Gravenchon est spécialisée dans la fabrication de lubrifiants synthétiques haute performance : Mobil 1™, Mobil Delvac 1™ et Mobil SHC™. Impactée en 2019 par l'incendie de l'usine de son fournisseur d'additifs, puis par la baisse d'activité liée à la Covid-19, la fabrication de lubrifiants finis a pu retrouver à partir de mi-2020 ses niveaux habituels de production et a même légèrement augmenté sa production grâce à la grande capacité d'adaptation des équipes opérationnelles.

Notre site est inscrit dans la démarche d'excellence opérationnelle portée par le groupe. Il poursuit ses développements pour répondre aux exigences de ses clients; à titre d'exemple, les méthodes de vérification spécifiques mises en place pour le marché des éoliennes et le lubrifiant Mobil SHC™ Gear 320 WT mis au point pour ce type d'équipements. Cette approche sur mesure porte ses fruits avec l'obtention d'une nouvelle homologation et la signature de contrats avec de nouveaux clients dans ce secteur. À noter aussi, au premier trimestre, l'installation de la nouvelle chaîne de conditionnement en bouteilles d'un litre et le succès de sa mise en service au troisième trimestre. Cette nouvelle chaîne de conditionnement permettra, de par sa flexibilité, de mieux répondre aux attentes du marché.

La gamme Mobil, des lubrifiants de haute technologie

- 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'huile 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.



À retenir

→ Ambassadeurs de la marque sur le terrain, les distributeurs ont un rôle stratégique pour approvisionner les différents secteurs d'activité et accompagner le déploiement de la marque Mobil. Un partenariat tripartite inédit a été mis en place en 2020 impliquant Esso avec TTA Lubrifiants (groupe Moove) et Autodistribution (AD).

Ventes : la performance remarquable des distributeurs

Dans une démarche d'innovation permanente

Le groupe ExxonMobil consacre des efforts importants en R&D à l'activité lubrifiants et spécialités pour que la marque Mobil reste une référence de performance. Les produits innovants que le groupe Esso met sur le marché améliorent l'efficacité et le rendement, réduisent les coûts d'entretien et prolongent les intervalles entre deux vidanges, tout en limitant l'impact environnemental. La gamme très large de lubrifiants Mobil intéresse de nombreux secteurs : les particuliers avec les véhicules individuels mais aussi les secteurs du transport, de l'industrie, des travaux publics, de l'agriculture, la marine ou encore l'éolien. En 2020, sur un marché en tendance baissière de 9%* et impacté comme toute l'économie par la crise sanitaire, le groupe Esso résiste bien, en particulier en augmentant ses ventes de lubrifiants finis automobiles. Ces derniers compensent la baisse dans le secteur de l'industrie, fortement affecté par la pandémie.

Distributeurs : une stratégie commerciale gagnante

Les résultats du réseau des distributeurs sont à saluer, portés par un modèle gagnant qui vise à développer les ventes dans le secteur des garages indépendants, livrés principalement par les distributeurs de pièces détachées. À l'échelle nationale et européenne, ces derniers sont en pleine croissance, à l'exemple du leader français Autodistribution (AD), fort de ses 500 commerciaux itinérants, 380 magasins et 65 000 clients. Esso a mis en place avec ce partenaire une collaboration tripartite inédite impliquant aussi notre distributeur stratégique TTA Lubrifiants (groupe Moove).

Solidarité

L'élan national de solidarité durant la pandémie s'est manifesté par une mobilisation de toutes les équipes et de nos partenaires pour assurer la continuité des opérations. La direction lubrifiants d'Esso a voulu également marquer son soutien en offrant plus de 500 bidons de lubrifiant Mobil 1™ à l'intention des personnels de santé en première ligne dont les déplacements étaient indispensables.

* Source : Centre Professionnel des Lubrifiants (CPL).



110

kilotonnes de lubrifiants finis produites en 2020 par l'usine de mélange de lubrifiants, contre 108 kt en 2019.



20 %

Part de l'usine de lubrifiants finis de Gravenchon dans la fabrication d'ExxonMobil en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient.



80 %

des productions sont exportées en Europe et à travers le monde.



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 déclaration de performance extra-financière (DPEF), 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 *Controls Integrity Management System* (CIMS) et *Operations Integrity Management System* (OIMS). 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 sachant que leurs conséquences peuvent être transversales.

Les risques opérationnels, environnementaux et industriels résultent des dangers potentiels inhérents, d'une part, aux opérations 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, etc.).

Les risques réglementaires résulteraient d'une non-conformité aux lois et règlements applicables qui serait de nature à exposer le groupe Esso S.A.F. à des sanctions civiles ou pénales et/ou à porter atteinte à sa réputation de manière durable auprès de ses clients, de ses fournisseurs ou des communautés environnantes.

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

Les risques financiers regroupent les risques de perte à la suite d'une opération financière (sur un actif financier) ou d'une opération économique ayant une incidence financière.

Les objectifs de développement durable

La gestion optimale de ces risques principaux permet au groupe Esso d'atteindre la performance attendue pour la mise en œuvre de sa stratégie. Le résultat des politiques qu'il applique et des actions qu'il mène en ce sens est traduit par ses indicateurs clés de performance. Le groupe Esso S.A.F., tout comme le groupe ExxonMobil, soutient activement les 17 Objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU). 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) l'amène à jouer un rôle particulièrement actif vis-à-vis de huit d'entre eux.





Risques opérationnels, environnementaux et industriels

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

Impact potentiel

Politiques mises en œuvre par Esso et diligences raisonnables

Impact sur l'environnement



Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 74 et 75

Le groupe Esso opère des sites industriels classés Seveso seuil haut. La nature de ses activités l'expose à des risques accidentels et chroniques 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.

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

Risque industriel



Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 74 et 75

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 (qui remplit les exigences de la norme ISO 14001 dont l'équivalence est reconnue annuellement par la Lloyd's). La réponse aux situations d'urgence est anticipée, préparée et donne lieu à de fréquents exercices.

Risque lié aux événements météorologiques « hors-norme »



Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 74 et 75

Un événement météorologique « hors-norme » (ouragan, tornade, épisode « cévenol », etc.) pourrait entraîner une interruption majeure d'activité en cas de dommages aux infrastructures. Le bon fonctionnement des opérations pourrait être significativement altéré et ainsi impacter la performance du groupe. La fréquence et l'intensité de ces épisodes naturels pourraient augmenter sous l'effet du changement climatique. Ce dernier pourrait être impacté par les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités du groupe Esso si elles n'étaient pas maîtrisées.

Les phénomènes naturels exceptionnels sont anticipés dans les plans de réponse à l'urgence et les plans de continuité des activités. Le groupe Esso œuvre également pour limiter les émissions de gaz à effet de serre de ses installations et investit dans les technologies et l'innovation pour renforcer son efficacité énergétique. Ses deux raffineries sont certifiées ISO 50001.

Rupture technologique



Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 74 et 75

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, 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 dans le monde) et a mis en place un programme de recherche avancée sur les biocarburants à base d'algues et sur la production de biodiesel.



Risques sociaux et sociétaux

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 sur le harcèlement, la sécurité, la santé au travail, l'environnement ;
- anticorruption, 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 74 et 75

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 74 et 75

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 74 et 75

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 2 »).

Acceptabilité et inclusion dans les territoires



Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 74 et 75

Défiance vis-à-vis des sites Seveso et besoin de transparence accrue. La communication peut être 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, le permis d'opérer 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. Esso est attachée à réduire les impacts de ses opérations et a engagé une revue de ses procédures pour minimiser leurs conséquences potentielles sur les riverains. Des initiatives impliquant l'État, les collectivités et les industriels ont été mises en place. 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 74 et 75

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, la propagation d'une pandémie pourrait impacter l'entreprise dans la mesure où son personnel et ses sous-traitants seraient touchés ou confinés. Le groupe Esso a intégré le risque pandémique dans ses plans de continuité d'activité. Ces plans sont conçus pour interagir de façon fluide avec les consignes qui seraient 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, au-delà d'être une nécessité dans l'industrie pétrolière, est d'abord une valeur fondamentale du groupe. Ainsi, Esso s'appuie sur deux outils performants de gestion et de prévention des risques propres au groupe : le système OIMS (Operations Integrity Management System) et le système de gestion de la sécurité LPS (Loss Prevention System).

Diversité, inclusion et égalité au travail



Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 74 et 75

Avec près 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 74 et 75

Dans les activités du groupe, comme dans ses relations avec ses 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 ces pratiques sont régulièrement auditées.

Évasion fiscale

Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 74 et 75

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

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

Dialogue social



Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 74 et 75

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 en CSEC (comité social et économique central). Grâce à des outils de questions/réponses sur une plateforme collaborative, les représentants du personnel peuvent poser des questions facilement et obtenir des réponses de la direction sans passer par le formalisme des réunions du CSEC. Entre les différents niveaux de supervision, l'effort est porté sur la fluidité de la communication.



Risques réglementaires

La performance du groupe Esso vis-à-vis de ses enjeux réglementaires est guidée par ses deux politiques : sécurité des produits ; relation 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 74 et 75

La compétitivité des activités du groupe Esso pourrait être affectée par une accélération de la législation et de la réglementation européenne, ou française, dans le cadre des politiques énergétiques et de la transition vers des carburants moins carbonés.

Engagée dans l'accompagnement de la transition énergétique, 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 des produits



Voir le résultat au niveau des indicateurs de performance en pages 74 et 75

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.



Risques financiers

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. Ces fluctuations sont dictées par l'évolution de l'offre et de la demande des marchés, qui peuvent être affectés par de nombreux facteurs (environnement économique, situation géopolitique et conflits, météorologie, pandémies, etc.). Les variations de prix des produits pétroliers affectent directement, à la hausse comme à la baisse, la valeur des stocks évalués selon la méthode FIFO (First In, First Out). Ces variations ont un impact important sur les résultats et la structure du bilan comptable du groupe. Le déséquilibre entre la demande en produits raffinés et les capacités de production en Europe s'est fortement accentué dans le contexte de la crise pandémique de Covid-19 qui perdure et pèse fortement sur la demande en produits finis, et donc sur les marges de raffinage. Le groupe anticipe une reprise très progressive de la demande. L'impact des mutations structurelles à venir des marchés de produits pétroliers liées à la transition énergétique va amplifier cette situation conjoncturelle.

Esso S.A.F. réalise ses transactions d'achat et de vente à des conditions de marché suivant les besoins opérationnels de ses raffineries et de l'optimisation de la gestion de sa production et de ses stocks. Le groupe Esso S.A.F. n'intervient pas sur les marchés à terme du pétrole brut et des produits pétroliers ni n'utilise de produit dérivé dans ce domaine. Les contrats d'approvisionnement passés par Esso S.A.F. ne sont pas des contrats optionnels. Plus de détails sont disponibles dans le rapport financier annuel (note 9.1.2). En réponse à la crise pandémique, le groupe Esso S.A.F. poursuit ses efforts d'amélioration de ses opérations, continue à réduire de façon vigoureuse ses coûts d'exploitation, notamment à travers un plan de compétitivité, et redimensionne ses investissements de façon sélective.

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 en-cours clients, hors groupe ExxonMobil, par des garanties auprès de tiers ou bancaires. Plus de détails sont disponibles dans le rapport financier annuel (note 9.1.4.). KPI : en 2020, les pertes de crédit clients du groupe consolidé Esso S.A.F. s'élevaient à 47 milliers d'euros, non significatives par rapport au chiffre d'affaires hors taxe.

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 9.1.5.).

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 de sociétés du groupe ExxonMobil. Les marges de crédit appliquées au taux offert à Esso S.A.F. et ses filiales par le groupe ExxonMobil sont revues périodiquement en fonction des conditions de marché applicables à des sociétés ayant une structure de bilan comparable à celle d'Esso S.A.F. Le groupe n'utilise pas d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

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

Les **principes de contrôle** permettant de gérer les risques auxquels est exposé le groupe Esso S.A.F. reposent sur plusieurs éléments fondamentaux : des politiques de conduite des affaires, des standards de contrôle, un système de pouvoirs délégués, un système de management et de contrôle déclinant l'application des standards et, enfin, des évaluations internes périodiques de l'efficacité et de la pertinence des contrôles en place. La responsabilité d'assurer le bon fonctionnement du groupe, à travers le respect des politiques, standards et procédures prescrites par la Direction Générale, repose sur la hiérarchie à tous échelons.

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 l'ensemble des lois (notamment celles concernant le respect de la concurrence et la lutte contre la corruption). La société attend de ses employés qu'ils respectent les valeurs d'honnêteté, d'intégrité et de strict respect des lois. Des formations fréquentes du personnel et des vérifications régulières des activités du groupe sont effectuées pour assurer leur conformité avec ces principes. Un dispositif d'alerte professionnelle permet de rapporter des malversations potentielles dans la conduite des affaires, les domaines comptables ou financiers. Ce dispositif est ouvert à l'ensemble du personnel ainsi qu'aux collaborateurs des entreprises sous-traitantes.

Les **standards de contrôle** adoptés par la société et nécessaires à son bon fonctionnement 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** a été défini pour l'ensemble des salariés de l'entreprise, en fonction de leur activité et du type de transaction concerné (organisation, budget, contrats d'achat ou de vente, paiements, passage en pertes/dévaluation d'actifs, transactions clients, litiges et réclamations, diffusion d'informations aux tiers). Des pouvoirs bancaires et externes sont également en place.

Ces politiques, standards de contrôle et délégations de pouvoirs sont mis en œuvre à travers un **système de management et de contrôle** (CIMS – *Controls Integrity Management System*), 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). CIMS fournit à l'ensemble des salariés de la société une référence commune pour l'application effective du système de contrôle et des règles du groupe. Il intègre une méthode d'évaluation des risques inhérents aux différentes activités de l'entreprise et aux différents aspects de ses activités que ce soit au niveau des opérations des sites industriels, de la qualité des produits, de la protection industrielle ou encore de la gestion de projets.

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 de risque et l'élaboration de mesures de contrôle proportionnées aux risques encourus. Les procédures budgétaires

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

Les exigences de base pour l'établissement de contrôles efficaces en matière de sécurité informatique sont répertoriées dans des instructions à disposition de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Leur objectif est de garantir que toute l'information, tous les logiciels et équipements de l'entreprise sont correctement protégés et disponibles. Les principes de gestion des accès aux systèmes d'information, couvrant l'intégralité des systèmes, permettent d'une part de garantir la ségrégation des tâches dans tous les processus où celle-ci est nécessaire, et d'autre part de prévenir tout accès non autorisé aux informations stockées par la société. En outre, des procédures précises encadrent la collecte et la durée de conservation des informations personnelles dans le strict respect de la législation. Les rôles et responsabilités en matière de gestion du risque client, l'utilisation du crédit, les règles en matière d'évaluation du risque, détermination de crédit-limite, suivi des 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 de règles et procédures détaillées à appliquer en matière de comptage de produits et de comptabilité matière. D'autres systèmes de management similaires couvrent la gestion des risques dans le domaine des opérations, de la qualité des produits, de la protection industrielle ou encore de la gestion de projets.

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

Analyse des risques, mesures de contrôle et procédures adaptées

En application du système CIMS évoqué précédemment, des catalogues de mesures de contrôle ont été développés par les différentes fonctions de l'entreprise et les différentes organisations de services partagés du groupe ExxonMobil utilisées par le groupe Esso S.A.F. Ces catalogues de mesures de contrôle couvrent les risques associés aux activités qui présentent des risques financiers significatifs. Ils 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 directeur du contrôle financier (ou controller) et d'une vérification indépendante annuelle. Le 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. 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 décisions 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. Le groupe Esso S.A.F. a depuis très longtemps pris l'engagement de conduire ses affaires dans le respect des standards d'éthique les plus élevés. Cette exigence passe par la conformité aux lois de lutte contre la corruption en place en France (en particulier la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 ») et dans tous les pays avec lesquels la société a des courants d'affaires. À cet effet, la cartographie des risques de corruption est périodiquement mise à jour pour tenir compte des évolutions des activités. La méthodologie utilisée couvre l'évaluation et la hiérarchisation des risques bruts et le niveau de vulnérabilité résiduel de l'entreprise une fois prises en compte les mesures de contrôle mises en place pour réduire ces 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 Générale de la société est responsable du suivi de l'efficacité du système de contrôle et s'appuie en particulier sur les équipes d'audit interne. Ces équipes établissent un plan d'audit pluriannuel couvrant sur un cycle d'environ trois ans toutes les activités opérationnelles et financières de l'entreprise. L'audit interne fournit une appréciation indépendante du degré de conformité avec les politiques, standards et procédures de la société. Cette mission s'étend également aux filiales ainsi qu'aux participations significatives du groupe Esso S.A.F. (dans le cadre d'audits interprofessionnels réalisés en commun par les équipes d'audit des sociétés pétrolières participantes). L'indépendance organique de l'audit interne au sein du groupe ExxonMobil permet de garantir son objectivité dans le choix des activités à auditer ou dans l'évaluation du système de contrôle en place. Les auditeurs ont accès à toute opération, tout document, tout bien qu'ils considèrent d'importance ou toute personne qu'ils jugent nécessaire d'interroger pour conduire leur mission. Les directions de l'entreprise ont ensuite l'obligation de prendre en considération l'ensemble des observations de l'audit interne en prenant les actions appropriées dans des délais convenus en fonction des risques à couvrir et des contraintes de mise en œuvre. Les audits internes menés en 2020 ont couvert le négoce de produits pétroliers, les activités commerciales lubrifiants, les services clientèles

et de comptabilité matière, les achats usine, les fonctions en charge de la fiscalité et de la gestion de trésorerie et les infrastructures informatiques. 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, permet à chacun d'obtenir toute clarification qu'il jugerait nécessaire auprès de sa hiérarchie, de la direction du contrôle financier ou de la direction juridique. Une revue de pratique des affaires a été lancée sur le second semestre 2020 et aura couvert l'ensemble des employés des sociétés du groupe en juin 2021.

Délais de paiement

(en millions d'euros)

Au 31/12/2020

Fournisseurs

Clients

Article D. 441-6 I.-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.

Article D. 441-6 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	10	3	3	48		150	25	15	32	222
Montant total TTC des factures concernées		0,40	0,20	0,01	0,01	0,62		4,72	0,26	0,02	0,20	5,20
% du montant total des achats TTC de l'exercice		0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice								0,05 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,05 %
(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 31/12/2019

Fournisseurs

Clients

Article D. 441-6 I.-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.

Article D. 441-6 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

Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social d'Esso Société Anonyme Française durant l'exercice 2020

Gouvernance

Le groupe Esso affirme une détermination sans faille à conduire ses affaires en toute honnêteté et dans le respect des standards d'éthique les plus élevés. Pour cela, il 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.

1 Antoine du Guerny
Président du conseil d'administration et directeur général d'Esso Société Anonyme Française
Président d'Esso Raffinage, ExxonMobil Chemical France, ExxonMobil France Holding S.A.S.
Gérant d'Esso France, 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

7 Odile Rueff
Coordnatrice gestion immobilière sites inactifs d'Esso Société Anonyme Française
Administratrice d'Esso Société Anonyme Française

8 Véronique Saubot
Associée de KAIRN Strategy Consulting
Administratrice d'Esso Société Anonyme Française – depuis le 17 mars 2020, Imerys – depuis le 4 mai 2020, LISI

9 Peter Vandenberghe
Directeur général d'Esso Raffinage
Administrateur d'Esso Société Anonyme Française

10 Marie-Françoise Walbaum
Membre du conseil de surveillance d'Isatis Capital
Administratrice d'Esso Société Anonyme Française – jusqu'au 17 mars 2020, FFP, Imerys, Thales

2 Hélène de Carné Carnavalet
Directrice commerciale FuelsEurope, Afrique, Moyen-Orient d'ExxonMobil Petroleum & Chemical BV
Administratrice d'Esso Société Anonyme Française – depuis le 17 juin 2020

3 Philippe Ducom
Président d'ExxonMobil Europe
Administrateur d'Esso Société Anonyme Française, ExxonMobil Petroleum & Chemical BV

4 Catherine Dupont Gatelmand
Présidente d'Haeremai
Administratrice d'Esso Société Anonyme Française – depuis le 17 juin 2020, Poclair

5 Jean-Pierre Michel
Président de Mindex S.A.S.
Administrateur d'Esso Société Anonyme Française

6 Marie-Hélène Roncoroni
Administratrice et directrice générale déléguée 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 administratrice de FFP
Présidente du conseil d'administration et administratrice de SAPAR
Présidente de Saint-Co S.A.S.
Administratrice d'Esso Société Anonyme Française, LISI, SICAV Armene 2, Maillot 1 – depuis le 16 septembre 2020



Nominations et renouvellement de mandats d'administrateurs proposés à l'assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2021



Charles Amyot

Date de naissance : 14 mai 1968
Formation : École Catholique des Arts et Métiers (ECAM) Lyon
Fonction exercée actuellement : Chef de projet Supply Chain
Activité professionnelle au cours des cinq dernières années :
 • Directeur des opérations Lubrifiants EAME (2015-2017)
 • Directeur général Chaîne de Valeur Carburants et Combustibles France (2018-2020),
 • Chef de projet Supply Chain
Nombre d'actions de la société détenues : 0



Hélène de Carné 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 : 5



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
 • Directrice générale du Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles, devenu Fonds Avenir Automobile
Nombre d'actions de la société détenues : 5



Jean-Claude Marcelin

Date de naissance : 12 décembre 1966
Formation : École Supérieure de Commerce de Paris
Fonction exercée actuellement :
 • Trésorier
 • Directeur de la division Études et Opérations Financières Esso S.A.F.
 • Trésorier Esso Exploration & Production Chad Inc
 • Trésorier Tchad Oil Transportation Company
Nombre d'actions de la société détenues : 0



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 :
 • Directrice générale déléguée 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
Nombre d'actions de la société détenues : 5

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

La politique sur le gouvernement d'entreprise adoptée par le conseil d'administration fixe les règles que la société souhaite suivre en la matière. Elle respecte les codes de bonne conduite existants dont elle adapte les principes à son organisation et son fonctionnement. Le conseil d'administration détermine les orientations des activités de la société et veille à leur mise en œuvre. En accord avec les pouvoirs attribués par les assemblées d'actionnaires et l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et délibère sur les affaires la concernant. Les informations nécessaires au bon accomplissement de leurs missions sont transmises aux administrateurs.

Direction Générale et limitation des pouvoirs du directeur général

Le conseil d'administration a fait le choix de ne pas dissocier la fonction de président du conseil d'administration de celle de directeur général. Le président du conseil d'administration et directeur général ne peut réaliser les opérations suivantes :

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

Dans le cadre de la résolution bancaire adoptée par le conseil d'administration et revue tous les deux ans, le président du conseil d'administration et directeur général, agissant conjointement soit avec le directeur administratif et financier, le contrôleur ou le trésorier, est autorisé à procéder à l'ouverture et à la fermeture de comptes bancaires au nom de la société auprès de banques, établissements financiers ou autres

organismes récepteurs de fonds qui auront été choisis conjointement par au moins deux personnes parmi les personnes mentionnées ci-dessus. Des délégations de pouvoir signées conjointement peuvent être accordées à des personnes désignées pour opérer les comptes de la société sous réserve de l'application du principe de double signature pour toute personne mentionnée ci-dessus et pour toutes les opérations significatives définies dans les procédures internes. Le conseil a autorisé le président du conseil d'administration et directeur général agissant conjointement à conclure au nom de la société, soit avec ExxonMobil 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 2021. 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 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 gouverne-

ment 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.

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 ses missions 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. Par ailleurs, 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 2020, le conseil d'administration s'est réuni à cinq reprises. Le conseil d'administration a procédé en 2020 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.

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. 22-10-12 du Code de commerce. Dans le cadre de celle-ci, et comme c'est déjà le cas depuis de nombreuses années, les fonctions financières (contrôle, finance, fiscalité) 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 financière 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.

Le conseil d'administration comprend quatre 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 quatre administrateurs indépendants sont :

- Madame Catherine Dupont Gatelmand;
- Madame Marie-Hélène Roncoroni;
- Madame Véronique Saubot;
- Monsieur Jean-Pierre Michel.

Politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration

Bien que la société n'ait pas mis en place de politique spécifique concernant la diversité des membres de son conseil d'administration, elle s'assure que la composition de ce conseil soit aussi équilibrée que possible afin de bénéficier du maximum de compétences. C'est ainsi qu'en plus d'une parité femmes-hommes bien entendu conforme aux dispositions légales avec cinq 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 participer 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 CIC Market Solutions (actions nominatives);
- soit par la remise à 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 participer à l'assemblée ?

Conformément à l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020, telle que modifiée par l'ordonnance 2020-1497 du 2 décembre 2020 et prorogée par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021, l'assemblée générale ordinaire de la société du 23 juin 2021, sur décision du conseil d'administration, se tiendra sans que les actionnaires et les autres personnes ayant le droit d'y assister ne soient présents, que ce soit physiquement ou par conférence téléphonique ou audiovisuelle. En conséquence, pour participer à l'assemblée, il conviendra de choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- adresser une procuration à la société sans indication de mandataire, ce qui équivaut à donner pouvoir au président de l'assemblée générale;
- donner une procuration à la personne de son choix (mandat à un tiers), étant précisé que, dans ce cas, le mandataire devra voter par correspondance au titre de ce pouvoir;
- voter par correspondance.

Comment assister à l'assemblée ?

Il sera possible d'assister à la retransmission en direct de l'assemblée générale selon les modalités déterminées dans la convocation.

Comment participer à l'assemblée par procuration ?

Il convient de faire parvenir à 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 de l'assemblée générale 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 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 reste acceptable en son sein compte tenu de la structure de l'actionariat de la société et des politiques de rémunération des mandataires sociaux qui sont établies en parfaite cohérence avec le système de rémunération de l'ensemble des salariés du groupe.

S'inscrivant dans la continuité des pratiques de la société, les politiques de rémunération, développées ci-dessous, ont été établies par le conseil d'administration lors de sa réunion du 23 mars 2021.

▪ **Politique de rémunération des administrateurs**

La politique de rémunération des administrateurs vise à déterminer, dans le cadre de l'enveloppe globale votée par l'assemblée générale, une rémunération qui permet de bénéficier des compétences les meilleures et les plus adaptées aux travaux du conseil. Elle prévoit tout d'abord une rémunération fixe allouée aux administrateurs et une rémunération fixe complémentaire allouée, quant à elle, aux membres et au président du comité d'audit, afin de tenir compte des responsabilités et des travaux liés à ces fonctions. Ainsi, la politique de rémunération concourt à la qualité des travaux du conseil, qui est à même de déterminer les orientations de l'activité de la société et de définir sa stratégie au mieux de son intérêt social, de celui de ses salariés et de l'ensemble des parties prenantes. Il est précisé que les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat d'administrateur tant qu'ils exercent des fonctions exécutives au sein d'Esso S.A.F. En outre, conformément aux dispositions en vigueur dans le groupe ExxonMobil et applicables à l'ensemble des salariés exerçant un mandat social au sein des sociétés du groupe, les administrateurs salariés ne sont pas bénéficiaires d'une rémunération au titre de leur mandat d'administrateur.

▪ **Politique de rémunération du président-directeur général**

Conformément aux dispositions en vigueur dans le groupe et applicables à l'ensemble des salariés exerçant un mandat social au sein des sociétés du groupe, les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat tant qu'ils sont salariés au sein d'Esso S.A.F.

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

▪ **Mandataire social dirigeant salarié d'Esso S.A.F.**

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

▪ **Mandataires sociaux non-dirigeants**

Madame Hélène de Carné Carnavalet, Madame Catherine Dupont Gatelmand, Monsieur Philippe Ducom,

Monsieur Jean-Pierre Michel, Madame Marie-Hélène Roncoroni, Madame Odile Rueff, Madame Véronique Saubot et Monsieur Peter Vandenborne.

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

Monsieur Antoine du Guerny	2019	2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	299 632	270 474
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	187 112	72 823

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

Monsieur Antoine du Guerny	Montants au titre de 2019		Montants au titre de 2020	
	dus	versés	dus	versés
Rémunération fixe	220 776	220 776	222 204	222 204
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	14 115	23 462	-	-
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	13 995	13 995	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Autres ⁽²⁾	40 371	40 371	40 734	40 734
Avantages en nature, participation et intéressement, ⁽³⁾	10 375	10 375	7 536	7 536
Total en euros	299 632	308 979	270 474	270 474

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

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

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

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

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

3. Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles du dirigeant mandataire social

	Année d'attribution	Bénéfice/ action	Unités	Montants versés ⁽¹⁾	Date de versement
Monsieur Antoine du Guerny	2015	6,5 USD	2628	13 985	28/02/2018
	2016	6,5 USD	1805	10 099	02/08/2018
	2017	6,5 USD	4003	23 462	06/11/2019
	2018	6,5 USD	2522	-	-
	2019	6,5 USD	2393	-	-
	2020	-	-	-	-

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

(1) Les rémunérations variables pluriannuelles versées par Exxon Mobil Corporation sont traitées comme des salaires sur lesquels Esso S.A.F. acquitte les cotisations sociales.

Elles sont versées lorsque le montant de bénéfice par action d'Exxon Mobil Corporation fixé au moment de l'attribution est atteint ou au plus tard trois ans après la date d'attribution.

En 2020, aucun versement n'a été effectué au titre des rémunérations pluriannuelles attribuées.

4. Tableau des rémunérations perçues en euros par les mandataires sociaux non dirigeants

	Montants versés en 2019	Montants versés en 2020
Madame Marie-Françoise Walbaum	38 000 ⁽¹⁾	-
Monsieur Jean-Pierre Michel	18 500	22 000
Madame Marie-Hélène Roncoroni	36 500 ⁽¹⁾	38 000 ⁽¹⁾
Madame Catherine Dupont Gatelmand	-	22 000
Madame Véronique Saubot	-	41 000 ⁽¹⁾
Madame Hélène de Carné Carnavalet	-	-
Monsieur Philippe Ducom	-	-
Monsieur Peter Vandenborne	-	-
Total des rémunérations en euros	93 000	123 000

Les rémunérations versées par Esso S.A.F. concernent les séances du conseil d'administration et du comité d'audit. Les administrateurs salariés ne touchent pas de rémunérations allouées à raison de leur mandat d'administrateur.

(1) Y compris rémunérations versées au titre du comité d'audit.

5. Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social

Actions de performance attribuées durant l'exercice au dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe	
N° et date du plan	⁽¹⁾
Valeur unitaire	34,68 €
Date d'attribution	24/11/2020
Date de disponibilité des actions ou unités d'actions	50 % le 24/11/2023 50 % le 24/11/2027
Liste nominative	
Monsieur Antoine du Guerny	2 100

(1) Attribution gratuite d'actions ou d'unités d'actions Exxon Mobil Corporation en 2020, à la discrétion d'Exxon Mobil Corporation et dépendante du niveau de responsabilités et de la contribution du personnel concerné. 50 % des actions ou unités d'actions attribuées sont bloquées pendant trois ans, le solde restant bloqué quatre années supplémentaires. Pendant la période de blocage, les attributaires bénéficient du paiement des dividendes (ou de dividendes équivalents pour les unités d'actions) payés par Exxon Mobil Corporation. À titre d'information, le cours de l'action ExxonMobil retenu était de 41,145 \$ pour la date du 24/11/2020, soit 34,68 € (taux de change de 1,18649 \$/€ au 24/11/2020).

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

6. Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le dirigeant mandataire social

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Condi-tions d'acqui-sition	Année d'attri-bution
Actions de performance devenues disponibles pour le dirigeant mandataire social				
	Monsieur Antoine du Guerny ⁽²⁾	⁽¹⁾	1 050 34,58 €	2017 2013

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

(1) Les montants correspondant au déblocage des actions ou unités d'actions attribuées et débouquées 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 2017, le cours de l'action ExxonMobil retenu était de 40,405 \$ correspondant à la date de déblocage du 29/11/2020, soit 33,89 € (taux de change de 1,19219 \$/€ au 29/11/2020). Pour les actions attribuées en 2013, le cours de l'action ExxonMobil retenu était de 41,145 \$ correspondant à la date de déblocage du 26/11/2020 soit 34,58 € (taux de change de 1,18999 \$/€ au 26/11/2020).

(2) Rappel des attributions d'actions ou unités d'actions Exxon Mobil Corporation attribuées au dirigeant mandataire social, au cours des années précédentes et non encore disponibles : Monsieur Antoine du Guerny – année 2014 : 1 500, année 2015 : 1 500, année 2016 : 1 500, année 2017 : 1050, année 2018 : 2 600, année 2019 : 3 000.

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 31/12/2020, il n'y avait aucun programme ouvert d'attribution d'options d'actions au bénéfice du dirigeant mandataire social d'Esso S.A.F., des mandataires sociaux ou salariés d'Esso S.A.F.

8. Autres engagements vis-à-vis du dirigeant mandataire social au 31 décembre 2020

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

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

(2) Un dirigeant mandataire social salarié d'Esso S.A.F. bénéficie des mêmes régimes de retraite 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 L. 22-10-9 du Code de commerce.

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

9. Autres éléments de rémunération conformément à l'article L. 22-10-9 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

crystallisée 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 2020;

(k€)	Engagement relatif aux avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾		Rente annuelle de retraite supplémentaire article 39	
	31/12/19	31/12/20	31/12/19	31/12/20
Monsieur Antoine du Guerny	2 087	2 213	39	40
Dont taxes et charges sociales	394	464		

(1) Les hypothèses actuarielles utilisées sont détaillées dans la note 4.1. aux comptes consolidés.

- les montants versés en 2020 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 9 382 euros pour Monsieur Antoine du Guerny;
- les montants versés en 2020 par Esso S.A.F. dans le cadre de l'abondement aux versements volontaires à un plan d'épargne retraite collectif (Perco). Esso S.A.F. a versé 1 550 euros pour Monsieur Antoine du Guerny.

Prévoyance

Monsieur Antoine du Guerny bénéficie du régime de prévoyance décès-invalidité également applicable à tous les salariés du groupe Esso S.A.F. et mis en place par un accord collectif du 20 janvier 2017. Ce régime, intégralement financé par l'employeur, prévoit en cas de décès le versement d'un capital aux bénéficiaires et 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 AXA.

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 2020 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. 22-10-9 du Code de commerce

Ratio entre la rémunération du PDG...	2016	2017	2018	2019	2020
Et la rémunération moyenne des autres salariés	8,7	6,4	6,4	6,5	4,9
Et la rémunération médiane des autres salariés	10	7,3	7,2	7,2	5,5

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	2016	2017	2018	2019	2020
Des rémunérations en millions d'euros	109	119	117	115	113
Du résultat net ajusté (voir section Résultats financiers) en millions d'euros	120	139	- 112	- 136	- 221
De la rémunération moyenne sur base équivalent temps plein en milliers d'euros	72,6	73,8	74,9	72,7	71,6

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 2020, 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 2020, ces actions étaient détenues par le groupe ExxonMobil à hauteur de 82,89 %. Au 31 décembre 2020, 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, bénéfiques 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.

Projet de résolutions

Assemblée générale mixte du 23 juin 2021

Première résolution

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes sur l'exercice 2020, 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 2020	- 634 417 546,43 euros
Report à nouveau avant affectation	4 127 397,86 euros
Soit un total de	- 630 290 148,57 euros

Dont l'affectation suivante est proposée :

Report à nouveau après affectation	- 630 290 148,57 euros
------------------------------------	------------------------

L'assemblée générale, sur la proposition du conseil d'administration, décide de prélever 240 000 000 euros sur la réserve facultative pour fluctuation des cours, et 383 249 314,11 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	- 630 290 148,57 euros
Prélèvement sur la réserve facultative pour fluctuation des cours	240 000 000,00 euros
Prélèvement sur les autres réserves facultatives	383 249 314,11 euros
Report à nouveau après prélèvement	- 7 040 834,46 euros

L'assemblée générale constate que la société 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 des exercices 2018 et 2019.

Troisième résolution

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

Quatrième résolution

L'assemblée générale donne aux administrateurs quitus de leur gestion pour l'exercice 2020.

Cinquième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Madame Hélène de Carné de Carnavalet pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Sixième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Philippe Ducom pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Septième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de 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 2021.

Huitième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Pierre Michel pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Neuvième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de Madame Marie-Hélène Roncoroni pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Dixième résolution

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur 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 2021.

Onzième résolution

L'assemblée générale nomme administrateur Monsieur Charles Amyot pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Douzième résolution

L'assemblée générale nomme administrateur Monsieur Jean-Claude Marcelin pour une durée d'un an expirant à la date de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

Treizième résolution

L'assemblée générale, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce et après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du même Code, telles que présentées dans ce rapport.

Quatorzième résolution

L'assemblée générale, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce et après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération applicable aux administrateurs de la société, telle que présentée dans ce rapport.

Quinzième résolution

L'assemblée générale fixe à 134 000 euros le montant brut de la rémunération globale versée aux administrateurs au titre de leurs fonctions relatives à l'exercice 2021 expirant en juin 2022.

Seizième résolution

L'assemblée générale, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce et après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération applicable au président-directeur général de la société, telle que présentée dans ce rapport.

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 les formalités de dépôt et de publication.