

ESSO S.A.F.

Rapport du Président

**Exercice 2011**

**Procédures de contrôle interne et de gestion des risques et Gouvernement  
d'entreprise**

Le présent rapport est établi conformément aux dispositions du code de commerce suivant lesquelles le Président d'une société anonyme rend compte dans un rapport à l'assemblée générale, joint au rapport du Conseil d'Administration, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

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

En particulier la création des différents comités spécialisés ne répond pas à un besoin de la société notamment compte tenu de son organisation et de son fonctionnement. De même les prescriptions en matière d'administrateurs indépendants, de durée de mandat des administrateurs ne sont pas les mêmes.

Par exemple, en accord avec la politique sur le gouvernement d'entreprise de notre société, pour être considéré indépendant, un administrateur doit n'avoir aucune relation financière avec ESSO, directement ou indirectement, excepté en sa qualité d'administrateur, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

ESSO SAF compte actuellement trois administrateurs indépendants qui sont :

- Monsieur Roland Vardanega, Président de la société des anciens élèves de l'école nationale supérieure d'Arts et Métiers
- Monsieur Pierre Verluca
- Madame Marie-Françoise Walbaum, responsable de Principal Investments de BNP Paribas

ESSO S.A.F précise également qu'elle n'a pas pris comme référence pour l'élaboration de ce rapport le cadre de référence de contrôle interne susceptible d'être utilisé par les sociétés françaises soumises aux obligations de la loi de sécurité financière. L'organisation du contrôle interne du groupe ESSO SAF, comme exposé dans le rapport qui suit, repose sur un système de management (CIMS- Contrôles Irréprochables par une Méthode Systématique ou Control Integrity Management System) appliqué par toutes les Sociétés du Groupe ExxonMobil et conforme avec la norme américaine de contrôle interne COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

---

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

---

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

Le Conseil d'Administration a également créé un comité d'audit lors de sa séance du 2 avril 2008 qui fera l'objet d'un développement spécifique dans le présent rapport.

Par ailleurs le Conseil d'Administration a examiné lors de sa réunion du 28 novembre 2008 les recommandations de l'AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé. Il a décidé d'adopter ces recommandations, constatant qu'elles étaient très proches des pratiques d'Esso S.A.F., à l'exception du cumul contrat de travail et mandat social. Sur ce point précis, le Conseil d'Administration a considéré que ce cumul reste acceptable en son sein compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société et de la pratique de rémunération des mandataires sociaux salariés qui est établie en parfaite cohérence avec le système de rémunération de l'ensemble des salariés du groupe. Cette position a été communiquée et mise en ligne sur le site internet de la société le 5 décembre 2008.

En application de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle notre société aura l'obligation d'instaurer une proportion d'administrateurs de chaque sexe qui ne pourra être inférieure à 20 % en 2014 et 40% en 2017. La société assure déjà la représentativité des deux sexes puisque le conseil est actuellement composé de cinq hommes et d'une femme.

---

## Préparation et organisation des travaux du Conseil

---

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.

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

Lorsque des décisions sont à prendre par le Conseil d'Administration, les détails nécessaires à la prise de décision sont présentés, soit sous la forme d'un projet de rapport du Conseil préparé par les différentes directions concernées, soit par un exposé du Président-Directeur Général.

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

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

Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Le Conseil arrête les comptes semestriels et annuels et établit le rapport de gestion. Les projets de rapport de gestion, préparés par la direction de la Communication et des Relations Extérieures, les projets de comptes semestriels et annuels, préparés par la Direction du Contrôle Financier, et les conventions réglementées, rassemblées par le Secrétariat Général, sont communiqués à tous les administrateurs. En 2011 le Conseil d'administration s'est réuni à cinq reprises. Tous les administrateurs ont été présents à chaque réunion.

Le Conseil d'Administration a procédé en 2011 à une évaluation annuelle de sa mission. A ce titre, il examine les modalités de son fonctionnement, la manière dont il lui est rendu compte, la qualité de l'information mise à sa disposition, de ses débats, de ses décisions, la contribution effective de chacun aux travaux du Conseil d'Administration. Cette évaluation se fait au moyen d'un questionnaire envoyé à chaque administrateur individuel et est accompagnée, le cas échéant d'un entretien individuel avec le Président du Conseil d'Administration. Il ressort de cette évaluation que les administrateurs sont satisfaits du fonctionnement actuel du Conseil d'Administration.

Le Conseil peut créer les comités spécialisés qu'il estime nécessaires ou opportuns pour l'assister dans la conduite des affaires de la société.

Le Conseil a fait le choix de ne pas dissocier la fonction de Président du Conseil d'Administration de celle de Directeur général et fixe la rémunération du Président-Directeur général. Il a limité les pouvoirs du Président pour 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 dont le prix en principal excède 20 % du capital de la société ;
- faire à des sociétés constituées ou à constituer des apports d'un montant supérieur à 20 % du capital d'Esso S.A.F.

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

Des délégations de pouvoir signées conjointement peuvent être accordées à des personnes désignées pour opérer les comptes de la société sous réserve de l'application du principe

de double signature pour toute personne mentionnée ci-dessus et pour toutes les opérations significatives définies dans les procédures internes.

Le Conseil a autorisé le Président du Conseil d'administration et Directeur général agissant conjointement à conclure au nom de la société, soit avec Exxon Mobil Corporation, soit avec l'une de ses affiliées, divisions ou centres de trésorerie régionaux, une convention de services par laquelle une de ces entités assurera la gestion et l'administration opérationnelle des comptes bancaires de la société (à l'exclusion de l'ouverture et de la fermeture des comptes eux-mêmes).

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

Le Conseil a autorisé le président à donner des cautions, avals et garanties au nom de la société dans la limite de 20 millions d'euros, et ce jusqu'au 30 juin 2012. 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.

---

### Comité d'Audit d'ESSO SAF

---

Au cours de sa séance du 2 Avril 2008 le Conseil d'Administration a décidé de la mise en place d'un Comité d'audit. Conformément aux dispositions de l'article R 225-29 du code de commerce, le Comité d'audit exerce ses attributions sous la responsabilité du Conseil d'Administration de la Société. La mission, l'organisation et les principes de fonctionnement du Comité prennent en compte la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers de se référer au rapport du groupe de travail sur le comité d'audit publié le 22 juillet 2010.

Le Comité d'audit est actuellement composé de trois administrateurs n'exerçant pas de responsabilité opérationnelle au sein de la Société et nommés en Conseil d'Administration. Il comprend deux administrateurs indépendants selon la définition retenue par ESSO S.A.F. Son Président est également désigné par le Conseil d'Administration.

Le Comité se réunit chaque fois qu'il le juge nécessaire et au moins deux fois par an sur convocation de son président ou du président du Conseil d'Administration. Les délibérations du Comité sont constatées par des procès-verbaux signés par deux des membres présents.

Des jetons de présence fixés par le Conseil d'Administration sont versés aux Administrateurs membres du Comité d'audit effectivement présents aux réunions du Comité.

Le rôle du Comité d'audit est défini par le Conseil d'Administration, il ne prend pas de décisions, son rôle se limite à préparer et faciliter le travail du Conseil en conduisant les principales missions suivantes :

- Assurer la revue du processus d'élaboration de l'information financière et comptable.
- Etablir un dialogue avec les Directions Fonctionnelles des Sociétés du Groupe et en particulier la Direction du Contrôle Financier et la Division Audit, afin de

revoir l'efficacité des procédures internes de contrôle de l'information financière et assurer un suivi de l'efficacité du système de gestion des risques susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière et notamment sur le patrimoine de la société .

- Participer à la procédure de sélection des commissaires aux comptes, en veillant à leur indépendance, et instituer une relation directe avec eux, afin :
  - de prendre connaissance de leur programme de travail,
  - de s'assurer qu'ils sont en mesure d'exercer correctement leur mission,
  - de revoir avec eux les conclusions de leurs travaux ;

En 2011, le Comité d'audit s'est réuni trois fois et a été amené à examiner les points suivants qui ont fait l'objet d'un compte rendu en Conseil d'Administration :

- Information du Comité par les commissaires aux comptes sur l'organisation de leurs missions et des conclusions de leurs diligences portant sur l'arrêté des comptes au 31.12.2010 Revue du processus d'arrêté des comptes et de préparation de l'information financière ;
- Revue du Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- Information du Comité par les commissaires aux comptes portant sur l'arrêté intermédiaire des comptes au 30.06.2011 ;
- Evaluation du Contrôle Interne: rapports d'audit émis et irrégularités enregistrées au premier semestre 2011 ;
- Revue des contrats de services fournis par le groupe ExxonMobil et coûts facturés en 2010 ;
- Fonctionnement comptes bancaires, financement, risque crédit et politique d'assurances;
- Evaluation du Contrôle Interne: rapports d'audit émis et irrégularités enregistrées au second semestre 2011 ;
- Gestion Fiscale : spécificités de la fiscalité pétrolière, conformité fiscale et situation du contentieux ;

---

## Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

---

La position du conseil d'administration sur les recommandations de l'AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé a été évoquée dans la partie du présent rapport sur les règles de gouvernement d'entreprise applicables à la société.

Les éléments de rémunérations et avantages accordés au Président du Conseil d'Administration et Directeur Général sont définis en cohérence avec les standards internes applicables aux cadres et dirigeants du groupe. Ces éléments de rémunération sont présentés au Conseil d'Administration et soumis à son vote.

Le montant des jetons de présence pour les administrateurs non-salariés est déterminé par l'assemblée générale annuelle des actionnaires et est revu chaque année. Il est fixé en

tenant compte des pratiques du marché, de la taille et des activités d'Esso S.A.F et des responsabilités des administrateurs.

---

## Modalité 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-dessous :

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

- soit par l'inscription de ses actions en compte courant nominatif auprès de CACEIS Corporate Trust (actions nominatives),
- soit par la remise à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 ISSY LES MOULINEAUX Cedex 9, d'une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire financier habilité, teneur de son compte (banque, La Poste, société de bourse,...).

### **Comment assister à l'assemblée ?**

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

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

Il convient de faire parvenir à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 ISSY LES MOULINEAUX Cedex 9, 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.

### **Comment voter à distance ?**

Il convient de faire parvenir à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 ISSY LES MOULINEAUX Cedex 9, 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.

---

## Organisation et fonctionnement du système de contrôle du Groupe ESSO SAF

---

### **Cadre général, organisation et périmètre d'application**

Le système de contrôle interne et de gestion des risques de la société s'organise autour d'un ensemble de politiques d'entreprise qui énoncent les valeurs fondamentales de la société en matière de conduite des affaires, impliquant en particulier un strict respect des lois et réglementations en vigueur. Ces politiques sont complétées par des standards de contrôle, des procédures opérationnelles et des délégations de pouvoirs. L'ensemble de ces textes de référence constitue le cadre dans lequel toutes les directions de l'entreprise doivent opérer. Il s'agit d'un système de contrôle global et intégré qui permet une mise en œuvre efficace et appropriée des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le respect des politiques de conduite des affaires. Il permet également de prévenir et maîtriser les risques pouvant résulter en un impact financier significatif.

La responsabilité d'assurer un bon fonctionnement de chacune des directions, dans le respect des politiques et procédures prescrites par la direction générale, repose sur la hiérarchie à tous échelons.

Un système de management (CIMS - Contrôles Irréprochables par une Méthode Systématique), appliqué dans toutes les Sociétés du Groupe ExxonMobil et en ligne avec la norme américaine de contrôle interne COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), fournit à l'ensemble des employés de la société une référence commune pour l'application effective du système de contrôle et des règles de l'entreprise. Il intègre une méthode d'évaluation des risques inhérents aux différentes activités de l'entreprise et aux différents aspects de ces activités.

Cette méthode est articulée autour de sept principes à partir 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.

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 Sarbanes-Oxley. S'ajoutent à ces audits un processus d'auto-évaluation 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.

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.

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.



## Principes de gestion contrôlée

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

Les règles de la société sont d'adhérer aux valeurs éthiques les plus élevées et d'être en conformité avec toutes les lois concernant le respect de la concurrence. La société attend de ses employés qu'ils respectent les valeurs d'honnêteté, d'intégrité et de strict respect des lois. Des formations fréquentes du personnel et des vérifications régulières des activités du groupe sont effectuées pour assurer leur conformité avec ces règles et ces lois. Un dispositif d'alerte professionnelle mis en place par la société permet de rapporter des malversations potentielles dans les domaines comptables et financiers ou dans la conduite des affaires. Ce dispositif est ouvert à l'ensemble du personnel ainsi qu'aux collaborateurs des entreprises sous-traitantes.

Les standards de contrôle adoptés par la société sont répertoriés au sein d'un manuel qui contient l'ensemble des standards de référence nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (création d'entités juridiques, délégation de pouvoirs, d'organisation, de financement, d'investissements, d'opérations de change, de gestion du personnel, de systèmes, équipements informatiques et réseaux, protection de l'information, gestion des contrats, etc.), ainsi que les standards en matière de contrôle des informations comptables, financières et de gestion.

Une partie significative de l'activité de contrôle interne est construite autour des aspects financiers. Le directeur du Contrôle Financier (ou 'Controller') a la responsabilité principale de la mise en place et du fonctionnement du système de collecte et de remontée de l'information financière.

Les standards en matière de contrôles financiers couvrent les domaines suivants :

- Comptabilité financière : plan comptable, systèmes auxiliaires, justification des écritures comptables, écritures de régularisation, provisions, procédures d'arrêtés comptables, annulation de documents.
- Comptes bancaires et petites caisses : ouverture et fermeture de comptes, opérations sur les comptes, vérification indépendante, réconciliations, fonds de petite caisse.
- Paiements: fichiers fournisseurs, enregistrement factures, ordres de paiement, paiement de royalties, feuilles de dépenses du personnel, avances et acomptes, moyens de paiement, ségrégation des tâches, pouvoirs, contrôle des paiements, vérification indépendante, registre des paiements.
- Comptabilité matière: standards généraux de mesure, standards de mesure spécifiques pétrole et produits pétroliers, identification des articles en stock enregistrement et suivi, bilans matière, inventaires physiques mensuels et annuels, écarts d'inventaires, systèmes de contrôle des inventaires, ségrégation des tâches approbations en matière d'inventaire, gestion des stocks, sécurité des stocks ,coûts standards des produits.
- Facturation et encaissements : comptabilisation des ventes, réception des fonds, collecte par des employés et agents, accords avec les organismes financiers, comptabilisation des recettes, ségrégation des tâches, mesures de performance, vérification indépendante.
- Crédit et recouvrement des créances : activités de la fonction crédit, responsabilité de l'administration du crédit, ségrégation des tâches, crédit non commercial, évaluation du risque, prorogation de crédit, recouvrement, créances douteuses, vérification indépendante.

- Immobilisations : identification et enregistrement des actifs, mises en service, cessions, réformes et transferts d'actifs immobilisés, ségrégation des tâches vérifications quinquennales.
- Paye et avantages sociaux : classification des informations relatives aux employés et retraités, ségrégation des tâches, autorisation des modifications de paye, approbation du temps travaillé, examen et approbation de la paye, paiement des salaires, retenues sur la paye, paiement des retraites, contrôle de la paye.

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.

Un système de pouvoirs internes délégués vient compléter le cadre de contrôle fixé par les politiques, les standards de contrôle et les procédures opérationnelles. Ces délégations de pouvoirs fixent le champ de responsabilité de chaque collaborateur et ont été définies pour tous les employés de l'entreprise, en fonction de leur activité et du type de transaction concernée (organisation, budget, contrats d'achat, paiements, passage en pertes/dévaluation d'actifs, transactions clients, litiges et réclamations, assistance aux tiers en cas de sinistre, diffusion d'informations aux tiers, personnel/payé, pouvoirs commerciaux). Des pouvoirs bancaires et autres pouvoirs externes (procuration en douane et diverses) sont également en place.

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

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

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

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.

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. Les procédures budgétaires couvrent également l'enregistrement des immobilisations dans les livres comptables, la clôture des lignes budgétaires dans un délai approprié suivant la mise en service des immobilisations concernées ainsi que l'annulation des lignes budgétaires non utilisées.

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 contenu du compte, son fonctionnement, la méthode et la périodicité de réconciliation. La situation des réconciliations de comptes est l'objet d'un rapport périodique au Contrôleur et d'une vérification indépendante annuelle.

Des instructions sont également régulièrement fournies à l'ensemble des directions opérationnelles pour garantir la qualité des informations financières remontées. Ces instructions portent entre autres sur le respect du planning de clôture comptable établi par la Direction du Contrôle Financier afin de permettre la prise en compte en temps et en heure de tous les événements significatifs, sur les délais de mise en service comptable des immobilisations, sur la revue périodique de différentes méthodes utilisées pour générer les provisions, sur les délais de saisie en comptabilité de toute transaction quelle qu'elle soit. La bonne application de toutes ces règles fait l'objet d'une revue périodique entre les différentes Directions Fonctionnelles et la Direction du Contrôle Financier.

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 de services partagés pour les 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 des employés, instructions d'utilisation à l'appui, pour synthétiser les informations nécessaires à la conduite des affaires et à la prise de décision par la direction générale et les différentes directions. L'information ainsi remontée concerne la performance opérationnelle, l'analyse financière des résultats, les incidents en matière de sécurité des biens et des personnes ou liés à l'environnement, ou encore éventuellement les fraudes.

Les exigences de base pour l'établissement de contrôles efficaces en matière de sécurité dans les domaines informatiques (télécommunications, réseaux et tous systèmes d'information) sont répertoriées dans des instructions à disposition de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. L'objectif de ces standards est de garantir que toute l'information, tous les logiciels et équipements de l'entreprise sont correctement protégés et disponibles pour tout usage que peut souhaiter en faire la société. Une dimension essentielle de ces standards est l'analyse de risque et l'élaboration de mesures de contrôle proportionnées aux risques encourus. Les principes de gestion des accès aux systèmes d'information, couvrant l'intégralité des systèmes, permettent de garantir la ségrégation des tâches dans tous les processus où celle-ci se justifie, et de prévenir les accès non justifiés aux informations de la société.

Les rôles et responsabilités en matière de gestion du risque client, l'utilisation du crédit, les règles en matière d'évaluation du risque, détermination de crédit-limite, suivi des encours, facturation, termes de paiement, collecte des fonds, créances douteuses... sont détaillés pour chaque ligne de vente concernée.

Dans le domaine des Achats, un ensemble de procédures couvre l'ensemble du processus depuis la demande d'achat émise par un utilisateur jusqu'au paiement du fournisseur. Ces procédures qui couvrent le contrôle de la matérialité de la facture s'étendent également à la réconciliation des comptes fournisseurs et des comptes de provisions pour factures à payer. Des standards spécifiques couvrent certains types ou moyens de paiements particuliers, comme les virements de fonds électroniques. Des instructions relatives à l'approvisionnement et la gestion des stocks de pièces détachées, pour les magasins des raffineries notamment, viennent compléter ces procédures.

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

### **Suivi et évaluation du système de contrôle**

La Direction de la Société est responsable du suivi de l'efficacité du système de contrôle et s'appuie en particulier sur les équipes d'audit interne. Ces équipes établissent un plan d'audit pluriannuel couvrant sur un cycle d'environ 3 ans toutes les activités financières et opérationnelles de l'entreprise. L'audit interne fournit une appréciation indépendante du degré de conformité de la gestion des opérations 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 remarques et recommandations de l'audit interne en prenant les actions appropriées dans des délais convenus en fonction des risques à couvrir et des modalités de mise en œuvre.

En 2011, douze audits internes ont été effectués dont l'audit de la totalité des activités de la raffinerie de Fos-sur-Mer, l'audit des activités de gestion de projet et d'entretien de la raffinerie de Port-Jérôme-Gravenchon ainsi que l'audit de l'ensemble des opérations de l'usine de lubrifiants de Port-Jérôme-Gravenchon. Tous les audits menés en 2011 ont été jugés satisfaisants d'un point de vue contrôle et gestion des risques par l'audit interne.

En parallèle, des coordonnateurs de contrôle fournissent de façon continue, soit de manière centralisée (au sein de la Direction du Contrôle Financier), soit de manière décentralisée au sein de chaque fonction de l'entreprise (raffinage, lubrifiants et spécialités, lignes de vente carburants et combustibles, fonctions de support, etc.), formation et conseils sur la mise en œuvre des politiques de l'entreprise et les standards de contrôle. Ils 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 auto-évaluation a lieu entre les missions de contrôle indépendant conduites par l'audit interne.

Chaque dirigeant de l'entreprise doit chaque année, dans le cadre du processus annuel de clôture et de publication des comptes, certifier qu'à sa connaissance, les activités dont il est responsable ont été exécutées dans le respect des politiques et standards de l'entreprise et ont été correctement reflétées dans les livres comptables. Cette certification reprend explicitement un certain nombre de points clés du système de contrôle en place tel qu'évoqué ci-dessus. Elle doit identifier les éventuelles déviations aux standards de l'entreprise, en particulier celles susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'exactitude des comptes.

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 employés, 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, de la direction Juridique ou de la direction des Ressources Humaines.

**Francis Duseux**  
**Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Esso S.A.F.**

**Le 21 Mars 2012**