

FACTEURS DE RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET ASSURANCES

IL VAUT MIEUX POMPER
MÊME S'IL NE SE PASSE RIEN
QUE RISQUER QU'IL SE PASSE
QUELQUE CHOSE DE PIRE
EN NE POMPANT PAS.



Le Groupe organise ses activités autour de 3 pôles : les activités de stockage de produits liquides (produits pétroliers, chimiques et agroalimentaires), les activités de distribution de produits pétroliers et les activités de support et services (raffinage, négoce et *shipping*).

La diversité des activités et la nature des produits manipulés exposent le Groupe à des risques qui sont régulièrement identifiés, mis à jour et suivis dans le cadre d'une gestion rigoureuse, en conformité avec les réglementations applicables, les standards internationaux et les bonnes pratiques professionnelles.

Rubis procède annuellement, au moyen de cartographies, à une revue des risques susceptibles d'avoir un effet défavorable et significatif sur son activité, sa situation financière, y compris ses résultats, sa réputation ou ses perspectives et les a présentés tant dans le présent chapitre (cf. section 4.1) que dans celui relatif à la politique du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale « RSE » (cf. chapitre 5).

Afin d'éviter les répétitions fastidieuses pour le lecteur, le présent chapitre comporte des renvois fréquents au chapitre 5 « RSE », qui aborde dans le détail la gestion des risques sociaux et environnementaux par le Groupe.

Le Groupe s'est également doté de procédures de contrôle interne (cf. section 4.2) qui contribuent à la maîtrise de ses activités et à l'efficacité de sa politique de gestion des risques.

Enfin, pour les risques qui ne peuvent être complètement maîtrisés ou éliminés, le Groupe veille, lorsqu'ils sont assurables, à ce qu'ils soient couverts par des polices d'assurance adaptées (cf. section 4.3).

LE STOCKAGE DE PRODUITS LIQUIDES PÉTROLIERS, CHIMIQUES ET AGROALIMENTAIRES

Le Groupe, via la société Rubis Terminal, stocke des produits sensibles, tels que des produits pétroliers et chimiques, mais aussi des produits agroalimentaires comme les mélasses et les oléagineux. À ce titre, ses installations situées en Europe sont soumises à une réglementation stricte issue notamment des directives Seveso. La vocation première de Rubis Terminal est de restituer les produits confiés par les clients dans l'état où ils sont réceptionnés, les clients prenant en charge le transport de leurs produits. Ces opérations ne donnent lieu à aucun processus de transformation industrielle, limitant ainsi les rejets dans l'air et les consommations d'énergie. Avec le développement des biocarburants, d'autres prestations se sont développées (opérations d'additivation ou de dilution des produits) qui ne sont toutefois pas susceptibles de générer de pollution majeure.

LA DISTRIBUTION DE GPL, DE CARBURANTS ET DE BITUMES

Le Groupe, via la société Rubis Énergie, distribue du butane et du propane (GPL), des carburants (essences, gazoles, kérosènes, fiouls, etc.), notamment au travers de réseaux de stations-service, d'installations en clientèle et d'installations d'avitaillement aviation, ainsi que des bitumes.

Le transport, le stockage et la manipulation de ces différents produits sensibles nécessitent une attention particulière en matière de sécurité et d'environnement, qui se traduit par la mise en œuvre de systèmes d'exploitation rigoureux selon des réglementations strictes (telles que les réglementations Seveso en Europe).

L'ACTIVITÉ DE SUPPORT ET SERVICES

Le pôle support et services du Groupe, via la société Rubis Énergie, comprend les activités de négoce, de transport maritime (*shipping*) ainsi que de raffinage. Cette dernière est l'unique activité de transformation industrielle du Groupe et, à ce titre, a un impact environnemental supérieur à celui des activités des autres filiales de Rubis.



4.1

DESCRIPTION DES RISQUES DU GROUPE

Les risques auxquels le Groupe est exposé sont liés à ses activités, aux contraintes juridiques, commerciales et financières auxquelles il est confronté, ainsi qu'à

son environnement externe. La présente section expose les risques significatifs identifiés en fonction de la nature de l'activité exercée. Néanmoins, il est possible

que certains risques, non identifiés ou jugés non significatifs à ce jour, puissent avoir une incidence négative sur le Groupe en cas de réalisation.

4.1.1 RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS**4.1.1.1 RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX**

Les métiers de Rubis (stockage, distribution et support et services), décrits en introduction du présent chapitre, présentent des risques industriels qui, selon les activités et la nature des produits manipulés (hydrocarbures, GPL, bitumes, produits chimiques et agroalimentaires), peuvent avoir des impacts environnementaux de nature et d'ampleur diverses.

Description des risques

Les produits manipulés peuvent être inflammables, explosifs, ou éventuellement toxiques et générer un risque environnemental en cas de rejets dans le sol, dans l'air ou dans l'eau.

Les infrastructures les plus susceptibles de générer ces risques sont les installations de stockage, les centres emplisseurs de bouteilles de GPL, les stations-service, les installations en clientèle ou encore la raffinerie. L'impact environnemental est toutefois plus significatif dans l'activité de stockage de Rubis Terminal et dans la raffinerie de Rubis Énergie que dans les autres activités du Groupe, en raison de la taille importante des dépôts (et donc des quantités de produits stockés et transférés), de la nature de certains produits manipulés nécessitant des installations consommatrices d'énergie (chaudières par exemple) ou des procédés de transformation industrielle (utilisés dans le raffinage). L'impact environnemental des activités est détaillé au chapitre 5, sections 5.2.1.3 et suivantes.

Les activités de transport, tant par voie terrestre que par voie maritime, peuvent en outre générer des risques importants tels que des déversements accidentels (cf. section 4.1.1.2).

Dispositif de prévention et de gestion des risques

La majeure partie des installations du Groupe en France ainsi que dans le reste de l'Europe (sites de stockage et centres emplisseurs de bouteilles de GPL), est soumise à la réglementation Seveso et doit, de ce fait, se conformer à des normes très strictes dans le domaine de la protection de l'environnement et de la sécurité industrielle (évaluations régulières des risques, instauration de mesures destinées à les prévenir et à gérer, le cas échéant, les conséquences d'accidents potentiels), normes mises en place progressivement dans les autres filiales extra-européennes en tenant compte des contraintes de l'environnement local.

Rubis s'efforce en outre de réduire les risques industriels inhérents à ses activités, qu'elles soient soumises ou non aux réglementations européennes, par une politique HSE (hygiène, sécurité et environnement) fondée sur les objectifs suivants :

- diffuser les principes HSE fondamentaux du Groupe dans les filiales ;
- mettre en œuvre les meilleures pratiques professionnelles sectorielles ;
- disposer de systèmes documentaires (établis selon les référentiels Qualité dans la mesure du possible) garantissant la fiabilité et la sûreté des opérations ;
- évaluer et prévenir les risques pour garantir la sécurité des biens et des personnes ;
- renforcer la maintenance préventive des installations et l'appréhension des risques par les collaborateurs ;
- analyser les incidents au travers de « retours d'expérience » ;

- inspecter régulièrement les procédés et installations et remédier aux anomalies relevées ;
- former régulièrement les collaborateurs et les sensibiliser aux risques technologiques ;
- instaurer une organisation de gestion de crise pouvant être mise en œuvre rapidement en cas d'événement majeur.

Cette politique HSE est présentée plus en détail au chapitre 5, section 5.2.1.1.

Sur le plan environnemental, les politiques menées par les filiales afin d'éviter la pollution des eaux et des sols, réduire les rejets atmosphériques et améliorer la gestion des déchets sont développées au chapitre 5, section 5.2.

Concernant plus spécifiquement les stations-service de distribution de carburants, les équipements susceptibles de générer des pollutions dans les sols (cuves et tuyauteries) sont périodiquement contrôlés, entretenus et progressivement remplacés par des équipements à technologie « double enveloppe ». Ces mesures préventives sont détaillées au chapitre 5, section 5.2.2.

De manière générale, le Groupe s'attache à constituer des provisions adéquates en conséquence (cf. note 4.11 de l'annexe des comptes consolidés).

4.1.1.2 RISQUES LIÉS AU TRANSPORT DE PRODUITS

Le transport des produits concerne essentiellement les activités de distribution et de support et services de Rubis Énergie, puisque dans le cadre de l'activité de stockage de Rubis Terminal, les clients prennent en charge l'acheminement et l'expédition des produits stockés.

Description des risques

Les produits pétroliers distribués (GPL, fiouls, carburants, bitumes) sont considérés comme dangereux dans la mesure où ils sont inflammables ou explosifs et qu'ils peuvent faire l'objet de déversements accidentels. Leur transport peut donc générer un risque, tant par la nature du produit que par les modes de transport utilisés, les quantités transportées et la sensibilité des zones traversées.

Dispositif de prévention et de gestion des risques

Le Groupe est soumis à des réglementations très strictes (notamment en Europe) applicables aux activités de **transport de matières dangereuses** :

- pour le réseau routier : les dispositions de l'accord pour le transport des marchandises dangereuses par la route (ADR) ;
- pour le réseau ferroviaire : le règlement concernant le transport international ferroviaire de marchandises dangereuses (RID), issu de la convention relative aux transports internationaux ferroviaires (Cotif) ;
- pour les voies de navigation intérieures : l'accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par voies de navigation intérieures (ADN) ;

En Europe, ces dispositions sont complétées par la directive 2008/68/CE du 24 septembre 2008 consolidée, relative au transport intérieur des marchandises dangereuses.

Ces règles font l'objet, au sein du Groupe, d'une attention particulière.

Les sociétés françaises du Groupe (voire les sociétés européennes ou extra-européennes ayant ratifié l'accord ADR) désignent un conseiller à la sécurité du transport des matières dangereuses, certifié par un organisme agréé, qui s'assure du respect des procédures en matière de sécurité, audite et évalue en matière de sécurité les prestations des transporteurs, rédige les rapports d'accidents répertoriés, définit les mesures correctives en conséquence et établit, en début d'année, un bilan annuel de ses constats et de ses recommandations.

Les autres sociétés du Groupe sont fortement encouragées à mener des actions similaires, dans le cadre de l'amélioration continue des mesures de prévention des risques.

Outre l'application de la réglementation applicable au transport de matières dangereuses, des mesures complémentaires sont prises dans **le transport routier**

pour prévenir les **risques d'accidents de circulation**. Des programmes de formation à la conduite (*defensive driving*) ont ainsi été mis en place dans les pays où ce risque est accru par les usages de conduite, les distances parcourues, la mauvaise qualité des infrastructures routières ou les spécificités du produit transporté.

Par ailleurs, **l'activité de transport maritime** du Groupe est soumise à la réglementation applicable à la **navigation internationale** (principalement les standards de l'Organisation Maritime Internationale) :

- **en tant qu'affrètement de navires**, le Groupe fait systématiquement appel à une société spécialisée permettant d'évaluer la qualité des navires affrétés (*vetting*) afin de notamment limiter les risques de pollution maritime. Elle collecte, via les rapports SIRE dans le format défini par l'OCIMF (Oil Companies International Marine Forum), des informations relatives à l'état du navire (date de construction, entretien, etc.) mais aussi à la qualité de l'opérateur (expérience des officiers, etc.). Elle établit ensuite une recommandation sur les risques d'utilisation du navire, sur laquelle se fonde Rubis Énergie avant de conclure le contrat d'affrètement ;
- **en tant que propriétaire (armateur) de navires** de transport de produits pétroliers, le Groupe a mis en place des procédures (maintenance, réparations, certifications, adhésion aux *Tanker Management Self-Assessment guidelines*, formation des équipages, etc.) visant à prévenir les contaminations de produits, les pannes, les accidents maritimes et les déversements accidentels.

Que ce soit en tant qu'affrètement ou armateur, Rubis place son risque *shipping* auprès de P&I Clubs d'envergure internationale (Gard, Skuld).

Enfin, le Groupe est adhérent depuis 2014 à Oil Spill Response Ltd, une société pouvant lui porter assistance en cas de pollution maritime susceptible de se produire lors des opérations de chargement/déchargement de produits dans les terminaux Rubis Énergie.

4.1.1.3 RISQUES LIÉS AUX ÉQUIPEMENTS MIS À LA DISPOSITION DE LA CLIENTÈLE

Description des risques

Les équipements mis à la disposition de la clientèle sont essentiellement les bouteilles de GPL et les cuves installées chez les clients (GPL, carburants, bitumes, etc.).

Les risques liés aux bouteilles de GPL résultent du caractère inflammable des produits. Des fuites de produits peuvent également survenir dans les citernes, en cas d'étanchéité défectueuse.

Dispositif de prévention et de gestion des risques

Les équipements mis à la disposition de la clientèle GPL (bouteilles et citernes) sont entretenus selon des cahiers des charges descriptifs régulièrement mis à jour. Les bouteilles sont systématiquement contrôlées lors de leur passage en centre emplisseur et les réservoirs régulièrement inspectés en clientèle. Les distributeurs directement en charge de ces opérations sont sensibilisés au respect des standards du Groupe. Notons, de surcroît, qu'un certain nombre de filiales de Rubis Énergie exercent leurs activités sous contrôle de certifications Qualité, telles que la certification ISO 9001 (cf. chapitre 5, section 5.2.1.1). Les réservoirs de carburants en clientèle sont également régulièrement visités en vue d'une inspection et, lorsque c'est nécessaire, d'une remise en état.

4.1.1.4 RISQUES LIÉS À LA REMISE EN ÉTAT DES SITES

Description des risques

Les travaux de remise en état des sites (industriels ou commerciaux tels que stations-service) interviennent lors de la reprise d'un site existant, en cas d'arrêt d'exploitation, de restitution d'un terrain générant des coûts de démantèlement des installations, mais aussi en cas de pollution constatée dont l'origine peut être antérieure à l'exploitation du site par le Groupe.

En effet, le Groupe peut être confronté à des cas de pollutions « historiques » préexistants à son activité, identifiées par un audit préalable à l'acquisition (état initial) permettant de chiffrer les coûts de dépollution et, le cas échéant, de définir en concertation avec les autorités compétentes les conditions et le calendrier des travaux correspondants.

Dispositif de gestion des risques

L'ensemble des activités et sites est couvert par des polices d'assurance environnementale et responsabilité civile. Afin de couvrir les risques non pris en charge par les assurances, c'est-à-dire ceux principalement liés à des faits survenus antérieurement à l'acquisition par Rubis, un recensement et une estimation des passifs probables sont effectués par les équipes technique et finance des filiales afin de constituer des provisions (d'entrée en consolidation) destinées à couvrir ces

risques identifiés. Ces risques sont relatifs soit à des cas fortement probables ou avérés de pollution, soit à des travaux de démantèlement/remise en état de

fonctionnement « normal » correspondant aux critères minimaux acceptables du Groupe en matière de sécurité industrielle et environnementale, ou bien encore à

des litiges avec des tiers ou des employés. En fonction des échéances prévisionnelles, ces provisions font l'objet d'une actualisation financière.

4.1.2 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE, COMMERCIAL, CONCURRENTIEL ET FINANCIER

4.1.2.1 RISQUES JURIDIQUES

Description des risques

Les activités du Groupe (stockage, distribution et support et services) sont généralement soumises à une réglementation rigoureuse dans le domaine de la protection de l'environnement et de la sécurité industrielle (cf. section 4.1.1).

Du respect de cette réglementation découle l'obtention ou le renouvellement des autorisations d'exploiter. De même, l'obtention ou le renouvellement de concessions portuaires ou de baux, portant sur les terrains sur lesquels se situent les installations, fait l'objet d'un suivi particulièrement attentif.

Les autres risques majeurs résident dans les litiges auxquels le Groupe peut être confronté avec les clients, les fournisseurs et les prestataires de service, ou encore avec les riverains en cas de pollution. Des litiges peuvent également intervenir à la suite d'acquisitions de sociétés ou dans le cadre de partenariats.

Par ailleurs, dans l'exercice normal de ses activités, le Groupe pourrait être impliqué dans des actions judiciaires, être soumis à des contrôles fiscaux et douaniers ou faire l'objet de procédures initiées par les autorités nationales.

Dispositif de prévention et de gestion des risques

La gestion et le suivi de ces risques sont assurés principalement par les départements financiers et juridiques de Rubis Terminal et de Rubis Énergie, avec l'assistance de conseils et de cabinets spécialisés extérieurs.

Le Secrétariat Général de Rubis, en charge de la Direction Juridique de la Société, traite essentiellement les questions relatives à la commandite cotée, ses relations avec l'Autorité des Marchés Financiers, ses actionnaires, les opérations financières ainsi que les plans de rémunération incitative de long terme et l'actionnariat salarié. Il est en étroite relation avec les directions juridiques des filiales pour toutes les questions ou les

litiges importants pouvant avoir un impact significatif pour le Groupe. Il supervise et coordonne le processus de cartographie des risques, la remontée des informations RSE et la politique éthique du Groupe. En 2017, le Secrétariat Général de Rubis a renforcé ses équipes en recrutant une Responsable Conformité et RSE, chargée de superviser et de coordonner la politique de conformité du Groupe, ainsi que la gestion des risques et les questions relatives à la RSE.

Le Groupe a passé, en toute hypothèse, les provisions adéquates afin de couvrir les risques juridiques qu'il est en capacité d'évaluer (cf. note 4.11 de l'annexe des comptes consolidés).

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont Rubis a connaissance, en suspens ou dont le Groupe est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

4.1.2.2 RISQUES ÉTHIQUES ET DE NON-CONFORMITÉ

Description des risques

Les manquements à l'éthique et le non-respect des réglementations applicables en matière de conformité sont susceptibles d'exposer le Groupe à des sanctions civiles et pénales et pourraient porter atteinte à sa réputation. Ces risques peuvent concerner notamment la fraude, la corruption et le non-respect des règles d'embargos.

Les fraudes auxquelles le Groupe pourrait être exposé sont internes (utilisation ou détournement frauduleux de stocks ou de fonds) et externes (escroqueries au président, intrusions informatiques, fraudes dans les opérations de chargement/déchargement de cargaisons maritimes, etc.).

Les actes de corruption peuvent, en outre, prendre des formes diverses et concerner des agents publics ou des personnes privées.

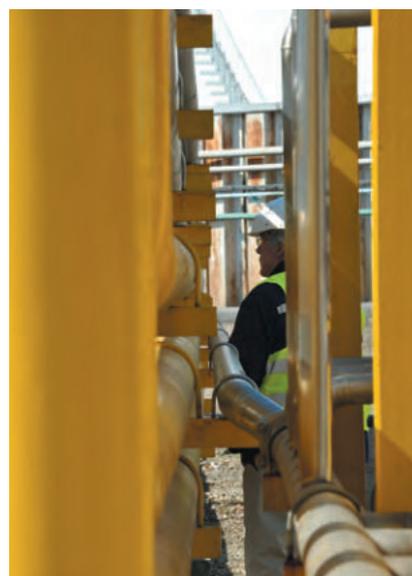
Dispositif de prévention et de gestion des risques

Le Groupe veille très attentivement aux risques éthiques et de non-conformité, en mettant en place des procédures destinées à prévenir la réalisation de tels risques.

En matière de conformité, le Groupe a pris des mesures détaillées au chapitre 5, section 5.3.1 comprenant des dispositifs anti-corruption et embargos.

En matière de fraude interne, le Groupe a mis en place des mesures préventives dans l'ensemble des filiales, telles que l'encadrement des pouvoirs d'engagement des dirigeants (double signature) afin de contrôler les dépenses, le suivi des écarts de stocks, etc. Des systèmes de gestion et/ou d'audit interne sont également déployés (cf. section 4.2).

En matière de fraude externe, le Groupe reste vigilant pour éviter d'être exposé à ce risque et renforce ses dispositifs de contrôle et de prévention, notamment face aux tentatives récurrentes d'escroqueries au président, de fraudes au changement de RIB ou aux faux ordres de virement auxquels sont exposées les entités du Groupe.



4.1.2.3 RISQUES COMMERCIAUX

Risques de dépendance vis-à-vis des fournisseurs, sous-traitants et clients

Description des risques

L'impact du risque de dépendance vis-à-vis des fournisseurs, des sous-traitants et des clients, et l'impact du risque d'impayés diffèrent selon l'activité.

Dans l'activité de stockage, la dépendance vis-à-vis des fournisseurs n'est pas négligeable, dans la mesure où les 5 premiers fournisseurs de Rubis Terminal représentent 55 % des achats (hors *joint-ventures*). L'exposition de Rubis Terminal à ses clients est en outre relative, les 10 premiers ne représentant que 43 % du chiffre d'affaires en 2017 (hors *joint-ventures*).

Dans les activités de distribution et de support et services, les 10 premiers fournisseurs de produits représentent 48,7 % des achats de Rubis Énergie. Ce sont pour la plupart des compagnies mondiales et de ce fait, il existe toujours une solution alternative pour approvisionner une zone donnée par l'intermédiaire d'un autre fournisseur. La situation peut être localement plus délicate, notamment en Suisse où les installations d'approvisionnement sont connectées par pipeline à une raffinerie, dans les îles anglo-normandes où les contraintes logistiques sont fortes (installations portuaires et navires d'approvisionnement limités car très spécifiques de par l'amplitude importante des marées) et en Afrique australe où les raffineries locales manquent de fiabilité. En ce qui concerne la dépendance vis-à-vis des clients, celle-ci est peu marquée. En effet, en 2017, les 10 premiers clients ont représenté 22,2 % du chiffre d'affaires hors taxes de Rubis Énergie.

Les informations relatives au poids des principaux clients et fournisseurs figurent dans l'annexe des comptes consolidés (en notes 4.5.6 et 4.10.5).

Dispositif de prévention et de gestion des risques

Le risque d'impayés, auquel pourraient être confrontées les sociétés du Groupe, est limité grâce à la mise en place d'une bonne gestion et d'un suivi attentif des en-cours clients. Il est toutefois difficile pour le Groupe de sécuriser complètement les contrats commerciaux à long terme susceptibles d'être remis en cause par une éventuelle faillite d'un client provoquée par le climat économique actuel.

Des cautions bancaires ou des avances sont en général demandées aux clients de Rubis Énergie présentant des en-cours importants.

Des préparations sont exigés pour les clients à risque. Des procédures de relances commerciales puis contentieuses existent et sont suivies. Les blocages des livraisons sont également utilisés pour limiter les risques.

Risques liés aux acquisitions

Description des risques

Les acquisitions font partie intégrante de la stratégie de croissance du Groupe. Les risques de ces opérations dépendent essentiellement des difficultés ou des retards liés à l'intégration des acquisitions par le Groupe et, notamment, à la mise en place des systèmes d'information. Des risques liés à l'évaluation de l'actif et du passif peuvent également apparaître à l'issue de la réalisation de l'acquisition.

Dispositif de prévention et de gestion des risques

Le Groupe procède à une analyse approfondie des sociétés ou actifs qu'il envisage d'acquérir dans le cadre de *due diligences* afin de mieux appréhender les incertitudes et anticiper les risques. Cependant, ces analyses ne peuvent pas toujours être exhaustives en raison de divers facteurs. L'appréciation des risques dépend de la qualité de l'information transmise qui est parfois limitée par le cadre réglementaire local.

4.1.2.4 RISQUES CONCURRENTIELS

Dans l'activité de stockage, l'environnement concurrentiel doit être considéré sur le long terme, en raison des contraintes financières et de sécurité très élevées à l'entrée, d'une part, et du désengagement progressif des majors de ce marché, d'autre part.

Toutefois, les besoins logistiques sont en continue augmentation, du fait, d'une part, de l'accroissement des importations lié notamment à la fermeture des raffineries et, d'autre part, de l'évolution des normes en matière de produits pétroliers et de stockage de nouveaux produits (oléagineux).

Les activités de distribution et de support et services sont confrontées à un environnement concurrentiel plus instable. Rubis Énergie privilégie les marchés de niches, sur lesquels la Société maîtrise son approvisionnement et/ou possède un outil logistique (terminaux maritimes d'importation, raffinerie, liaison pipeline) stratégiquement situé.

4.1.2.5 RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS

Les états financiers consolidés présentés par Rubis (cf. chapitre 9) ont été contrôlés par les Commissaires aux comptes de la Société.

Risques de variation des prix des produits

L'activité de stockage, consistant à louer des capacités de stockage, n'est liée ni aux prix des produits ni à leur variation.

Il en est de même en matière de distribution de produits pétroliers dans la mesure où, dans les zones où Rubis opère, les prix sont généralement administrés (Caraïbes et la Réunion). Dans les autres régions, un risque de variation des prix existe néanmoins, mais il est atténué par la diversification du Groupe, tant géographique que par catégorie de produits, ainsi que par la courte durée de stockage du produit. Les hausses de coût du produit sont, par ailleurs, généralement répercutées sur le client de manière contractuelle ou unilatérale, lorsque les conditions de marché le permettent. À défaut, des décalages temporaires peuvent naître.

Des couvertures sur les achats de produits peuvent être mises en place lorsque le prix de vente du produit est fixé et déterminé à l'avance.

Nonobstant les risques de volatilité des prix d'approvisionnement, le Groupe a démontré sa capacité à préserver sa marge commerciale. Pour cette raison, il a décidé de ne pas recourir systématiquement aux couvertures produit pour lisser les décalages.

Enfin, Rubis Énergie dispose, au sein de son activité de support et services, d'un département de *trading* qui permet de sécuriser et d'optimiser en amont les flux physiques de fournitures des produits.

Risques de marché

Les risques de liquidité, de taux, de change, de variation des prix des produits pétroliers, d'actions et de covenants, sont traités dans l'annexe des comptes consolidés (en notes 4.10.2 et 4.10.5).

En ce qui concerne le risque de liquidité, Rubis a procédé à une revue spécifique de son risque et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Risques comptables liés aux regroupements d'entreprises

À la suite d'acquisitions importantes ces dernières années, le Groupe a enregistré des *goodwill* significatifs (1 096 millions d'euros au 31 décembre 2017). Conformément aux normes IFRS, Rubis est tenu d'effectuer des tests de perte de valeur des *goodwill*, tels que détaillés en note 4.2 de l'annexe des comptes consolidés.

4.1.3 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

4.1.3.1 RISQUES NATURELS ET CLIMATIQUES

Description des risques

La présence de Rubis dans une trentaine de pays accroît son exposition à divers types de risques naturels et climatiques (séismes, inondations, canicules, tsunamis, cyclones, foudre, etc.).

Par ailleurs, les effets physiques du changement climatique sont susceptibles d'affecter les activités du Groupe (intégrité des infrastructures, volume des ventes).

En 2017, certaines infrastructures de Rubis Énergie ont été exposées aux ouragans Irma (Antigua, Saint-Barthélemy et les îles Turques-et-Caïques) et Maria (Martinique et île de la Dominique). Les procédures applicables en cas d'alerte cyclonique ont été activées pour assurer la sécurité des personnes et des installations. Les dégâts matériels constatés se sont toutefois avérés mineurs et seront couverts par les polices d'assurance du Groupe. L'activité a, par ailleurs, repris rapidement et le Groupe a participé aux opérations de soutien aux sinistrés.

Dispositif de prévention et de gestion des risques

Dans les pays où des risques naturels sont susceptibles de se produire, ceux-ci sont pris en compte dans la conception et l'exploitation des installations qui le nécessitent.

Pour les installations déjà existantes, des évaluations sont menées et peuvent conduire à des travaux de mise en conformité avec les réglementations applicables, notamment pour les risques sismiques et cycloniques.

Concernant l'impact des conditions météorologiques sur les volumes, Rubis présente l'avantage d'intervenir sur plusieurs métiers qui n'ont pas la même exposition aux risques climatiques :

- concernant l'activité de stockage de Rubis Terminal, le taux de remplissage des bacs n'est pas exposé à l'élément climatique ;

- l'activité de distribution de produits pétroliers de Rubis Énergie est, en revanche, susceptible d'être exposée aux variations de climat. Cela se traduit, par exemple, par une baisse de la demande de GPL ou de fioul à usage de chauffage domestique pendant les périodes estivales ou d'hiver doux, ou encore par l'existence d'un risque cyclonique aux Caraïbes. Les ventes de bitumes sont également impactées lors de la saison des pluies en Afrique de l'Ouest. Toutefois, la diversification, tant géographique (Europe, Afrique et Caraïbes), que par catégorie de produits et d'utilisateurs (carburant automobile, carburant aviation, gazole, fiouls, GPL et bitumes), ainsi que l'élargissement du périmètre du Groupe limitent fortement l'exposition aux aléas climatiques.

4.1.3.2 RISQUES PAYS

Description des risques

Bien que Rubis dispose de filiales dans une trentaine de pays, les zones dans lesquelles le Groupe est implanté connaissent globalement des risques politiques ou sociaux modérés.

Toutefois, le Groupe opère dans certains pays qui présentent une situation politique et/ou économique pouvant être analysée comme instable, tels que le Nigéria, Djibouti, la Jamaïque, Haïti ou encore Madagascar. Ces pays peuvent être plus particulièrement exposés à des risques d'instabilité économique et politique, de troubles sociaux, de pandémies, d'insécurité, de

corruption ou de changements brutaux de réglementation.

Enfin, l'activité de transport maritime pourrait être exposée à des actes de piraterie dans certaines zones dans lesquelles elle est opérée (notamment dans le golfe de Guinée).

Dispositif de prévention et de gestion des risques

La diversité des implantations du Groupe permet d'atténuer son exposition aux risques pays. Les risques existants sont, par ailleurs, appréciés au moment des acquisitions et sont pris en compte dans la gestion opérationnelle des filiales qui en assurent un suivi régulier afin de les anticiper.

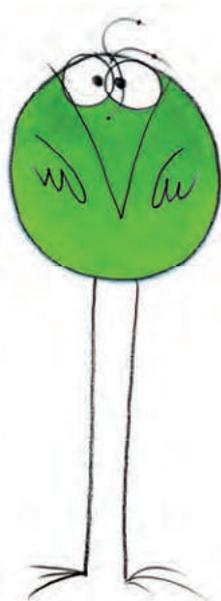
Ainsi, face aux risques de pandémie, des plans de continuité d'activité sont établis et des mesures de lutte contre les maladies virales sont prises (vaccination, campagnes d'information, etc.).

Concernant le risque de piraterie, les installations portuaires du Groupe respectent le Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires (*International Ship and Port Facility Security – ISPS*) et des mesures complémentaires sont envisagées pour mieux prendre en compte les recommandations relatives aux territoires qualifiés de « zones à haut risque » par l'Organisation Maritime Internationale (OMI).

Dans les zones plus particulièrement exposées aux risques sécuritaires, les mesures de protection des sites sont renforcées selon l'évaluation des risques environnants, afin de faire face aux actes de malveillance, d'intrusion, de vandalisme ou de vol.

De manière générale, le Groupe s'attache à prendre des mesures de sécurité spécifiques pour protéger ses collaborateurs, ses installations et les produits qu'il stocke ou distribue, lorsqu'un risque d'instabilité sociale survient dans une zone concernant l'une de ses entités.

Les risques éthiques et de non-conformité (corruption, embargos) sont traités à la section 4.1.2.2.



4.2 CONTRÔLE INTERNE

4.2.1 CADRE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

RÉFÉRENTIEL

Pour la description ci-après des procédures de contrôle interne au sein du Groupe, Rubis s'est appuyé sur le guide de l'AMF du 22 juillet 2010 portant cadre de référence en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Il a toutefois tenu à adapter les principes généraux résultant du référentiel de l'AMF à son activité et ses caractéristiques propres.

OBJECTIFS

Rubis s'est doté d'un certain nombre de procédures ayant pour objectif de s'assurer :

- de la conformité de ses activités aux lois et aux règlements ;
- de l'application des instructions et des orientations définies par les organes sociaux de Rubis et de ses filiales ;
- du bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- de la fiabilité des informations financières ;

- de l'existence d'un processus d'identification des principaux risques liés à l'activité de l'entreprise ;
- de l'existence d'outils de prévention de la fraude et de la corruption.

Comme pour tout système de contrôle interne, celui mis en place par Rubis ne peut, cependant, fournir une garantie absolue à l'entreprise quant à sa capacité à atteindre ses objectifs et à éliminer tous les risques.

PÉRIMÈTRE

Les procédures décrites ci-dessous sont applicables aux filiales contrôlées par Rubis, aux entreprises communes et aux coentreprises.

COMPOSANTES DU DISPOSITIF

Bien qu'ayant acquis une dimension internationale, Rubis souhaite demeurer une entreprise à taille humaine qui privilégie, dans une organisation décentralisée très proche du terrain, les échanges réguliers entre la Gérance, d'une part, et les directions générales et fonctionnelles des

2 branches d'activité et de leurs filiales étrangères, d'autre part.

Ce modèle managérial confère à chaque responsable de site industriel ou de filiale l'entière et pleine responsabilité de l'activité qu'il gère, une telle délégation de responsabilité étant cependant étroitement liée, d'une part, au respect de procédures mises en place en matière d'information comptable et financière et de suivi des risques et, d'autre part, au contrôle régulier des directions concernées de Rubis, ainsi que des directions fonctionnelles de Rubis Énergie/Support et Services et de Rubis Terminal (cf. sections 4.2.2.3 et 4.2.3.2).

Enfin, le Conseil de Surveillance de Rubis, via son Comité des Comptes et des Risques, est informé par la Gérance des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe. Il veille à ce que les principaux risques identifiés aient bien été pris en compte dans la gestion de la Société et que les dispositifs pour assurer la fiabilité de l'information comptable et financière soient bien en place (cf. chapitre 6, sections 6.4.1 et 6.4.2).



4.2.2 CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER

Rubis contrôle ses filiales têtes de branche (Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal), élabore la stratégie du Groupe, anime et finance son développement, arrête les principales décisions de gestion qui en découlent et s'assure de leur mise en œuvre, tant au niveau de ses filiales directes que des filiales de ces dernières. Il dispose de structures et de procédures comptables et financières qui participent à la mise en place d'un contrôle interne fiable.

4.2.2.1 ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

Les directions des filiales et Rubis

La Direction de la Comptabilité et de la Consolidation de Rubis procède à la consolidation trimestrielle, semestrielle et annuelle des comptes du Groupe, en étroite coordination avec les services de Rubis Énergie/Support et Services et de Rubis Terminal qui effectuent leur propre consolidation. Elle procède :

- à un contrôle de cohérence des comptes consolidés avec les résultats prévisionnels consolidés établis par les filiales ;
- à la vérification de la correcte application des normes IFRS ;
- à l'analyse des comptes consolidés par le biais d'une revue analytique, motivant la variation de chaque rubrique des comptes consolidés entre 2 arrêtés de comptes.

Elle assure une veille normative dont l'objectif est d'identifier les éventuelles incidences sur les états financiers du Groupe des réformes comptables en discussion.

Elle est assistée d'un cabinet spécialisé dans les métiers de l'audit et de l'expertise comptable et opère sous la supervision des Gérants, du Directeur Général Finance et de la Directrice de la Comptabilité et de la Consolidation.

Chez Rubis Terminal, l'élaboration de l'information comptable et financière pour la France est effectuée par le service comptable opérant sous la supervision de la Direction Financière du siège, en charge du contrôle de l'information financière remontée par les filiales. Pour les filiales étrangères, le service comptable de Rubis Terminal est assisté par les services comptables des filiales ainsi que par des cabinets extérieurs d'expertise comptable.

Chez Rubis Énergie/Support et Services, l'élaboration de l'information comptable et financière est assurée au niveau de chaque pays par des services comptables, qui rapportent, opérationnellement, au Directeur du pays et, fonctionnellement, à la Direction Financière de la branche. Par ailleurs, compte tenu de son développement à l'international, il a été mis en place une direction chargée du contrôle de gestion, de l'audit interne et de la consolidation.

C'est ensuite vers Rubis, via les Directions de la Consolidation et Financière et, *in fine*, le Collège de la Gérance, que convergent les résultats de l'information comptable et financière établie par les filiales.

Le Comité des Comptes et des Risques du Conseil de Surveillance

Le Comité des Comptes et des Risques, dont la composition et le fonctionnement sont décrits au chapitre 6, section 6.4.2.1, a notamment pour mission :

- de procéder à l'examen des comptes, de s'assurer de la permanence des méthodes, de la qualité, de l'exhaustivité et de la sincérité des états financiers ;
- de prendre connaissance de l'organisation des procédures de contrôle interne en matière comptable et financière et d'exposition aux risques.

Pour accomplir ces travaux, le Comité des Comptes et des Risques entend tous les responsables de la chaîne d'information : la Gérance, le Directeur Général Finance, la Directrice de la Comptabilité et de la Consolidation, la Secrétaire Générale de Rubis ainsi que les Commissaires aux comptes.

Les membres du Comité des Comptes et des Risques ont accès aux mêmes documents que les Commissaires aux comptes dont ils examinent la synthèse des travaux.

4.2.2.2 ÉLABORATION ET REMONTÉE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Le système de contrôle interne s'appuie sur plusieurs canaux de remontée de l'information visant à identifier les points sensibles de manière exhaustive.

Les recueils de procédures

Il existe chez Rubis, ainsi que chez Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal, des manuels de procédures comptables détaillant un ensemble de règles sur l'organisation du service comptable, la comptabilité budgétaire, le traitement des achats, des ventes, des opérations de banque, des immobilisations, des salaires, des remboursements de frais, etc.

Ces textes de référence définissent des principes communs d'établissement des comptes sociaux et consolidés.

Il existe, par ailleurs, des notes et des procédures formalisées, notamment en matière :

- de délégations et limites de pouvoir, tant en termes d'engagement de dépenses (y compris les investissements), qu'en matière de pouvoir d'approbation des factures et de pouvoirs de paiement en banque ;
- de gestion commerciale, pour encadrer les conditions particulières accordées aux clients, pour limiter les en-cours autorisés, pour obtenir des cautions bancaires en garantie de paiement, etc.

Les systèmes d'information

Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal disposent de systèmes d'information centralisés permettant de regrouper la globalité de l'information financière : *reportings* de gestion de chaque société et terminal standardisés et uniformisés par type de métier/activité ; comptes trimestriels, analyses de marge mensuelles, suivi mensuel des trafics par terminal (branche stockage), suivi des dépenses d'investissement, suivi budgétaire et de gestion prévisionnelle en 3 phases (budget initial validé au cours de l'année N-1 avec un plan triennal, actualisation de la prévision budgétaire au deuxième trimestre puis au quatrième trimestre de l'année N). Toutes ces données financières sont archivées et sécurisées quotidiennement.

Des contrôles automatiques sont également réalisés directement par le système informatique pour limiter les éventuelles erreurs de saisie. Les documents hébergés dans le système central servent également de référence et de base de rapprochement aux équipes d'audit interne dans le cadre de leurs missions.

Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal exploitent également un système de gestion documentaire permettant à leurs différentes affiliées de partager les informations d'ordre technique, HSE et juridique. Les projets d'investissement et de construction importants sont ainsi suivis de près par la Direction Technique de chaque branche.

Les budgets et les reportings

Les budgets sont élaborés en fin d'année par, successivement, les filiales et les sous-filiales des branches stockage (Rubis Terminal), distribution et support et services (Rubis Énergie/Support et Services), dans le cadre d'un plan budgétaire de 3 ans glissants en fonction d'éléments de gestion et d'indicateurs budgétaires définis et standardisés par métier (stockage, distribution de produits pétroliers). Les indicateurs sont définis par la Direction Générale et les directions opérationnelles conformément à la stratégie de Rubis.

Les indicateurs budgétaires sont notamment les suivants :

- marge brute ;
- chiffre d'affaires ;
- RBE ;
- ROC ;
- investissements ;
- *free cash flow* ;
- endettement ;
- volumétries ;
- trafics ;
- taux d'utilisation des capacités ;
- effectifs.

Chez Rubis Terminal, les budgets sont élaborés par les Directeurs des sites, assistés des services comptables et validés par les directeurs opérationnels et les membres du Comité de Direction. Les budgets des sociétés en partenariat (*joint-ventures*) sont élaborés par ces sociétés et votés par leur Conseil d'Administration. La Direction Financière de Rubis Terminal élabore un budget consolidé présenté en Comité de Direction et transmis à Rubis.

Chez Rubis Énergie/Support et Services, les budgets sont élaborés par pays, par chaque filiale. Ils sont revus par la Direction Contrôle de Gestion, Audit et Consolidation de la branche, avant d'être présentés au Comité de Direction (cf. section 4.2.2.3). Après discussion et/ou révision des budgets présentés en Comité de Direction, la

Direction Financière élabore un budget consolidé qu'elle transmet à Rubis.

Les Directions Financière et Contrôle de Gestion des 2 principales filiales élaborent les *reportings* mensuels et analysent les écarts entre réalisations et prévisions budgétaires.

Les *reportings* sont diffusés dans les 10 jours environ suivant la fin de chaque mois et sont examinés et comparés avec les prévisions initiales postérieurement en Comité de Direction, en présence de la Gérance. Les tableaux de bord budgétaires sont ajustés en conséquence.

Le financement et la gestion de la trésorerie

La Direction Financière de Rubis est en charge de négocier auprès des banques les besoins de financement des acquisitions. Elle analyse les covenants bancaires. Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments de bonne qualité, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque, et gérés par chaque entité.

Les comptes

Les sociétés du Groupe établissent les comptes sociaux trimestriels, semestriels et annuels. Les comptes semestriels et annuels sont audités par les Commissaires aux comptes. Les Directions Financière et Consolidation de Rubis élaborent les comptes consolidés du Groupe conformément aux normes émises par l'IASB (International Accounting Standards Board). Les procédures de consolidation prévoient une série de contrôles garantissant la qualité et la fiabilité de l'information financière.

4.2.2.3 LES ORGANES DE CONTRÔLE

Le système de contrôle interne s'appuie sur des procédures techniques et opérationnelles visant à identifier les points sensibles, ainsi que sur une organisation légère et resserrée autour de la Gérance de Rubis et des directions générales fonctionnelles et opérationnelles des 2 principales filiales, afin de s'assurer, via les Comités de Direction, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne.

Les directions fonctionnelles de Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal

Les directions fonctionnelles des branches, dans leurs domaines respectifs, procèdent à des contrôles réguliers et nécessaires des procédures mises en place. Des indicateurs

et procédures de *reporting* permettent d'assurer un suivi de qualité.

L'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet à Rubis de s'assurer du niveau de maîtrise de ses opérations et de veiller à la constante amélioration des procédures en place. L'audit interne aide la Direction Générale du Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Rubis Énergie/Support et Services

Chez Rubis Énergie/Support et Services, cette fonction est rattachée à la Direction Contrôle de Gestion, Audit et Consolidation. Le Directeur du département et ses collaborateurs effectuent des missions d'audit interne sur l'ensemble du périmètre de la branche. Ces missions sont proposées en début d'année à la Direction Générale de la branche. Les champs d'investigation sont nombreux et portent principalement sur la vérification de la bonne application des procédures établies localement et de celles établies par le Groupe, l'amélioration des processus internes en matière de contrôle interne et d'arrêté des comptes, les contrôles d'inventaires, de caisse, des actifs immobilisés ainsi que tous les actifs et passifs comptabilisés ou non, retranscrits dans les comptes de la société audité. L'audit peut aussi porter sur les dépenses d'investissements et l'analyse des écarts entre retours attendus et rentabilité effective.

L'auditeur a toute latitude pour mener à bien sa mission et est indépendant du management local pour effectuer ses contrôles. Le descriptif de mission ainsi que la grille du rapport d'audit sont standardisés afin que les conclusions puissent être appréhendées de la façon la plus efficace possible par l'ensemble des destinataires, à savoir le Directeur Général de la société audité, la Direction Financière et la Direction Générale de la branche. Les facteurs de risques identifiés dans le cadre des missions d'audit interne servent également à mettre à jour la cartographie des risques de la société concernée.

Les préconisations d'audit font l'objet d'un planning de mise en œuvre des actions correctives qui doit être impérativement respecté par la société concernée. La bonne application de ces mesures correctives est, par ailleurs, automatiquement contrôlée

lors de l'audit suivant de ladite société. En outre, un *reporting* de suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit est transmis tous les 2 mois par chaque affiliée à la Direction Générale de Rubis Énergie/Support et Services, ce jusqu'à ce que toutes les mesures préconisées par l'audit interne aient définitivement été appliquées.

Les consolidateurs sont également chargés d'analyser les résultats mensuels et la cohérence des données fournies chaque mois par l'ensemble des sociétés du périmètre. Ce travail permet d'anticiper les éventuelles erreurs de comptabilisation et de renforcer la fiabilité des comptes du Groupe.

Chaque affiliée de Rubis Énergie/Support et Services est auditée en moyenne une fois tous les 2 ans.

Rubis Terminal

Contrairement à Rubis Énergie/Support et Services et malgré son développement relativement récent à l'international, Rubis Terminal reste une structure de taille moyenne et dont l'activité (le stockage) comporte un nombre de transactions (B to B) limité et de longue durée.

De ce fait, Rubis Terminal n'a pas jugé utile de créer un département d'audit interne.

Pour les sociétés contrôlées, le contrôle des opérations comptables et financières est assuré par la Direction Financière et les Directions Contrôle de Gestion et Comptabilité.

Le suivi des risques est assuré par les Directeurs de sites qui en assument la pleine responsabilité et par les responsables QHSE qui effectuent des missions régulières.

Pour les sociétés en partenariat (*joint-ventures*), le contrôle interne (en matière comptable, financière et de risques) est effectué par les directions locales au moyen de *reportings* mensuels.

Les Comités de Direction des filiales

Les procédures de contrôle sont organisées autour du Comité de Direction de chacune des 2 principales branches : Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal.

Chez Rubis Terminal, le Comité de Direction réunit, environ toutes les 3 semaines, la Direction Générale et les Directeurs Généraux Adjoints (France, Opérations/Travaux, Finance) ainsi que les Gérants et le Directeur Général Finance de Rubis.

Chez Rubis Énergie/Support et Services, il a été mis en place un Comité de Direction par pays ou par zone qui se réunit 2 fois par an et comprend : le Directeur du pays, la Direction Générale, la Direction Finance, la Direction Contrôle de Gestion, Audit et Consolidation, la Direction Technique et la Direction des Ressources et des Risques de la branche ainsi que les Gérants et le Directeur Général Finance de Rubis.

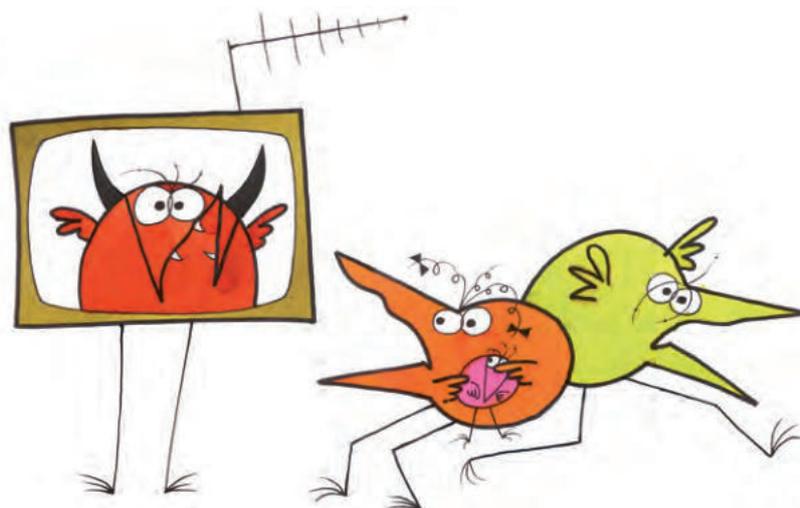
C'est au cours de ces réunions que sont analysés les *reportings* et tableaux de bord budgétaires ainsi que les comptes sociaux et consolidés de chaque branche d'activité, les projets de développement et leur suivi et les événements considérés comme importants pour la vie de la Société et du Groupe, tant en matière de stratégie, d'exploitation que de personnel. Les questions et les points soulevés lors des précédentes réunions peuvent, si nécessaire, être également revus.

Ce sont donc, *in fine*, les Comités de Direction qui analysent les informations financières et extra-financières collectées à travers le processus de *reporting* mis en place dans chaque direction opérationnelle des 2 filiales têtes de branche et de leurs sous-filiales. L'ensemble du cycle de *reporting* est basé sur des principes unifiés et sur une base de données unique, partagée par l'ensemble des équipes des directions financières et opérationnelles qui produisent les *reportings*.

Les organes de contrôle de Rubis

La Direction de la Comptabilité et de la Consolidation de Rubis effectue de nombreux contrôles qui visent à garantir la fiabilité de l'information financière, notamment à l'occasion des revues réalisées lors des phases de clôture des comptes.

La Gérance et la Direction Financière du Groupe analysent régulièrement les comptes des filiales et rencontrent périodiquement les dirigeants de Rubis Énergie/Support et Services et de Rubis Terminal afin de faire un bilan et d'évaluer les risques et les actions correctrices éventuellement nécessaires pour atteindre les objectifs. Enfin, le Secrétariat Général de Rubis, en charge de la Direction Juridique et ayant sous son autorité la Responsable Conformité & RSE du Groupe, entretient un dialogue permanent avec les filiales autour de sujets divers : litiges, marques, assurances, identification et suivi des risques (cartographies), conformité (anti-corruption, embargos, etc.).



L'IGNORANCE NE S'APPREND PAS.

4.2.3 CONTRÔLE INTERNE DES RISQUES

L'ensemble des risques majeurs, leur suivi, ainsi que la politique de couverture de ces risques font l'objet d'une description détaillée figurant au présent chapitre, section 4.1, ainsi qu'au chapitre 5, section 5.2.

En matière de risques, le Groupe est présent dans des secteurs d'activité particulièrement contrôlés et réglementés. Il dispose de ce fait d'une organisation adaptée. Tous les établissements français classés Seveso disposent de systèmes de gestion de la sécurité dont les objectifs essentiels sont la définition de l'organisation, des fonctions du personnel, des procédures et des ressources permettant de déterminer et de mettre en œuvre une politique de prévention des accidents majeurs.

Par ailleurs, les entités du Groupe, aussi bien chez Rubis Terminal que chez Rubis Énergie/Support et Services, exercent souvent leurs activités dans le cadre de certifications Qualité ISO 9001 et ISO 14001, notamment en ce qui concerne l'établissement et l'application des procédures et des consignes liées à la sécurité et à l'environnement (cf. chapitre 5, section 5.2.1.1). Elles exécutent de ce fait des procédures extrêmement formalisées.

Les procédures de contrôle interne en matière de gestion et de surveillance des risques visent à couvrir l'ensemble des activités et des actifs du Groupe. Elles s'appuient sur un processus d'identification et d'analyse des principaux risques conforté par une organisation appropriée permettant aux dirigeants de traiter les risques et de les maintenir à un niveau acceptable.

4.2.3.1 ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

Les directions des filiales et Rubis

Le contrôle interne des risques, au même titre que le contrôle interne comptable et financier, fait l'objet d'un suivi par les directions opérationnelles des filiales qui informent Rubis régulièrement.

Chez Rubis Énergie/Support et Services, les directions techniques (QHSE) du siège établissent des procédures de remontée de l'information et des dispositifs préventifs d'anticipation et de gestion des risques détaillés ci-après (cf. chapitre 5, section 5.2.1.1). Certaines des informations collectées, en

matière de santé et sécurité essentiellement, sont croisées avec les données consolidées par la Direction en charge du contrôle de gestion, de l'audit et de la consolidation, qui gère les *reportings* en matière de responsabilité sociale (cf. chapitre 5, section 5.4).

Chez Rubis Terminal, les directions techniques établissent des procédures et des inspections comparables à celles de Rubis Énergie/Support et Services. Elles travaillent en étroite collaboration avec les ingénieurs QHSE locaux.

Les directions techniques de Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal rapportent les informations relatives aux principaux risques à leur Direction Générale respective, certains événements étant également susceptibles d'être abordés en Comités de Direction. Enfin, Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal exposent ces principaux risques aux directions concernées de Rubis (Gérance, Direction de la Comptabilité et de la Consolidation, Direction Financière et Secrétariat Général en charge de la Direction Juridique), par l'intermédiaire de différents canaux de transmission tels que les cartographies des risques (cf. section 4.2.3.2 ci-après).

Le Comité des Comptes et des Risques

Le Comité des Comptes et des Risques prend connaissance de l'organisation des procédures de contrôle interne des risques, dans les conditions exposées au présent chapitre, section 4.2.2.1 et au chapitre 6, section 6.4.2.1.

4.2.3.2 IDENTIFICATION ET SUIVI DES PRINCIPAUX RISQUES

Le système de contrôle interne s'appuie sur plusieurs canaux de remontée des principaux risques visant à identifier les points sensibles de manière exhaustive.

Les cartographies des risques

Rubis a élaboré et mis en place des cartographies des risques identifiés comme significatifs, auxquels peuvent être exposées les différentes activités du Groupe. L'analyse de ces risques significatifs prend également en compte leur occurrence et leur impact en termes financiers et d'image (sur une échelle de 1 à 5). Ces cartographies ont été

élaborées en collaboration étroite entre les Directions Juridique, Consolidation et Financière de Rubis, ainsi que par les responsables opérationnels et les directions financières et techniques de Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal. Elles font l'objet d'autoévaluations régulières pouvant conduire à l'identification de nouveaux risques.

Les risques significatifs ont été classés en différentes familles : risques de marché, d'erreur d'appréciation comptable, d'assurances, risques commerciaux, environnementaux, industriels, climatiques, logistiques, sociaux, juridiques et informatiques. La catégorie relative aux risques juridiques inclut, notamment, les questions de fraudes, de manquements contractuels, d'éthique et de corruption (cf. chapitre 5, section 5.3.1).

Les cartographies sont remplies annuellement, dans chaque branche d'activité, par les responsables opérationnels des sites industriels et par les Directeurs des filiales françaises et internationales, assistés par les responsables fonctionnels de Rubis Terminal et/ou de Rubis Énergie/Support et Services. Elles sont actualisées en cours d'année à l'occasion de chaque Comité de Direction. Leur objectif est de donner, annuellement, l'état du suivi des risques significatifs identifiés et de décrire les éventuelles mesures prises ou à prendre en vue de les réduire, à défaut de pouvoir les éliminer complètement.

L'ensemble de ces cartographies fait l'objet d'une consolidation au niveau de Rubis Terminal et de Rubis Énergie/Support et Services, avant d'être transmis par la Gérance de Rubis au Comité des Comptes et des Risques, lors de la séance spécifique dédiée aux risques (cf. chapitre 6, section 6.4.2.1). À leur tour, le Comité des Comptes et des Risques et la Gérance en rendent compte au Conseil de Surveillance lors de la séance du mois de mars. Depuis leur mise en place, elles se sont révélées être un outil de gestion et de suivi des risques très apprécié par les responsables des sites et des filiales.

Les *reportings* et procédures HSE

Les directions fonctionnelles de Rubis Énergie/Support et Services et de Rubis Terminal ont mis en place des systèmes de remontée, d'analyse et de partage

de l'information relative aux questions d'hygiène, de sécurité et d'environnement (HSE). Ces dispositifs sont décrits plus précisément au chapitre 5, section 5.2.1.1.

4.2.3.3 LES ORGANES DE CONTRÔLE

Le système de contrôle s'appuie sur la responsabilité de gestion et de suivi des risques confiée par la Gérance à chaque Directeur de filiale ainsi que sur des audits tant internes qu'externes.

Les directions fonctionnelles de Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal

La Direction Générale de chaque branche d'activité est responsable, en dernier ressort, de la politique de gestion des risques dans le cadre défini par la Gérance de Rubis.

Les responsables opérationnels de chaque site sont assistés par les directions fonctionnelles de leur société mère : Direction Technique, Direction Sécurité, Direction Juridique et Direction Assurance.

Pour les sites les plus importants, ces responsables sont assistés d'un ingénieur Qualité et/ou d'un ingénieur HSE.

Le Directeur d'une entité est globalement responsable de la gestion et du contrôle des risques de ses installations. Par ailleurs, chez Rubis Énergie/Support et Services et Rubis Terminal, il existe une Direction Technique qui intervient régulièrement au titre de conseil opérationnel et procède à des audits d'inspection des installations, dans le but de garantir le respect de standards minimaux en matière d'exploitation, de sécurité et d'environnement.

Dans son organisation décentralisée, le Groupe privilégie la qualité et l'autonomie de ses collaborateurs qui assument l'intégralité des responsabilités liées à leur poste, y compris celle du contrôle des risques.

Les Comités de Direction des filiales

Lors des réunions des Comités de Direction des filiales (cf. section 4.2.2.3 ci-dessus), un point concernant la revue et le suivi des risques est régulièrement renseigné et fait l'objet de discussions entre les Directeurs des filiales et la Gérance.

L'audit interne

Certains risques extra-financiers sont intégrés dans les programmes d'audit interne. La vérification de la fiabilité des politiques éthique et anti-corruption fait ainsi partie des sujets traités lors des inspections faites localement par la Direction Contrôle de Gestion, Audit et Consolidation de Rubis Énergie/Support et Services. Le résultat de cette vérification est inclus dans le rapport d'audit interne, qui permet à la Direction Générale de Rubis Énergie/Support et Services de prendre les mesures adaptées pour corriger les situations anormales. La mise en place d'un système de contrôle adapté est à l'étude chez Rubis Terminal.

Les organismes extérieurs permanents

Ils sont assurés par :

- l'Administration des douanes : pour les dépôts pétroliers de Rubis Terminal ayant le statut d'entrepôt fiscal sous douane, les produits y sont stockés en « suspension de taxes » ; ces dernières ne devenant exigibles que lors de la mise à
- la consommation des produits. De ce fait, les Directeurs des dépôts rendent compte régulièrement, selon la réglementation applicable, aux autorités douanières des mouvements de leurs stocks que l'Administration des douanes a toute latitude pour vérifier avec la comptabilité tenue sur le site. Par là même, un contrôle supplémentaire et strict de la comptabilité matière est réalisé régulièrement ;
- les DREAL (Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) qui effectuent en France des contrôles réguliers des installations industrielles des sites et de l'application du « Système de Gestion de la Sécurité » en vue de vérifier la maîtrise par la filiale des risques liés à son activité. Des systèmes analogues existent pour les sites des filiales étrangères de Rubis Terminal ;
- les organismes de certification ISO tels que l'AFAQ (Association Française de l'Assurance Qualité) ou le LRQA (Lloyds Register Quality Assurance) qui audient régulièrement Rubis Terminal et ses principales filiales ainsi que certaines filiales de Rubis Énergie/Support et Services certifiées ISO 9001 ; au cours de ces audits est régulièrement contrôlé le respect des procédures, consignes et modes opératoires mis en place dans le cadre du plan Qualité afin d'assurer le maintien de la certification acquise et d'initier de nouveaux axes d'amélioration ;
- les clients qui effectuent régulièrement des audits au sein des dépôts auxquels ils confient des prestations. Ils vérifient ainsi le respect par l'exploitant de leur cahier des charges, essentiellement en matière de qualité.



4.3

ASSURANCES

Afin de pallier les conséquences financières de la réalisation d'un risque, le Groupe a souscrit à plusieurs polices d'assurances. Les principales concernent, d'une part, les dommages aux biens et les pertes d'exploitation et, d'autre part, la responsabilité civile.

Des couvertures spécifiques liées aux activités nouvellement développées par le Groupe ont également été mises en place.

Enfin, le Groupe a souscrit une police couvrant la responsabilité civile de ses dirigeants, ainsi que les « pertes pécuniaires ».

Les programmes d'assurances sont souscrits auprès d'assureurs et de réassureurs internationaux de premier plan et le Groupe estime qu'ils sont en adéquation avec les risques potentiels liés à ses activités. Cependant, le Groupe ne peut garantir

qu'en cas de sinistre, notamment en matière environnementale, toutes les conséquences financières seraient prises en charge par les assurances. Le Groupe ne peut également garantir qu'il ne subira aucune perte non assurée.

4.3.1 RUBIS ÉNERGIE (DISTRIBUTION/SUPPORT ET SERVICES)

Les principaux programmes mondiaux du Groupe ont été renouvelés auprès d'assureurs de premier plan.

4.3.1.1 DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

La couverture d'assurance Groupe mise en place auparavant a été reconduite avec le même assureur.

La garantie des risques Dommages en matière d'incendie et d'événements assimilés, y compris pour des attentats en France et en Espagne, s'élève à 130 millions d'euros par sinistre pour les dépôts et à 10 millions d'euros par sinistre pour les stations-service, cette limitation contractuelle d'indemnité ayant été calculée en fonction du sinistre maximal possible.

Du fait de la législation locale, les filiales implantées en Afrique, aux Bermudes et en Suisse souscrivent une police Dommages aux Biens auprès d'un assureur local, en première ligne, la police Groupe venant en différence de conditions et de limites.

Les filiales des Caraïbes (hors DFA) et les filiales haïtiennes ont été intégrées dans un nouveau programme Groupe négocié à partir de septembre avec une limite de garanties en événements naturels de 100 millions d'euros. Ce nouveau programme Dommages aux Biens, ayant fait l'objet d'un appel d'offres, s'applique au reste de Rubis Énergie et de ses filiales au 1^{er} janvier 2018.

La police Dommages a été reconduite à l'identique pour Eres NV et ses filiales.

Les sociétés Galana Madagascar ont conservé leurs assurances jusqu'à leur échéance du 31 décembre 2017 et ont été intégrées dans le nouveau programme Rubis Énergie au 1^{er} janvier 2018 conformément à la réglementation locale.

4.3.1.2 RESPONSABILITÉ CIVILE

Le programme Groupe mis en place couvre la responsabilité civile Exploitation et la responsabilité civile Après Livraison. La garantie est de 150 millions d'euros par sinistre, tous dommages confondus. Il a été reconduit avec le même assureur. Du fait de la législation locale, les filiales implantées en Afrique, aux Bermudes, en Suisse et aux Caraïbes (hors DFA) souscrivent en première ligne une police responsabilité civile auprès d'un assureur local. Le programme mondial intervient en différence de conditions et limites des polices locales.

La police Groupe responsabilité civile Atteintes à l'Environnement a été renouvelée auprès du même assureur. La garantie par sinistre reste de 20 millions d'euros et couvre la responsabilité environnementale, l'atteinte à la biodiversité et les frais de dépollution. La SARA, du fait de ses activités de raffinage, a fait l'objet d'une couverture spécifique hors programme Master et il a donc été négocié 2 lignes de garanties pour un total de 50 millions d'euros.

L'assurance responsabilité civile Aviation, souscrite par le Groupe pour ses filiales distribuant du carburant aviation, est renouvelée à l'identique à hauteur de 1 milliard de dollars pour les risques liés aux dommages causés aux tiers lors des atterrissages.

Eres NV a reconduit son assurance responsabilité civile ainsi que celles de ses filiales.

Les sociétés haïtiennes et malgaches ont été intégrées dans le programme Master à leur échéance conformément aux réglementations locales en vigueur.

4.3.1.3 TRANSPORTS MARITIMES

Une police responsabilité civile Affréteur est souscrite auprès d'un P&I Club, membre de l'International Group, pour une garantie de 500 millions de dollars et de 1 milliard de dollars en cas de pollution pour l'ensemble du Groupe.

L'assurance Marchandises Transportées Groupe a été reconduite pour couvrir les dommages aux marchandises pour un montant maximal de 30 millions de dollars pour l'ensemble des filiales de Rubis Énergie.

Les 5 sociétés armatrices de navires acquises en 2015 sont couvertes auprès d'un P&I Club, membre de l'International Group pour leur responsabilité civile et auprès d'assureurs sur le marché anglais pour la police Corps de Navire.

4.3.2 RUBIS TERMINAL (STOCKAGE)

4.3.2.1 RISQUES INDUSTRIELS

Sont couverts :

- les bâtiments, installations, matériels et stocks des clients en matière d'incendie et d'événements assimilés, y compris les attentats, pour un montant global de 1 581 millions d'euros avec des limitations contractuelles de garantie, par sinistre et par site, de 150 millions d'euros et de

30 millions d'euros pour le coulage de produits ;

- les frais et pertes annexes, pour un montant de 10 millions d'euros par sinistre et par site ;
- la perte d'exploitation, pour 202 millions d'euros avec une limitation contractuelle, par sinistre et par site, de 10 millions d'euros.

4.3.2.2 RESPONSABILITÉ CIVILE

Rubis Terminal est couvert, par sinistre et par année, pour son Exploitation, à hauteur de 150 millions d'euros et Après Livraison, à hauteur de 100 millions d'euros, tous dommages confondus (corporels, matériels et immatériels).

En matière d'atteinte à l'environnement, la couverture par sinistre et par année, tous dommages confondus, s'élève à 20 millions d'euros.

4.3.3 RUBIS

4.3.3.1 RESPONSABILITÉ CIVILE DES DIRIGEANTS

Sont assurés les dirigeants de Rubis et de ses filiales contrôlées ainsi que les dirigeants des *joint-ventures* désignées détenues à 50 %.

Sont prises en charge les conséquences pécuniaires des sinistres résultant de toute réclamation mettant en jeu la responsabilité civile, individuelle ou solidaire et imputable à toute faute professionnelle commise par les assurés dans l'exercice de leur fonction de dirigeant.

Le plafond des garanties est fixé à 25 millions d'euros par an en première ligne et à 25 millions d'euros par an en deuxième ligne, tous sinistres confondus.

4.3.3.2 PERTES PÉCUNIAIRES - HOMME CLÉ

Le développement du Groupe à l'international, dans des pays où les risques politiques et commerciaux peuvent être réels, a conduit Rubis à souscrire, au bénéfice de ses filiales, une police Pertes Pécuniaires garantissant :

- les risques politiques : confiscation, expropriation, dépossession, nationalisation ;
- le retrait d'autorisation, par l'autorité locale, d'exercer une activité économique ;

- l'inconvertibilité/non-transfert de tous les flux financiers et notamment les dividendes ;
- le non-respect d'une sentence arbitrale en faveur de l'assuré ;
- le risque d'épidémie ;
- les mesures administratives discriminatoires ;
- les dommages matériels et/ou immatériels résultant d'événements naturels ;
- la perte homme clé.

