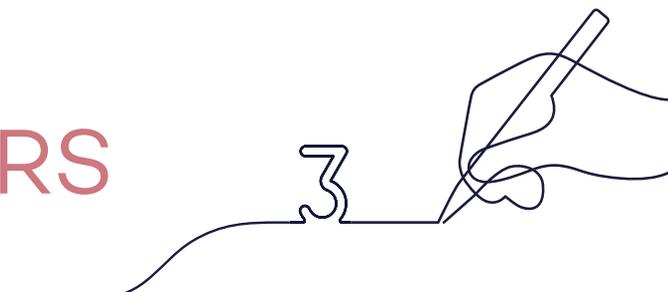




FACTEURS de RISQUE

CONTRÔLE INTERNE et ASSURANCES



3.1 Facteurs de risque	40
3.1.1 Introduction	40
3.1.2 Présentation détaillée des facteurs de risque	42
<hr/>	
3.2 Contrôle interne	55
3.2.1 Cadre du dispositif de contrôle interne	55
3.2.2 Contrôle interne comptable et financier	56
3.2.3 Contrôle interne des risques	60
3.2.4 JV Rubis Terminal	62
<hr/>	
3.3 Assurances	62
3.3.1 Rubis SCA	62
3.3.2 Rubis Énergie (Retail & Marketing/Support & Services)	63
3.3.3 Rubis Photosol	64

Le Groupe organise ses activités autour de deux branches (cf. chapitre 1) :

- la **Distribution d'énergies (Rubis Énergie – activités de Retail & Marketing et de Support & Services) ;**
- la **Production d'électricité renouvelable (Rubis Renouvelables).**

Rubis SCA détient par ailleurs 55 % des titres de la joint-venture Rubis Terminal, qu'elle contrôle conjointement avec son partenaire et qu'elle comptabilise selon la méthode de mise en équivalence.

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 visant à les atténuer au maximum, en conformité avec les réglementations applicables, les standards internationaux et les bonnes pratiques professionnelles.

Rubis a identifié 15 facteurs de risque relatifs à ses activités, considérés comme significatifs et spécifiques, répartis en quatre catégories (section 3.1).

Par ailleurs, le Groupe a mis en place depuis de nombreuses années des procédures de contrôle interne (section 3.2) qui contribuent à la maîtrise de ses activités et à l'efficacité de sa politique de gestion des risques.

Enfin, pour les risques résiduels qui ne peuvent être complètement éliminés, le Groupe veille, lorsqu'ils sont assurables, à ce qu'ils soient couverts par des polices d'assurance adaptées (section 3.3).

3.1 Facteurs de risque

3.1.1 Introduction

Rubis procède annuellement, au moyen de cartographies, à une revue des risques financiers, juridiques, commerciaux, technologiques et maritimes susceptibles d'avoir un effet défavorable et significatif sur son activité, sa situation financière, y compris ses résultats, sa réputation ou ses perspectives. En complément de ces cartographies, une revue globale des risques par l'ensemble des Directions concernées est organisée afin de sélectionner les risques devant être présentés dans le présent chapitre. Les risques sélectionnés ont ensuite été présentés au Comité spécialisé du Conseil de Surveillance de Rubis SCA, le Comité des Comptes et des Risques.

Seuls les risques jugés **spécifiques au Groupe et importants à connaître par les investisseurs** à la date d'élaboration du présent document sont décrits dans ce chapitre. Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations contenues dans le présent document.

Les facteurs de risque sont répartis en quatre catégories en fonction de leur nature :

- risques industriels et environnementaux ;
- risques liés à l'environnement externe ;
- risques juridiques et réglementaires ;
- risques financiers.

Les catégories ne sont pas présentées par ordre d'importance. Dans chaque catégorie, le facteur de risque dont l'impact est le plus important à la date d'évaluation des risques est présenté en premier. Il faut noter que la DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) contient une description des risques extra-financiers. Certains de ces risques sont, compte tenu de leur importance, également inclus dans les facteurs de risque du présent chapitre. Afin d'éviter les répétitions fastidieuses pour le lecteur et de présenter chaque facteur de risque de manière concise, des renvois sont effectués au chapitre 4 « RSE et Performance Extra-Financière », qui aborde dans le détail la gestion par le Groupe des risques environnementaux, sociaux et sociétaux.

La description des principaux facteurs de risque de Rubis (cf. *infra*) présente les conséquences éventuelles en cas de survenance du risque et donne des exemples de mesures mises en œuvre afin de les réduire. Le niveau d'évaluation des risques présenté est relatif, c'est-à-dire qu'il permet de mesurer l'importance (impact/probabilité) des risques présentés dans ce document les uns par rapport aux autres et non par rapport à des risques similaires présentés par d'autres émetteurs. Ainsi, le niveau le plus élevé des risques présents dans ce document ne correspond pas nécessairement au niveau le plus élevé des risques d'autres opérateurs.

Probabilité : Faible ▲ Moyenne ▲▲ Élevée ▲▲▲ **Impact :** Faible ● Moyen ●● Élevé ●●●

Catégorie	Risque	Probabilité	Impact
Risques industriels et environnementaux	Risques d'accident majeur dans les installations industrielles	▲	●●
	Risques d'accident majeur dans les installations de distribution	▲	●
	Risques liés au transport de produits		
	● Transport maritime	▲	●●●
	● Transport routier	▲▲	●●
	Risques liés aux systèmes d'information	▲▲	●
Risques liés à l'environnement externe	Risques liés au développement de projets de centrales photovoltaïques	▲▲	●
	Risques pays et environnement géopolitique	▲▲	●●
	Risques climat	▲▲	●
Risques juridiques et réglementaires	Risques liés à l'évolution de la concurrence	▲	●
	Risques liés à une évolution significative de la réglementation	▲▲	●●
	Risques juridiques	▲	●
Risques financiers	Risques éthiques et de non-conformité	▲	●●
	Risques de change	▲▲	●●
	Risques de variation des prix des produits	▲▲	●
	Risques liés aux acquisitions	▲	●
	Risques liés à la gestion de la participation dans la JV Rubis Terminal	▲	●

3.1.2 Présentation détaillée des facteurs de risque

3.1.2.1 Risques industriels et environnementaux

Les activités de Rubis Énergie (Retail & Marketing et Support & Services), décrites plus en détail dans le chapitre 1, présentent des risques industriels et environnementaux qui, selon les activités et la nature des produits manipulés (carburants, combustibles, bitumes, gaz liquéfiés) peuvent avoir des impacts de nature et d'ampleur diverses. Ces activités sont soumises, dans la plupart des pays, à de nombreuses réglementations très strictes en matière d'environnement, de santé et de sécurité, imposant la mise en place de dispositifs de prévention des risques (par exemple, les réglementations européennes Seveso ou ADR pour, respectivement, les établissements industriels et les transports routiers de matières dangereuses).

RISQUES D'ACCIDENT MAJEUR DANS LES INSTALLATIONS INDUSTRIELLES ⁽¹⁾

Probabilité : ▲ Impact : ●●

Description des risques

Rubis Énergie exploite des sites industriels dans lesquels sont principalement manipulés des produits pétroliers (carburants, combustibles, bitumes, gaz liquéfiés). Ces produits sont par nature inflammables et, dans certains cas, explosifs.

Il s'agit de terminaux d'importation ou de stockage de produits pétroliers, de centres emplisseurs de bouteilles de gaz ainsi que d'une raffinerie. Seize sites (dont six non détenus à 100 % par une entité du Groupe) sont classés Seveso (seuil haut et bas) dans l'Union européenne et 49 sites assimilés (dont quatre non détenus à 100 % par une entité du Groupe) sont exploités en dehors de l'Union européenne.

Bien que les entités veillent à ce que ces installations et leur exploitation soient strictement conformes aux standards prédéfinis par le Groupe et à la réglementation qui leur est applicable, un accident majeur (incendie, pollution) est un risque inhérent à ces activités et justifie généralement leur assujettissement à une réglementation ainsi qu'à des procédures internes strictes. Aucun site à lui seul n'ayant une contribution significative aux résultats du Groupe, seul l'arrêt simultané de plusieurs d'entre eux pourrait entraîner des conséquences défavorables sur la situation financière du Groupe.

Exemples de mesures de gestion des risques

Du fait de la nature des activités de Rubis Énergie, la sécurité des opérations constitue une préoccupation constante des équipes. Pour prévenir les risques accidentels et notamment les événements industriels majeurs, outre le strict respect des réglementations applicables type Seveso, d'importants moyens sont mis en œuvre, tels que :

- une **démarche active de prévention des risques** par la mise en place de **systèmes de management HSE** (hygiène, sécurité et environnement) et **Qualité** éprouvés, garantissant la mise en œuvre de processus opérationnels rigoureux ;
- des **investissements** en matière de sécurité/défense contre l'incendie/maintien/adaptation des installations de 109 millions d'euros en 2022 ;
- l'**adhésion à des organismes professionnels** tels que le GESIP (Groupe d'étude de sécurité des industries pétrolières), l'Ufip Énergies et Mobilités, ou le JIG (Joint Inspection Group) qui apportent une **assistance générale en matière d'opérations, de formation et de sécurité** ;
- l'instauration d'**organisations de gestion de crise** pouvant être mises en œuvre rapidement en cas d'événement majeur afin d'en limiter les conséquences.

(1) Ce risque est détaillé dans la DPEF, chapitre 4, section 4.2.

RISQUES D'ACCIDENT MAJEUR DANS LES INSTALLATIONS DE DISTRIBUTION ⁽¹⁾

Probabilité : ▲ Impact : ●

Description des risques

Rubis Énergie exploite un réseau de 1 054 stations-service dans 23 pays, le plus souvent en confiant leur gestion à des gérants ou à des revendeurs indépendants.

Bien que les quantités de produits stockés dans une station-service soient limitées (fréquemment moins de 80 m³), le risque principal provient du fait que les stations-service sont souvent situées en zone urbaine ou périurbaine et qu'il s'agit d'installations accessibles au public.

Un incendie ou une fuite de produit, y compris causé par acte de malveillance, pourrait occasionner des dommages au personnel (le plus souvent non salarié du Groupe), aux clients et riverains, à l'environnement et/ou aux biens, ainsi qu'à la réputation du Groupe.

Exemples de mesures de gestion des risques

Pour prévenir les risques et notamment les accidents majeurs, outre le strict respect des réglementations applicables, des mesures sont mises en œuvre, telles que :

- l'établissement d'une **base documentaire d'exploitation des stations-service axée sur la prévention/protection des risques**, incluant notamment la définition d'instructions et de consignes de sécurité pour les opérations, la formation régulière des gérants et du personnel et la gestion rigoureuse des stocks de carburant ;
- la mise en œuvre de **programmes de mise en conformité technique des installations de distribution de carburants**, avec notamment le remplacement progressif des réservoirs et canalisations enterrés par des équipements à technologie double enveloppe équipés de détecteurs de fuite assurant un contrôle permanent de leur étanchéité pour se préserver de toute éventuelle pollution ;
- le déploiement de **programmes de maintenance préventive** dans les stations-service selon des cahiers des charges descriptifs régulièrement mis à jour, ainsi que l'inspection régulière de la bonne réalisation de ces actions de maintenance.

(1) Ce risque est détaillé dans la DPEF, chapitre 4, section 4.2.

RISQUES LIÉS AU TRANSPORT DE PRODUITS ⁽¹⁾

Transport maritime > Probabilité : ▲ Impact : ●●●●

Transport routier > Probabilité : ▲▲ Impact : ●●

Description des risques

Les produits distribués par Rubis Énergie sont considérés comme dangereux dans la mesure où ils sont inflammables ou, pour certains, explosifs, et où ils peuvent également faire l'objet de déversements accidentels susceptibles de générer des pollutions des sols et des eaux. Leur transport comporte donc un risque, tant du fait de la nature du produit que des modes de transport utilisés, principalement par voie maritime ou routière.

Transport maritime

Dans le cadre de ses activités d'approvisionnement et de *shipping*, Rubis Énergie exploite 16 navires, dont 10 lui appartenant en propre (dont deux nouveaux navires depuis début 2023), les autres navires étant affrétés en *time-charter*. Rubis Énergie affrète également des navires au voyage.

La survenance d'un accident majeur, y compris généré par des actes de piraterie, impliquant un navire (incendie, explosion, pollution, accident de navigation), dont la probabilité de survenance demeure faible mais dont l'impact serait potentiellement important, pourrait occasionner des dommages aux personnes, à l'environnement et/ou aux biens ainsi qu'à la réputation du Groupe. La responsabilité du Groupe, de ses dirigeants ou salariés pourrait être recherchée.

Transport routier

Le transport des produits vers les sites de distribution ou chez les clients nécessite la circulation de nombreux camions susceptibles de générer des risques pour les personnes et l'environnement. Les risques d'accidents sont accrus dans certaines zones (Afrique, certaines îles des Caraïbes) en raison de la mauvaise qualité des infrastructures routières, des distances parcourues et/ou de la densité de population présente sur les routes. Les conséquences d'un accident de la route impliquant des matières dangereuses sont généralement limitées dans l'espace, du fait des faibles quantités transportées, mais pourraient générer des dommages aux personnes, à l'environnement et/ou aux biens ainsi qu'à la réputation du Groupe en cas d'accident grave de la circulation.

Exemples de mesures de gestion des risques

Transport maritime

Outre le respect de la réglementation applicable à la navigation internationale (principalement les standards de l'Organisation maritime internationale), des mesures sont mises en place :

- le **vetting systématique des navires affrétés auprès de filiales du Groupe ou d'armateurs tiers**, effectué par une société spécialisée, Rightship ;
- l'**adhésion à Oil Spill Response Ltd**, une société pouvant porter assistance en cas de pollution maritime susceptible de se produire lors d'opérations de chargement/déchargement de produits dans les terminaux de Rubis Énergie ;
- en tant qu'affrèteur ou armateur, Rubis Énergie place son risque **shipping auprès de P&I Clubs** d'envergure internationale (cf. section 3.3.2.3).

Transport routier

Outre l'application de la réglementation applicable au transport de marchandises dangereuses, des mesures complémentaires sont prises pour prévenir les risques d'accidents de la circulation :

- des programmes de **formation des chauffeurs à la conduite défensive (*defensive driving*)** en particulier dans les pays où le risque est le plus élevé ; des consignes particulières sont également appliquées (par exemple, l'interdiction de circuler la nuit) ;
- des programmes de **renouvellement des flottes de camions** et d'installation d'équipements de surveillance des véhicules en déplacement, tels que la vidéosurveillance et/ou le suivi par géolocalisation (*tracking*).

(1) Ce risque est détaillé dans la DPEF, chapitre 4, section 4.2.

RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Probabilité : ▲▲▲ Impact : ●

Description des risques

Le Groupe est exposé, comme la plupart des entreprises, à des risques liés à l'usage de systèmes d'information. La gestion quotidienne des activités du Groupe, notamment la conduite de ses processus industriels, logistiques, commerciaux ou comptables repose sur le bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et des applications informatiques. Le risque de dysfonctionnement ou d'interruption des systèmes critiques, d'origine technique (coupures électriques ou de réseaux, défaillances de prestataires, etc.) ou malveillante (virus, intrusion informatique, etc.) ne peut être écarté. La survenance d'un tel incident serait susceptible d'impacter le travail des équipes, quelle que soit l'activité concernée (administrative, commerciale ou industrielle) en ralentissant leurs activités, et de conduire à la perte de données personnelles ou sensibles. L'essor du télétravail et le développement de la digitalisation de l'ensemble des métiers, incluant le recours au cloud, pourraient augmenter le risque. Le compartimentage des systèmes d'information des différentes entités du Groupe rend toutefois peu probable la propagation d'une attaque d'amplitude majeure. En cas de survenance d'un risque lié aux systèmes d'information, seule l'entité concernée, voire seul le service concerné, serait localement affecté.

Exemples de mesures de gestion des risques

Le Groupe adapte en permanence ses mesures de prévention, de détection et de protection de ses systèmes d'information et de ses données critiques, notamment par :

- la réalisation d'audits des infrastructures informatiques et de campagnes de tests ;
- des plans d'actions et programmes d'investissements pour renforcer de manière continue la sécurité et la

surveillance des systèmes d'information et des données afin de s'adapter aux évolutions constantes ;

- la mise en œuvre de plans de continuité d'activité (PCA) et de plans de reprise d'activité (PRA) ;
- des campagnes d'information et de formation des utilisateurs afin de les sensibiliser aux cyber-risques.

RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DES PROJETS DE CENTRALES PHOTOVOLTAÏQUES

Probabilité : ▲▲▲ Impact : ●

Description des risques

La branche Rubis Renouvelables (via sa filiale Rubis Photosol) construit et exploite des centrales photovoltaïques en France. Au 31 décembre 2022, Rubis Photosol opère 384 MWh de capacité installée et dispose de 3,5 GWh de portefeuille de développement dont 1,4 GWh en phase de développement avancé. Le succès de la phase de développement de ces projets pour leur mise en service dans les délais attendus repose sur la satisfaction d'un certain nombre de conditions et comporte des incertitudes dont les principales portent :

- **sur le résultat des études environnementales** : ces études génèrent un coût important par projet et peuvent conduire à l'abandon d'un projet notamment en raison de la découverte d'enjeux faune/flore trop importants. Dans une telle hypothèse, aucun recouvrement des sommes engagées ne peut intervenir ;
- **sur les autorisations administratives et permis de construire** : Rubis Photosol ne peut garantir qu'ils seront obtenus pour les sites en cours de développement. Ils peuvent également faire l'objet de délais d'instruction plus longs, rendant les calendriers de réalisation des projets plus incertains ;
- **sur la construction de l'installation** : la défaillance d'un prestataire clé au titre d'un contrat de construction est susceptible d'entraîner un retard plus ou moins significatif dans le délai de construction ainsi que dans le coût du projet si un changement de prestataire devenait nécessaire. Un retard de mise en service de l'installation photovoltaïque impacterait le contrat de vente d'électricité au titre de la durée dudit contrat. Par ailleurs, le prix de certains équipements essentiels à l'installation peut augmenter du fait de la hausse du prix des matières premières et les délais de fourniture sont susceptibles d'entraîner une hausse des coûts.

Exemples de mesures de gestion des risques

- Analyses préalables internes approfondies afin d'évaluer les probabilités de réalisation des projets et d'éviter le lancement d'études sur des projets dont les conditions de réalisation présentent d'importantes incertitudes.
- Analyse de l'évolution des jurisprudences en matière d'autorisations de construire et diffusion d'une veille hebdomadaire.

- Sélection des prestataires sur la base de critères exigeants et inclusion de pénalités de retard et de garanties financières conséquentes dans les contrats.

3.1.2.2 Risques liés à l'environnement externe

Rubis Énergie, et par conséquent Rubis SCA, est sensible à des facteurs de risque conjoncturels et structurels du fait de son secteur d'activité et des pays dans lesquels elle est présente.

RISQUES PAYS ET ENVIRONNEMENT GÉOPOLITIQUE

Probabilité : ▲▲ Impact : ●●

Description des risques

Le Groupe (hors JV Rubis Terminal) est implanté dans 39 pays au 31 décembre 2022. En 2022, il a réalisé 11 % de son ROC en Europe, 49 % dans les Caraïbes et 41 % en Afrique (en incluant les filiales implantées dans les DROM dans la zone Europe, la ventilation est la suivante : 23 % Europe, 40 % Caraïbes et 37 % Afrique). Une partie des activités de Rubis Énergie est exposée aux risques et incertitudes dans des pays ayant une gouvernance fragile ou pouvant connaître, ou ayant connu, une situation politique, économique, sociale et/ou sanitaire pouvant être analysée comme instable (notamment Haïti, le Nigéria, Madagascar ou le Suriname). La hausse des prix de marché des carburants et combustibles peut accroître cette instabilité en raison du poids croissant du coût de l'énergie dans le budget des particuliers et des entreprises.

Outre les conséquences habituelles, cette instabilité peut notamment se traduire, pour les filiales de Rubis Énergie, par une révision unilatérale des marges de distribution des carburants ou la non-application des structures de prix par les États régulant les prix des produits pétroliers afin de réduire la pression liée au coût de l'énergie. Le point d'équilibre reste néanmoins l'octroi de marges suffisantes aux opérateurs pour assurer une pérennité d'approvisionnement de produits de première nécessité et pour maintenir des standards adéquats de sécurité.

Une autre facette du risque géopolitique concerne la sécurité des collaborateurs du Groupe pour laquelle des mesures de protection strictes sont mises en place dans les pays à risque. La sécurité des personnes est dans ces pays un axe prioritaire de management au même titre que la sécurisation des installations de stockage de produits pétroliers.

Hors cas extrêmes, la continuité de l'activité de distribution de carburants et combustibles des filiales est en principe assurée, ces produits répondant à des besoins essentiels pour les populations. La survenance de manière concomitante dans plusieurs pays de tels événements pourrait avoir une incidence défavorable sur les résultats du Groupe.

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 ou dans l'océan Indien), susceptibles de générer des dommages sur les personnes à bord, sur le navire lui-même et sa cargaison, ainsi que des pertes financières du fait de retards dans les livraisons attendues, voire l'impossibilité de livrer les cargaisons.

Conflit russo-ukrainien : Rubis ne dispose pas d'implantations en Russie ou en Ukraine ni ne s'approvisionne auprès de fournisseurs implantés dans ces pays. Ce conflit a notamment contribué à l'augmentation des prix des produits pétroliers et gaziers sur les marchés internationaux. À la date de publication du présent document, l'évolution du conflit demeure toujours incertaine. Le Groupe reste attentif à la situation et à ses potentiels impacts sur ses activités et ses résultats, ainsi qu'aux effets indirects du conflit sur la chaîne d'approvisionnement du secteur au niveau mondial.

Exemples de mesures de gestion des risques

- **La diversité géographique des implantations du Groupe permet d'atténuer son exposition** aux risques d'un pays donné en limitant la concentration des activités et donc la dépendance à ce 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.
- Dans les zones plus particulièrement exposées aux risques sécuritaires, **les mesures de protection des collaborateurs et des sites sont renforcées selon l'évaluation des risques environnants**, afin de faire face aux actes de malveillance, d'intrusion, de kidnapping, de vandalisme ou de vol.
- **Face aux risques sanitaires, des plans de continuité d'activité sont établis** et des mesures de lutte contre les maladies virales ou infectieuses (peste, malaria, Ebola, Covid, etc.) sont prises (vaccinations, 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)**. Les recommandations relatives aux territoires qualifiés de « zones à haut risque » par l'Organisation maritime internationale (OMI) sont également prises en compte.

RISQUES CLIMAT (1)

Probabilité : ▲▲▲ Impact : ●

Description des risques**Risque physique**

Le Groupe a réalisé, en 2022, 49 % de son ROC dans la zone Caraïbes, plus particulièrement exposée à des risques naturels et climatiques dont l'intensité a tendance à augmenter (séismes, cyclones, etc.). La survenance d'événements extrêmes pourrait porter atteinte à l'intégrité des sites, en particulier les terminaux d'importation nécessaires à l'approvisionnement en produits pétroliers généralement situés en zones côtières, et entraîner la perturbation des opérations des filiales concernées et donc des pertes d'exploitation. Les derniers cyclones survenus dans les Caraïbes ont néanmoins modérément affecté les résultats du Groupe.

Dans une moindre mesure, l'activité de distribution Retail & Marketing de Rubis Énergie est exposée aux variations de températures, principalement en Europe (11 % du ROC consolidé du Groupe) lors d'hivers doux, affectant les volumes de vente des combustibles sur le marché du chauffage.

Risque de transition

Rubis est exposé aux enjeux de son secteur en matière de transition énergétique. Bien qu'ayant initié la diversification de ses activités vers des énergies renouvelables, l'essentiel de l'énergie vendue aujourd'hui par le Groupe est d'origine fossile. L'évolution parfois rapide de l'environnement réglementaire et des politiques vers une économie bas carbone (taxe carbone, certificats d'économie d'énergie, obligation d'incorporation des biocarburants) pourrait imposer une réduction significative des émissions de CO₂ et rendre d'autres énergies moins carbonées plus compétitives à terme. En outre, la préoccupation croissante des parties prenantes (clients, investisseurs, assureurs, collaborateurs, société civile, etc.) en matière de changement climatique est susceptible d'affecter défavorablement les activités de distribution de produits pétroliers du Groupe, sa situation financière, son image, son attractivité et ses perspectives, avec des niveaux d'incertitude variables et parfois difficilement mesurables sur le long terme. L'impact immédiat est considéré comme faible à modéré selon les produits et les zones concernés.

Exemples de mesures de gestion des risques

- Le Groupe a créé en 2022 une **nouvelle branche d'activité, Rubis Renouvelables**, dédiée à la production d'électricité renouvelable, un nouveau pilier de la stratégie de Rubis. Cette branche est principalement constituée de Rubis Photosol qui construit et exploite des centrales photovoltaïques en France (384 MWc de capacité installée et 3,5 GWc de portefeuille de développement dont 1,4 GWc en phase de développement avancé).
- Le Groupe s'attache à **surveiller la vulnérabilité de ses installations existantes et futures** ainsi que de ses activités en tenant compte des prévisions en matière d'évolution climatique et en prenant toutes les mesures appropriées en matière de sécurité, notamment par la prise en compte des risques naturels dans la conception et l'exploitation des installations exposées. Cela se matérialise notamment par :
 - la **diversification géographique** (présence sur trois continents) et l'**élargissement du périmètre du Groupe**, limitant fortement l'exposition aux aléas climatiques susceptibles d'intervenir sur une zone ;
 - la **diversification des métiers et des produits vendus par Rubis Énergie**, tant par catégorie de produits que d'utilisateurs (carburant automobile, carburant aviation, gazole, fioul combustible, gaz liquéfiés, bitume et lubrifiants), limitant les impacts d'un événement climatique.
- La **stratégie de décarbonation** (détaillée dans le chapitre 4, section 4.3 du présent document) incluant notamment un **objectif de réduction de 30 % des émissions de CO₂** (scopes 1 et 2, année de référence 2019, périmètre Rubis Énergie) d'ici 2030, défini en 2021, et un **objectif complémentaire de réduction de 20 % d'ici 2030 des émissions de CO₂ du scope 3A** (périmètre Rubis Énergie, postes transport maritime et routier externalisés principalement, soit 45 % du scope 3A), défini en 2022, comme annoncé dans la feuille de route RSE *Think Tomorrow 2022-2025* du Groupe. Rubis a notamment mis en place des mesures visant à accroître l'**efficacité énergétique de ses installations industrielles les plus consommatrices d'énergie** afin de réduire leur empreinte carbone, telles que la raffinerie en Martinique ou les navires.
- L'instauration d'une **gouvernance et d'équipes en charge du suivi des enjeux climatiques** (évolutions réglementaires, techniques, sociétales) et l'**identification d'opportunités de développement** pour accompagner les réflexions des instances dirigeantes. L'équipe Climat & Énergies Nouvelles, créée en 2020, alimente le Comité Climat et coordonne les efforts opérationnels menés par toutes les filiales de Rubis Énergie.

(1) Ce risque est détaillé dans la DPEF, chapitre 4, section 4.2.

RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DE LA CONCURRENCE**Probabilité :** ▲ **Impact :** ●**Description des risques**

L'activité de distribution Retail & Marketing est confrontée à un environnement concurrentiel dynamique. Le profil des concurrents évolue avec l'entrée dans la distribution d'acteurs du *trading*, qui bénéficient alors d'un avantage compétitif sur une plus grande partie de la chaîne de valeur dans les marchés très dépendants de l'importation de produits pétroliers, ou d'acteurs locaux soutenus par les gouvernements. En outre, l'utilisation des énergies fossiles est progressivement concurrencée par d'autres énergies, bien que cela reste encore limité à ce jour à quelques zones géographiques où le Groupe opère, principalement en Europe de l'Ouest.

L'absence de prise en compte de ces diverses évolutions dans la stratégie du Groupe serait susceptible de limiter ses perspectives de développement.

Exemples de mesures de gestion des risques

- **Rubis Énergie privilégie les marchés sur lesquels le Groupe a une position de leader, maîtrise son approvisionnement et/ou possède un outil logistique (terminaux maritimes d'importation, raffinerie, liaison oléoduc) stratégiquement situé.** La croissance externe autour de ses zones d'activité contribue à augmenter les synergies intragroupes et à accroître la compétitivité.
- **L'élargissement régulier du portefeuille de fournisseurs** (stockistes, raffineurs, traders) de Rubis Énergie contribue à la compétitivité des approvisionnements.
- **En Europe**, l'activité de Rubis Énergie se concentre très majoritairement sur la **distribution de gaz liquéfiés**, considérés comme une énergie de transition.
- **Le respect de standards élevés en matière de sécurité, de qualité des produits et d'éthique** constitue un avantage concurrentiel différenciant, notamment sur les marchés où les acteurs locaux ne sont pas en mesure de répondre aux exigences de clients internationaux.

3.1.2.3 Risques juridiques et réglementaires

RISQUES LIÉS À UNE ÉVOLUTION SIGNIFICATIVE DE LA RÉGLEMENTATION

Probabilité : ▲▲▲ Impact : ●●●

Description des risques

Réglementation environnementale

La tendance croissante au renforcement des réglementations en matière environnementale et de sécurité industrielle auxquelles sont soumises les deux activités de Retail & Marketing et Support & Services pourrait générer des coûts supplémentaires importants pour la mise en conformité des installations, susceptibles d'avoir des impacts sur l'activité des entités et sur les résultats du Groupe. Tant en France qu'à l'international, les sites et les produits sont soumis à des règles de plus en plus strictes de protection de l'environnement (eau, air, sol, bruit, protection de la nature, gestion des déchets, études d'impact, etc.), de la santé (poste de travail, risques chimiques des produits, etc.) et de la sécurité des salariés et des riverains. Les activités de Rubis Photosol sont également soumises à de nombreuses réglementations en matière d'urbanisme, d'environnement ou d'agriculture pour l'activité agrivoltaïque.

Par ailleurs, pour la plupart des activités du Groupe, le respect des réglementations applicables nécessitera, lors de leur fermeture, la mise en sécurité puis le démantèlement des sites et leur réhabilitation sur le plan environnemental après leur mise à l'arrêt. Les coûts liés à ces opérations pourraient sensiblement dépasser les provisions comptabilisées par le Groupe et avoir un impact négatif sur ses résultats opérationnels. Les dépenses futures pour restitution des sites sont comptabilisées par le Groupe selon les principes comptables indiqués dans la note 4.11 de l'annexe des comptes consolidés.

Réglementation relative aux énergies renouvelables

Rubis Photosol exerce son activité en France, dans un environnement fortement réglementé et protecteur des opérateurs. Le projet de loi « relatif à l'accélération de la production d'énergies renouvelables » est susceptible d'entraîner un décalage du calendrier de mise en service puisqu'il est susceptible de ralentir le déploiement des projets par l'insertion de nouvelles contraintes réglementaires, voire de remettre en cause la faisabilité de certains projets. Par ailleurs, l'évolution des orientations gouvernementales est susceptible d'exposer Rubis Photosol à la remise en cause des prix et tarifs réglementés d'achat d'électricité par les autorités françaises ou tout autre entité publique habilitée. La vente d'électricité étant la finalité des installations photovoltaïques, une remise en cause des mécanismes d'obligations d'achat (soit direct soit *via* des compléments de rémunération) pourrait entraîner des conséquences défavorables sur la rentabilité des projets de Rubis Photosol, selon leur niveau de maturité. En effet, une diminution du chiffre d'affaires réduirait la capacité des sociétés projets (SPV) à rembourser leur dette bancaire ainsi que les comptes courants qui leur sont consentis par Rubis Photosol. L'évolution des réglementations relatives aux énergies renouvelables est néanmoins de plus en plus favorable à ces activités de production d'énergie renouvelable.

Réglementation fiscale

La conclusion d'un accord fiscal par la communauté internationale durant l'automne 2021 entraînera d'importantes réformes de la fiscalité internationale. L'OCDE a publié des règles pour garantir que les entreprises multinationales seront soumises à un taux d'imposition minimal de 15 % à partir de 2023. La Commission européenne a proposé une directive pour définir la base de calcul visant à réaligner les droits d'imposition sur la création de valeur et en fixant un taux d'imposition minimal. Les États membres de l'UE devront transposer la directive Pilier 2 d'ici le 31 décembre 2023, pour une application de la Règle d'inclusion des revenus (RIR) à compter de 2024 (exercices ouverts à compter du 31 décembre 2023) et de la Règle relative aux paiements insuffisamment taxés (RPII) à compter de 2025 (exercices ouverts à compter du 31 décembre 2024). Par ailleurs, du fait de leurs contraintes budgétaires, notamment accrues par l'augmentation des dettes publiques résultant de la crise sanitaire de la Covid-19, certains États introduisent de nouvelles mesures fiscales et donnent à leurs services de contrôle des pouvoirs renforcés.

Exemples de mesures de gestion des risques

- Une veille réglementaire est assurée en permanence par les équipes. En outre, une revue régulière de la situation des sites est effectuée au regard des obligations réglementaires existantes ou à venir.
- Le Groupe contribue, notamment *via* les organisations et syndicats professionnels sectoriels, au développement de normes adaptées aux enjeux de l'industrie.
- L'évaluation par Rubis des risques afférents a conduit le Groupe à comptabiliser des **provisions à hauteur de 36 millions d'euros** pour dépollution et renouvellement des immobilisations (cf. note 4.11 de l'annexe des comptes consolidés).
- Rubis Photosol participe au débat public, notamment *via* le Syndicat des énergies renouvelables (SER), afin de défendre les intérêts de la filière. Il procède à une veille

réglementaire rigoureuse et continue afin de se conformer aux réglementations ou de se prémunir contre les éventuelles modifications légales pouvant affecter la construction ou l'exploitation de ses centrales.

- Les sociétés du Groupe s'assurent que les déclarations fiscales et les paiements sont effectués conformément aux réglementations locales. Elles établissent les déclarations fiscales requises selon les juridictions dans lesquelles le Groupe exerce ses activités.

- Conformément à ses obligations légales, Rubis a effectué son *country-by-country reporting* en déclarant la répartition de ses bénéfices, impôts et activités par juridiction fiscale et a établi sa documentation des prix de transfert pratiqués entre les sociétés du Groupe (*Transfer Pricing Documentation – Master File*).

RISQUES JURIDIQUES

Probabilité : ▲ Impact : ●

Description des risques

Rubis exerce ses activités en France et à l'international dans des environnements légaux et réglementaires complexes et en constante évolution.

Les activités de Rubis Énergie sont généralement soumises à une réglementation rigoureuse et complexe dans le domaine de la protection de l'environnement et de la sécurité industrielle. Du respect de cette réglementation découle l'obtention ou le renouvellement des autorisations d'exploiter, des concessions portuaires ou des baux, portant sur les terrains sur lesquels se situent les installations. La perte d'autorisation d'exploiter un site majeur, tel que la raffinerie de Martinique, un site d'importation clé pour l'approvisionnement d'un pays ou de toute autre infrastructure essentielle, dont la contribution aux résultats du Groupe est significative, serait susceptible d'entraîner des conséquences défavorables sur les résultats du Groupe ou ses perspectives.

Les autres risques juridiques majeurs résident dans les litiges auxquels le Groupe pourrait être confronté avec des clients, des fournisseurs et des prestataires de services, ou encore avec des riverains en cas de pollution majeure. Des litiges peuvent également intervenir à la suite d'acquisitions de sociétés ou dans le cadre de partenariats. En matière fiscale, les filiales du Groupe peuvent être soumises à des contrôles fiscaux et douaniers ou faire l'objet de procédures menées par les autorités nationales, dans le cadre desquels il n'est pas garanti que les autorités fiscales valident les positions prises par le Groupe, même s'il les juge correctes et raisonnables dans le cadre de ses activités. Ces litiges pourraient porter sur des montants significatifs, susceptibles d'affecter les résultats du Groupe, notamment en matière de politique des prix de transfert entre pays.

À ce jour, 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 eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Exemples de mesures de gestion des risques

- La gestion et le suivi de ces risques sont assurés principalement par les départements financiers et juridiques de Rubis Énergie, en lien avec les filiales, avec l'assistance de conseils et de cabinets spécialisés extérieurs. Le Secrétariat Général de Rubis SCA 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.
- En matière fiscale, les sociétés du Groupe s'assurent que les déclarations fiscales et les paiements sont effectués conformément aux réglementations locales. Le Groupe n'a par ailleurs aucune filiale qui ne soit pas sous-tendue par des raisons d'activité économique (opérations commerciales locales pour l'essentiel).
- Le Groupe évalue les risques liés aux litiges en cours et constitue des provisions conformément aux principes comptables applicables afin de couvrir les risques qu'il est en capacité d'évaluer de façon fiable (cf. note 4.11 de l'annexe des comptes consolidés).

RISQUES ÉTHIQUES ET DE NON-CONFORMITÉ ⁽¹⁾

Probabilité : ▲ Impact : ●●

Description des risques

Compte tenu de la localisation géographique d'une grande partie de ses activités, le risque de manquement aux règles éthiques et de conformité fait l'objet d'une attention particulière du Groupe. Rubis veille à ce que l'ensemble de son personnel agisse en adéquation avec les valeurs d'intégrité et de respect des normes internes et externes applicables et à ce que le même standard soit respecté dans les entités dans lesquelles il détient une participation significative (au premier titre desquelles la JV Rubis Terminal). Dans un contexte de judiciarisation accrue, avec des autorités de contrôle disposant de pouvoirs étendus, la non-conformité aux lois et réglementations (telles que lois anticorruption, sanctions économiques internationales, RGPD, concurrence) ou la mise en cause de la responsabilité de l'entreprise et/ou de ses dirigeants exposerait le Groupe à des conséquences néfastes sur ses équilibres financiers (sanctions administratives, civiles, pénales), sa réputation, son attractivité, ses valeurs, ses sources de financement et, à terme, sa croissance et ses résultats.

Exemples de mesures de gestion des risques

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

- **un dispositif spécifique de prévention des risques de corruption et de non-respect des règles de sanctions économiques internationales**, incluant notamment un référentiel documentaire formalisant le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doit exercer son activité professionnelle ; des formations dédiées à ces thématiques ; un dispositif d'alerte interne *Rubis Integrity Line* permettant à chaque collaborateur d'alerter sur des manquements aux règles éthiques (dispositif détaillé dans le chapitre 4, section 4.5.1.1). Les
- **une gouvernance au niveau du Groupe** incluant : la Direction RSE & Conformité, chargée de superviser et de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de conformité du Groupe, ainsi que la gestion des risques et les questions relatives à la RSE, la nomination d'un responsable Conformité au niveau de chaque branche d'activité et un réseau de 36 Référents Conformité (dont quatre au sein de la JV Rubis Terminal) présents dans la plupart des pays d'activité du Groupe.

(1) Ce risque est détaillé dans la DPEF, chapitre 4, section 4.5.1.1.

3.1.2.4 Risques financiers

RISQUES DE CHANGE

Probabilité : ▲▲ Impact : ●●

Description des risques

Du fait de son implantation internationale et de son secteur d'activité, Rubis est naturellement exposé aux fluctuations de devises étrangères (hors euro, sa devise fonctionnelle et de reporting) et principalement à celles du dollar US, la plus grosse partie du chiffre d'affaires du Groupe étant réalisée dans cette monnaie. En effet, Rubis Énergie achète les produits pétroliers sur les marchés internationaux en dollars alors que les ventes et dépenses des filiales du Groupe à l'étranger, hors zone euro, sont généralement exprimées dans leur monnaie locale, qui, pour certains pays, est très fluctuante (par exemple, le naira Nigérian ou la gourde haïtienne). De fait, ces fluctuations sont susceptibles d'impacter les résultats du Groupe, à la hausse comme à la baisse.

En outre, dans certains pays (Nigéria, Kenya, Haïti, Suriname et dans une moindre mesure Jamaïque, Madagascar et Rwanda), le manque de disponibilité des devises (pénurie de dollars) peut générer des difficultés temporaires d'approvisionnement en produits pétroliers, achetés en dollars sur les marchés internationaux, impactant l'activité des filiales qui y sont implantées.

Exemples de mesures de gestion des risques

- La facturation des clients finaux se fait dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice, sauf exception.
- Lorsque cela est possible, des couvertures de change sur les achats de produits sont mises en place dans le cas où le cours de change du dollar, utilisé pour établir le prix de vente du produit en devise locale, est fixé à l'avance, et ce, afin de maintenir la marge.
- La dépréciation de la monnaie locale est répercutée dans les prix de vente dans la mesure du possible, lorsque la mise en place de couvertures de change n'est pas possible.
- Des lettres de crédit sont négociées avec les banques des pays concernés afin de garantir l'obtention de dollars au cours officiel.

RISQUES DE VARIATION DES PRIX DES PRODUITS

Probabilité : ▲▲ Impact : ●

Description des risques

Les activités de Rubis Énergie sont assez peu sensibles, à quelques exceptions près, aux prix des produits et à leur variation. Dans certaines zones où Rubis Énergie opère, les prix des carburants sont administrés, ce qui permet une préservation des marges dans ces pays (35 % des volumes sont réalisés dans des pays où les prix sont administrés). Toutefois, dans certains pays, les structures de prix administrés ne sont pas toujours appliquées ou tiennent insuffisamment compte de la variation du prix des produits sur les marchés internationaux, notamment lors de périodes pré-électorales ou dans un contexte de forte hausse des prix de l'énergie, générant un manque à gagner pour les entités concernées (Madagascar, Haïti). Les subventions pour dédommager les distributeurs comme Rubis Énergie peuvent également être payées tardivement et en devise locale, ce qui crée une exposition aux risques de change. En outre, dans certains pays, les gouvernements peuvent réquisitionner des volumes de carburants et combustibles à des prix moindres que ceux du marché, ce qui peut entraîner une perte financière pour Rubis Énergie. Enfin, face à la hausse des prix de l'énergie, certains concurrents peuvent décider de proposer des remises spontanées, susceptibles de réduire l'attractivité des stations-service de Rubis Énergie qui n'auraient pas la capacité de s'aligner sur les prix.

L'activité de distribution de GPL, moins régulée, est plus exposée au risque de variation des prix des produits. La répercussion sur les clients des variations pouvant être plus longue à mettre en œuvre sur certains marchés, des décalages temporaires peuvent naître à la hausse comme à la baisse.

Exemples de mesures de gestion des risques

- La diversification de Rubis Énergie, tant géographique que par catégorie de produits, permet de réduire les conséquences de la réalisation du risque sur les résultats.
- Les hausses de coût du produit sont 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.
- Rubis Énergie dispose d'un département en charge de l'approvisionnement, qui permet de sécuriser et d'optimiser en amont les flux physiques de fourniture des produits.

RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS

Probabilité : ▲ Impact : ●

Description des risques

Les acquisitions font partie intégrante de la stratégie de croissance de Rubis. 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 standards de gestion du Groupe. Des risques liés à l'évaluation de l'actif et du passif pourraient également apparaître à l'issue de la réalisation de l'acquisition, la qualité de l'information transmise étant parfois limitée par le cadre réglementaire local. Enfin, des facteurs d'environnement externe pourraient influencer sur la réalisation des bénéfices escomptés, notamment l'environnement macroéconomique, les risques pays tels qu'ils sont décrits dans la section 3.1.2.2, l'évolution des marchés spécifiques sur lesquels la transaction a lieu, la réponse ou l'évolution de la concurrence ou la perte d'un avantage logistique concurrentiel. Il existe un risque de perte de valeur lié à ces risques.

À la suite d'acquisitions importantes ces dernières années, le Groupe a enregistré des goodwill significatifs (1 719 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Par ailleurs, la stratégie de diversification du Groupe vers des énergies moins carbonées s'est traduite ces deux dernières années par deux opérations :

- l'acquisition de 80 % de Photosol France (devenu Rubis Photosol), finalisée le 14 avril 2022, l'un des principaux développeurs indépendants d'électricité photovoltaïque en France ;
- la prise de participation à hauteur de 18,5 % dans HDF Energy lors de son entrée en bourse en juin 2021. Cet investissement est classé dans le bilan consolidé du Groupe en « Actifs financiers à la juste valeur » avec contrepartie dans les autres éléments du résultat global. À ce titre, le Groupe est exposé à des pertes de valeurs.

Exemples de mesures de gestion des risques

- La Gérance de Rubis SCA, en lien avec les Directions Générales de Rubis Énergie et de Rubis Photosol, examine en détail les sociétés ou actifs qu'ils envisagent d'acquérir dans le cadre de **due diligences afin de mieux appréhender les incertitudes, d'anticiper les risques et de les intégrer dans la valorisation du projet.**
- **Une procédure structurée d'intégration des acquisitions est mise en œuvre**, incluant notamment la nomination d'un Directeur Général au fait des règles et procédures du Groupe et du métier.
- Conformément aux normes IFRS, **Rubis effectue des tests de perte de valeur des goodwill** au moins une fois par an et à chaque fois que la Direction identifie un indice de perte de valeur (cf. note 4.2 de l'annexe des comptes consolidés). Une dépréciation est comptabilisée si la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur nette comptable, la valeur recouvrable étant la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur nette des coûts de cession. Une perte de valeur de 40 millions d'euros a été constatée au 31 décembre 2022 reflétant les difficultés opérationnelles rencontrées par le Groupe à Haïti compte tenu de l'environnement politique, économique et sécuritaire du pays qui affecte l'ensemble des secteurs d'activité. Le calendrier de retour à des conditions normales ne peut être établi avec certitude.
- **La Gérance de Rubis SCA, en lien avec les Directions Générales de Rubis Énergie et de Rubis Photosol, analyse en détail les programmes d'investissements** des différentes filiales du Groupe pour s'assurer que la création de valeur attendue est réaliste.
- Concernant l'acquisition de **Photosol : maintien des équipes dirigeantes ayant une parfaite connaissance de leur métier** pour assurer la continuité et le développement des activités.

RISQUES LIÉS À LA GESTION DE LA PARTICIPATION DANS LA JV RUBIS TERMINAL

Probabilité : ▲ Impact : ●

Description des risques

La JV Rubis Terminal, créée dans le cadre du partenariat conclu en 2020 entre Rubis SCA et un fonds d'infrastructure, est détenue respectivement à 55 % et 45 % et contrôlée conjointement par les deux partenaires. Du fait de la perte du contrôle exclusif par Rubis SCA, cette activité est comptabilisée depuis le 30 avril 2020 selon la méthode de la mise en équivalence dans les comptes consolidés de Rubis SCA (cf. notes 3.2.2 et 9 de l'annexe des comptes consolidés).

Ce partenariat vise à soutenir le développement de l'activité de Stockage de produits liquides (opérée par Rubis Terminal Infra et ses filiales, anciennement Rubis Terminal) : en renforçant ses positions existantes sur ses marchés (zone ARA, France et Espagne) ; en diversifiant son offre ; et en permettant d'envisager de nouvelles opportunités de développement. Il permet de partager les risques économiques et financiers en limitant les capitaux engagés.

En tant que partenaire au sein de cette coentreprise, Rubis SCA pourrait être exposé à un risque de perte de valeur de sa participation en cas de difficultés quant à la concrétisation de la stratégie définie avec son nouveau partenaire, ce qui pourrait influencer sur la réalisation des bénéfices escomptés.

Outre les facteurs d'environnement externe habituels (tels que l'évolution de la concurrence, les risques pays et géopolitiques) ou les risques juridiques et réglementaires (tels que la perte d'autorisation d'exploiter, un litige majeur, l'évolution significative de la réglementation environnementale) susceptibles d'influer sur le développement de Rubis Terminal Infra, un blocage en cas de désaccord entre les partenaires sur les décisions à prendre ou le non-respect par le partenaire de ses engagements et obligations pourraient entraîner des conséquences défavorables sur les résultats attendus. Le succès de ce partenariat dépend donc notamment de l'efficacité du cadre de gouvernance mis en place.

Par ailleurs, Rubis pourrait subir un risque d'image en cas de survenance d'un risque opérationnel majeur (notamment risque industriel) du fait du nom de la joint-venture associé au Groupe. Enfin, du fait de la détention à 55 % du capital de la joint-venture par Rubis SCA, sa responsabilité est susceptible d'être engagée en cas de non-respect par Rubis Terminal Infra de réglementations applicables à des entités considérées comme des filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce.

Exemples de mesures de gestion des risques

Rubis SCA a choisi comme partenaire un fonds d'infrastructure majeur ayant une politique d'investissement sur le long terme. Ce fonds, ayant une présence mondiale, investit en ligne avec les meilleurs standards internationaux en matière d'ESG.

Le Groupe veille à la protection de ses intérêts en tant que partenaire grâce notamment à la signature d'un **pacte d'actionnaires, à sa représentation au sein des organes de gouvernance de la joint-venture** (Conseil d'Administration) et à la **remontée d'informations régulière par le management de Rubis Terminal Infra** (cf. section 3.2.4).

Des dispositifs contractuels sont inscrits dans le pacte d'actionnaires, permettant la résolution des cas de conflit et de blocage au sein du partenariat.

Rubis veille à ce que le même niveau de standard que celui mis en œuvre dans ses entités contrôlées soit respecté par les équipes de Direction de Rubis Terminal Infra et s'en assure au moyen d'indicateurs de suivi et de reporting transmis par la Direction.

3.2 Contrôle interne

3.2.1 Cadre du dispositif de contrôle interne

Référentiel

Pour la description ci-après des procédures de contrôle interne, 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 SCA 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

La présente section décrit les procédures qui sont applicables à Rubis Énergie, contrôlée à 100 % par Rubis SCA, et à ses sous-filiales, et à Rubis Photosol et à ses sous-filiales. Ces procédures sont distinctes en raison des spécificités des deux organisations et sont donc décrites distinctement.

La gestion de la JV Rubis Terminal est exercée conjointement avec le partenaire. La Direction Générale de la joint-venture a la responsabilité de mettre en place et d'assurer le contrôle interne (en matières comptable, financière et de risques) conformément aux standards et réglementations applicables ainsi qu'aux attentes de ses actionnaires. Les développements relatifs à cette joint-venture sont détaillés dans la section 3.2.4 du présent chapitre.

Composantes du dispositif

Bien qu'ayant acquis une dimension internationale, Rubis souhaite demeurer une organisation décentralisée proche du terrain afin d'apporter à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins en ayant la capacité de prendre rapidement les décisions opérationnelles nécessaires. Les échanges réguliers, et dès que nécessaire, entre la Gérance, d'une part, et les Directions Générales et fonctionnelles de Rubis Énergie ainsi que de ses filiales étrangères, d'autre part, sont la pierre angulaire de cette organisation.

Ce modèle managérial confère à chaque responsable de site industriel ou de filiale une large autonomie dans la gestion de son activité ; 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 SCA, ainsi que des directions fonctionnelles de Rubis Énergie et Rubis Photosol (cf. sections 3.2.2.3 et 3.2.3.2).

Enfin, le Conseil de Surveillance de Rubis SCA, *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 5, section 5.3.2).

3.2.2 Contrôle interne comptable et financier

Rubis SCA contrôle ses filiales têtes de branche : Rubis Énergie (activités de Retail & Marketing et de Support & Services) d'une part, et Rubis Photosol d'autre part, en collaboration avec la Direction Générale de ces dernières. Rubis SCA 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.

3.2.2.1 Organisation générale du Groupe

LES DIRECTIONS DES FILIALES ET RUBIS SCA

Les Directions Consolidation & Comptabilité de Rubis SCA, Rubis Énergie et Rubis Photosol procèdent à la consolidation trimestrielle, semestrielle et annuelle des comptes du Groupe. Elles procèdent :

- 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 deux arrêtés de comptes.

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

Les équipes sont assistées d'un cabinet spécialisé dans les métiers de l'audit et de l'expertise comptable et opèrent sous la supervision des Gérants, du Directeur Général Finance et de la Directrice de la Consolidation et de la Comptabilité.

C'est ensuite vers Rubis SCA, *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 5, section 5.3.2, 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, la Directrice Générale Déléguée, le Directeur Général Finance, la Directrice de la Consolidation et de la Comptabilité, la Secrétaire Générale, la Directrice RSE & Conformité, 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.

3.2.2.2 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

Rubis Énergie

Deux manuels ont été diffusés afin d'harmoniser les points de contrôle interne et de traitement comptable des différentes transactions réalisées :

- le manuel de contrôle interne ;
- le manuel des principes comptables.

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 encours autorisés, pour obtenir des cautions bancaires en garantie de paiement, etc.

Rubis Photosol

Des notes et procédures sont formalisées sur tous les domaines considérés comme stratégiques dans l'entreprise, et notamment en matière :

- de délégations et limites de pouvoir, en termes d'engagement de dépenses d'une part et de pouvoirs de paiement en banque d'autre part ;
- de facturation du chiffre d'affaires ;
- de suivi des capex (comptabilisation, activation par composants, déclarations fiscales liées, suivi budgétaire).

L'ensemble des interventions concourant à l'élaboration des données financières (production, contrôle de premier niveau, voire contrôle de second niveau) sont inventoriées dans un programme de travail adapté à chaque type de société et suivi de manière systématique.

Les rôles et responsabilités de l'ensemble des personnes intervenant dans l'élaboration et la remontée de l'information comptable et financière sont identifiés et synthétisés dans des documents dédiés.

LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Rubis Énergie

Rubis Énergie dispose d'un système d'information centralisé permettant de regrouper la globalité de l'information financière : reporting de gestion de chaque société, standardisé et uniformisé par type de métier/activité ; comptes trimestriels, analyses mensuelles de marge, suivi des dépenses d'investissement, suivi budgétaire et de gestion prévisionnelle en trois 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 de cohérence 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 exploite également un système de gestion documentaire permettant à ses 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 Rubis Énergie.

Rubis Photosol

L'information comptable et financière de Rubis Photosol est produite et enregistrée via un logiciel de gestion financière modulaire intégrant le suivi des investissements, auquel sont connectés un système de gestion de la trésorerie et une solution de dématérialisation des factures fournisseurs. Le serveur hébergeant l'outil de gestion financière est sauvegardé quotidiennement.

Les systèmes d'information sont paramétrés de façon à intégrer un certain nombre de contrôles, à limiter et/ou

bloquer les opérations en fonction des pouvoirs de chacun et à intégrer certaines règles de contrôle interne, notamment :

- la règle dite des « quatre yeux » est systématiquement intégrée dans la définition des profils dans l'ensemble des systèmes impactant les flux financiers ;
- les pouvoirs d'engagement de dépenses de l'ensemble des collaborateurs concernés sont paramétrés dans le système de validation des factures ;
- des contrôles de cohérence automatiques sont intégrés dans le système comptable pour limiter les erreurs de saisie (doublons, nature et calcul de la TVA).

L'ensemble de ces outils est administré par la Direction Administrative et Financière de Rubis Photosol.

Les droits d'administration des systèmes d'information sont accordés à un nombre de personnes restreint et auxquelles sont dispensées des formations spécifiques.

Les documents financiers, juridiques et opérationnels sont produits et sauvegardés via un système de gestion documentaire équipé d'un système de *back-up* avec serveur redondant et sauvegardes quotidiennes.

Pour l'exercice 2022, les travaux relatifs aux comptes consolidés ont été réalisés par l'équipe centrale Rubis SCA sur l'outil Groupe (SAP BFC) et selon les procédures suivies couramment.

LES BUDGETS ET LES REPORTINGS

Rubis Énergie

Les budgets sont élaborés en fin d'année par, successivement, les filiales et les sous-filiales de Rubis Énergie, dans le cadre d'un plan budgétaire de trois ans glissants en fonction d'éléments de gestion et d'indicateurs budgétaires définis et standardisés par métier. Les indicateurs sont définis par la Direction Générale et les directions opérationnelles de Rubis Énergie conformément à la stratégie de Rubis.

Les indicateurs budgétaires sont notamment les suivants : marge brute, RBE, ROC, résultat net, investissements, capacité d'autofinancement, *free cash-flow*, endettement, volumétries, réduction de l'empreinte carbone.

Chez Rubis Énergie, les budgets sont élaborés par pays, par chaque filiale. Ils sont revus par la Direction Contrôle de Gestion, Audit et Consolidation de la branche, qui, après discussion et/ou révision, élabore un budget consolidé qui est ensuite revu par la Direction Générale de Rubis Énergie puis transmis à Rubis SCA qui le passe en revue lors des Comités de Direction.

La Direction Financière et Contrôle de Gestion de Rubis Énergie élabore les reportings mensuels et analyse les écarts entre réalisations actuelles, prévisions budgétaires et réalisations des précédents exercices.

Les reportings sont diffusés dans les 10 jours calendaires suivant la fin de chaque mois puis sont examinés et comparés avec les prévisions initiales postérieurement en Comité de Direction, en présence de la Gérance de Rubis SCA.

Rubis Photosol

Sur la base des orientations stratégiques définies par la Direction Générale de Rubis Photosol en lien avec la Gérance de Rubis SCA, les budgets sont élaborés en début d'exercice civil par chacune des directions opérationnelles, pour leurs périmètres de responsabilité respectifs et avec un horizon de deux ans.

Ces budgets sont intégrés dans un modèle de projection à deux ans (dit « modèle court terme ») incluant les données de la quasi-totalité des entités du Groupe, ainsi qu'une vision consolidée au niveau de l'entité de tête Rubis Photosol. Ce modèle permet notamment la production des indicateurs clés indispensables au suivi de l'activité, soit : chiffre d'affaires, RBE, résultat net, investissements, dette nette, production d'électricité, capacité installée.

Les indicateurs issus du modèle font ensuite l'objet d'une revue par la Direction Générale de Rubis Photosol, qui s'assure notamment de la cohérence avec les orientations stratégiques définies en lien avec la Gérance de Rubis SCA et de la cohérence des budgets entre eux. Certains budgets peuvent alors faire l'objet d'une révision.

Les budgets définitifs validés par la Gérance de Rubis SCA et la Direction Générale de Rubis Photosol sont intégrés dans le modèle court terme définitif, dont les indicateurs seront alors figés comme indicateurs de référence.

Ces budgets, et le modèle court terme par voie de conséquence, font ensuite l'objet d'une mise à jour trimestrielle. Lors de chaque clôture trimestrielle, les données réalisées sont comparées avec les projections et les écarts font l'objet d'analyses et d'explications.

Un modèle de projections à 35 ans (dit « modèle long terme ») est également élaboré, à partir, d'une part, du modèle court terme, et, d'autre part, d'hypothèses internes (par exemple, évolution du portefeuille et MWc projetés) ou externes (par exemple, évolution du prix de l'électricité).

Par ailleurs, un reporting produit et diffusé mensuellement permet à la Direction Générale de Rubis Photosol de suivre précisément les éléments clés de l'activité de Rubis Photosol et ses filiales et présente les évolutions du portefeuille de projets, la production d'électricité du mois, le chiffre d'affaires correspondant, ainsi que les explications des écarts avec les projections et les exercices précédents.

3.2.2.3 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 SCA et de la Direction Générale ainsi que des directions fonctionnelles et opérationnelles de Rubis Énergie, afin de s'assurer, *via* les Comités de Direction, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne. Un manuel de contrôle interne a été rédigé au cours de l'exercice 2020 en collaboration avec l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI) permettant de recenser tous les points de contrôle à respecter dans chaque domaine d'intervention des filiales de Rubis Énergie. Ce manuel doit permettre aux différentes sociétés du

Enfin, un reporting mensuel (également accessible de façon quotidienne *via* un outil dédié) permet le suivi des expositions *mark-to-market* des produits dérivés Rubis Photosol et ses filiales.

LE FINANCEMENT ET LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

Rubis Énergie

La Direction Financière de Rubis SCA et celle de Rubis Énergie sont en charge de négocier auprès des banques les besoins de financement des acquisitions. Elles analysent les covenants bancaires. Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments répondant à la notion de trésorerie, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

Rubis Photosol

La Direction du Financement de Rubis Photosol est en charge de négocier auprès des banques les financements de projets d'une part (dette sans recours) et le financement *corporate* d'autre part (financement bancaire ou auprès de particuliers).

Les covenants bancaires sont contrôlés deux fois par an, sur la base des comptes annuels et semestriels.

La gestion de la trésorerie, le contrôle du respect des différentes conditions imposées dans les conventions de crédit et les conventions de trésorerie sont assurés par le pôle Trésorerie au sein de la Direction Administrative et Financière.

LES COMPTES

Rubis Énergie et Rubis Photosol

Les sociétés du périmètre Rubis Énergie et Rubis Photosol établissent les liasses de consolidation trimestrielles, semestrielles et annuelles. Les comptes semestriels et annuels sont revus et audités par les Commissaires aux comptes. Les Directions Financière et Consolidation de Rubis SCA élaborent les comptes consolidés du Groupe conformément aux normes émises par l'IASB (International Accounting Standards Board) et adoptées par l'Union européenne. Les procédures de consolidation prévoient une série de contrôles garantissant la qualité et la fiabilité de l'information financière.

Groupe de s'auto-évaluer de façon régulière et de continuer à s'assurer que les risques de fraude ou de dysfonctionnement sont correctement maîtrisés. Chez Rubis Photosol, des Comités de Direction réunissant les administrateurs et la Direction Générale de Rubis Photosol se tiennent mensuellement. Ces Comités s'assurent notamment de la mise en place d'un contrôle interne efficient au sein de la filiale. En outre, Rubis Photosol a un Comité de Direction interne dont la principale mission est de s'assurer de la retranscription des décisions et orientations définies lors du Comité de Direction avec Rubis SCA.

LES DIRECTIONS FONCTIONNELLES DE RUBIS ÉNERGIE ET RUBIS PHOTOSOL

Les directions fonctionnelles de Rubis Énergie, 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.

Les directions fonctionnelles et opérationnelles de Rubis Photosol se réunissent de façon bimensuelle en présence de la Direction Générale de Rubis Photosol. Ces réunions visent à présenter les reportings, les tableaux de bord budgétaires, l'état d'avancement des projets à leurs différents stades, ainsi que les événements significatifs susceptibles d'impacter les résultats. Les enjeux extra-financiers (notamment la détermination des engagements RSE et la cartographie des risques) y sont également présentés afin de s'assurer de leur prise en compte opérationnelle par l'ensemble des services.

LAUDIT INTERNE

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet 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 de Rubis Énergie à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Chez Rubis Énergie, 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 des activités de Retail & Marketing et de Support & Services. Ces missions sont proposées en début d'année à la Direction Générale de Rubis Énergie. 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, notamment en matière de prévention de la corruption, l'amélioration des procédures internes en matière de contrôle interne et d'arrêté des comptes, les contrôles d'inventaires, de caisse, des actifs immobilisés ainsi que tous les autres actifs et passifs et engagements hors bilan, 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 et la Direction Financière et la Direction Générale de Rubis Énergie. Les facteurs de risque 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 deux mois par chaque affiliée à la Direction Générale de Rubis Énergie, et ce, jusqu'à ce que toutes les mesures préconisées par l'audit interne aient définitivement été appliquées.

Les consolideurs 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 est audité en moyenne une fois tous les deux ans. Les auditeurs internes ont travaillé sur le développement d'outils informatiques permettant un meilleur pilotage des risques et des plans d'action associés par Rubis Énergie. Ces nouveaux outils, après validation de l'expression des besoins des différentes directions opérationnelles de Rubis Énergie, devraient, d'ici mi-2023, contribuer à renforcer la gestion des risques et renforcer les procédures de contrôle et de *due diligence*.

LES COMITÉS DE DIRECTION DES FILIALES

Les procédures de contrôle sont organisées autour du Comité de Direction de Rubis Énergie.

Il a été mis en place un Comité de Direction par pays ou par zone qui se réunit deux 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, la Directrice Générale Déléguée et le Directeur Général Finance de Rubis SCA.

C'est au cours de ces réunions que sont analysés les reportings et tableaux de bord budgétaires ainsi que la performance et les résultats de chaque branche d'activité, les projets de développement et leur suivi, ainsi que les événements considérés comme importants pour la vie de la Société et du Groupe, tant en matière de stratégie et d'exploitation que de personnel. Les questions et les points soulevés lors des précédentes réunions peuvent, si nécessaire, être également revus. Les enjeux extra-financiers, tels que le déploiement et la mise en œuvre de la stratégie RSE (notamment la feuille de route RSE *Think Tomorrow 2022-2025*) et les projets de décarbonation, font également l'objet d'un examen attentif lors de ces Comités de Direction.

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 par les directions opérationnelles de Rubis Énergie et de ses 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 SCA

La Direction de la Consolidation et de la Comptabilité de Rubis SCA 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, la Directrice Générale Déléguée et le Directeur Général Finance de Rubis SCA analysent régulièrement les

comptes des filiales et rencontrent périodiquement les dirigeants de Rubis Énergie afin de faire un bilan et d'évaluer les risques et les actions correctrices éventuellement nécessaires pour atteindre les objectifs (tant financiers que RSE). Enfin, la Directrice RSE & Conformité Groupe entretient un dialogue permanent avec les filiales autour de sujets divers : litiges, marques, assurances, identification et suivi des risques (cartographies), conformité (anticorruption, embargos, etc.).

3.2.3 Contrôle interne des risques

L'ensemble des risques majeurs et leur suivi ainsi que la politique de couverture de ces risques font l'objet d'une description détaillée figurant au présent chapitre, section 3.1, ainsi qu'au chapitre 4.

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 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 4, section 4.2.1.2). 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.

3.2.3.1 Organisation générale du Groupe

LES DIRECTIONS DES FILIALES ET RUBIS SCA

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 tiennent Rubis SCA régulièrement informé.

Chez Rubis Énergie, la Direction Technique (QHSE) du siège établit des procédures de remontée de l'information et des dispositifs préventifs d'anticipation et de gestion des risques détaillés au chapitre 4, section 4.2.1. La Direction Technique de Rubis Énergie rapporte les informations relatives aux principaux risques à sa Direction Générale, certains événements étant également susceptibles d'être abordés en Comité de Direction.

Chez Rubis Photosol, les procédures internes sont adossées à des dispositifs de contrôle. La fonction de contrôle de gestion a par ailleurs été renforcée.

Enfin, Rubis Énergie et Rubis Photosol exposent ces principaux risques aux Directions concernées de Rubis SCA (Gérance, Direction de la Consolidation et de la Comptabilité, Direction Financière, Secrétariat Général en charge de la Direction Juridique, Direction RSE & Conformité), par l'intermédiaire de différents canaux de transmission tels que les cartographies des risques (cf. section 3.2.3.2 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 3.2.2.1 et au chapitre 5, section 5.3.2.

3.2.3.2 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 auxquels peuvent être exposées les différentes activités du Groupe. L'analyse de ces risques 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 Finance de Rubis SCA, ainsi que par les responsables opérationnels et les directions financières et techniques de Rubis Énergie. Le dispositif de cartographie des risques a été étendu à Rubis Photosol dans le cadre de son processus d'intégration. Elles font l'objet d'auto-évaluations régulières pouvant conduire à l'identification de nouveaux risques.

Les risques analysés 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 et, jusqu'en 2017, les risques de corruption. En 2018, le Groupe a mis en place une cartographie spécifique pour évaluer les risques de corruption auxquels les entités peuvent être exposées, conformément à la réglementation Sapin 2 (cf. chapitre 4, section 4.4.1.1).

Les cartographies sont remplies annuellement par les responsables opérationnels des sites industriels et par les directeurs des filiales françaises et internationales, assistés par les responsables fonctionnels de Rubis Énergie. 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 Énergie.

Chez Rubis Photosol, une cartographie des risques a été formalisée en 2022, élaborée en collaboration étroite entre le Secrétariat Général de Rubis SCA et la Direction Juridique de Rubis Photosol, sur la base d'échanges avec les responsables des différentes Directions (Développement

international et Développement France, Direction Administrative et Financière, Direction Technique, Direction Ingénierie et Construction, Direction Opération et Maintenance, Ressources Humaines) ainsi que la Direction Générale de Rubis Photosol.

Ces cartographies consolidées ainsi qu'une revue des événements majeurs et des enjeux extra-financiers de l'année écoulée sont transmis par la Gérance de Rubis SCA au Comité des Comptes et des Risques, lors des séances spécifiques dédiées aux risques (cf. chapitre 5, section 5.3.2). À leur tour, le Comité des Comptes et des Risques et la Gérance en rendent compte au Conseil de Surveillance lors des séances des mois de mars et septembre.

LES REPORTINGS ET PROCÉDURES HSE ET RSE

Les directions fonctionnelles de Rubis Énergie et Rubis Photosol 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 4, section 4.2.1.2.

La Direction RSE & Conformité Groupe a en outre mis en place un outil informatique de remontée et d'analyse des données RSE (environnement, sécurité, social, conformité, sociétal) décrit au chapitre 4, section 4.5.2 (note méthodologique de la Déclaration de Performance Extra-Financière).

3.2.3.3 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 ET RUBIS PHOTOSOL

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.

Rubis Énergie

La Direction Générale de Rubis Énergie est responsable, en dernier ressort, de la politique de gestion des risques dans le cadre défini par la Gérance de Rubis SCA.

En complément des équipes locales, les responsables opérationnels de chaque entité sont assistés par les directions fonctionnelles de Rubis Énergie : Direction Technique/HSE, Direction Finance, Direction Contrôle de Gestion, Audit et Consolidation (incluant la conformité), Direction des Ressources et des Risques, Direction RSE/ Climat/Énergies Nouvelles.

Le Directeur d'une entité est globalement responsable de la gestion et du contrôle des risques de ses installations. Par ailleurs, chez Rubis Énergie, 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 homogènes en matière d'exploitation, de sécurité et d'environnement.

Rubis Photosol

La Direction Générale de Rubis Photosol est responsable, en dernier ressort, de la politique de gestion des risques dans le cadre défini par la Gérance de Rubis SCA.

L'AUDIT INTERNE

Certains risques extra-financiers sont intégrés dans les programmes d'audit interne. La vérification de la fiabilité des politiques éthique et anticorruption fait ainsi partie des sujets traités lors des inspections faites localement par la Direction Contrôle de Gestion, Audit et Consolidation de Rubis Énergie.

LES COMITÉS DE DIRECTION DES FILIALES

Lors des réunions des Comités de Direction des filiales (cf. section 3.2.2.3), 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.

LES ORGANISMES EXTÉRIEURS PERMANENTS

Il s'agit :

- des 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 de certaines filiales étrangères ;

- des organismes de certification ISO tels que l'AFAQ (Association française de l'assurance qualité) ou le LRQA (Lloyds Register Quality Assurance) qui audient régulièrement certaines filiales de Rubis Énergie

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.

3.2.4 JV Rubis Terminal

La Direction Générale de Rubis Terminal Infra a la responsabilité de mettre en place et d'assurer le contrôle interne (en matières comptable, financière et de risques) dans l'ensemble des filiales de la joint-venture, conformément aux standards et réglementations applicables. Rubis SCA exerce son contrôle *via* les reportings mensuels adressés par la Direction Générale de Rubis Terminal Infra aux membres désignés du Conseil d'Administration au sein duquel Rubis SCA a des représentants.

Le budget de Rubis Terminal Infra est élaboré par sa Direction Générale avec la Direction Financière et voté par le Conseil d'Administration de RT Invest.

La Direction Générale de Rubis Terminal Infra transmet aux actionnaires de RT Invest une mise à jour annuelle des cartographies des risques consolidées (cartographie des risques technologiques ; cartographie des risques financiers, juridiques et commerciaux ; cartographie des risques de corruption) de l'ensemble de ses filiales ainsi qu'une revue des événements majeurs et des enjeux extra-financiers de l'année écoulée.

3.3 Assurances

Afin de pallier les conséquences financières de la réalisation d'un risque, le Groupe a souscrit plusieurs polices d'assurance. 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.

Les programmes d'assurance 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.

3.3.1 Rubis SCA

Responsabilité civile des dirigeants

Sont assurés les dirigeants de Rubis SCA 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 10 millions d'euros par an en première ligne, à 10 millions d'euros par an en deuxième ligne et à 30 millions d'euros par an en troisième ligne tous sinistres confondus.

3.3.2 Rubis Énergie (Retail & Marketing/Support & Services)

Les programmes internationaux souscrits par Rubis Énergie pour son compte et celui de ses filiales ont été renouvelés auprès d'assureurs de premier plan.

3.3.2.1 Dommages aux biens et assurance paramétrique

La police « tous risques sauf » a été renégociée pour un an avec les mêmes assureurs.

La garantie des risques dommages en matière d'incendie et d'événements assimilés s'élève à 200 millions d'euros par sinistre pour les dépôts et à 15 millions d'euros par sinistre pour les stations-service, cette limitation contractuelle d'indemnité ayant été calculée en fonction du sinistre maximal possible.

L'exposition du Groupe aux événements naturels, notamment sur la zone Caraïbes, est garantie par une couverture de 15 millions d'euros par sinistre et par événement.

Il a également été mis en place une police d'assurance paramétrique sur les ouragans couvrant les sites dans les Caraïbes avec une limite d'indemnité de 5 millions d'euros.

Dans le respect des législations locales, le programme international Rubis Énergie est souscrit, dans les filiales implantées hors Union européenne, auprès du réseau local de notre apériteur, la police Rubis Énergie venant en différence de conditions et de limites.

3.3.2.2 Responsabilité civile

Le programme Rubis Énergie 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, et le programme a été renouvelé avec les mêmes assureurs.

Dans le respect des législations locales, le programme international Rubis Énergie est souscrit, dans les filiales implantées hors Union européenne, en première ligne avec une couverture minimale auprès du réseau local de notre assureur, la police Groupe venant en différence de conditions et de limites.

La police Groupe responsabilité civile atteintes à l'environnement a été renégociée en janvier 2022 pour une durée de deux ans pour Rubis Énergie et ses filiales. La

garantie par sinistre est de 40 millions d'euros et couvre la responsabilité environnementale, l'atteinte à la biodiversité et les frais de dépollution.

SARA, du fait de ses activités de raffinage, a renégocié au 1^{er} janvier 2022 son contrat pour une couverture spécifique en première ligne pour deux ans, pour un montant de 20 millions d'euros par période d'assurance, le programme Master venant en deuxième ligne.

L'assurance responsabilité civile aviation, souscrite par Rubis Énergie 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 avitaillements.

3.3.2.3 Transport maritime

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 des activités/filiales de Rubis Énergie. Les huit sociétés armateurs de navires sont couvertes auprès du même P&I Club, membre de l'International Group, pour leur responsabilité civile.

L'assurance Groupe marchandises transportées a été reconduite pour couvrir les dommages aux marchandises pour un montant maximal de 70 millions de dollars pour Rubis Énergie et ses filiales.

Une police corps de navires a été souscrite pour les garantir en dommages et bris de machines.

3.3.2.4 Autres risques

Une police violences politiques (hors *pools* obligatoires) a été souscrite pour 80 millions d'euros pour couvrir les dépôts et stations-service du Groupe.

3.3.3 Rubis Photosol

Les programmes d'assurances souscrits par Rubis Photosol pour son compte et celui de ses filiales ont été renouvelés auprès d'assureurs de premier plan spécialisés sur le secteur des énergies renouvelables.

3.3.3.1 Dommages survenant pendant la phase de construction

Pendant la phase de construction des installations photovoltaïques, Rubis Photosol dispose de deux polices d'assurance : une police responsabilité civile du maître d'ouvrage (RCMO) d'une part et une police tous risques chantier montage essais (TRCME) d'autre part.

Ces deux polices ont fait l'objet d'un renouvellement en janvier 2022 avec le même assureur pour une durée de trois ans. Le renouvellement est survenu dans des conditions identiques à celles en vigueur en 2021.

Ces polices couvrent toutes les installations photovoltaïques en construction dès lors qu'une déclaration préalable auprès de l'assureur est réalisée.

La RCMO couvre chaque société déclarée développant un projet d'installation photovoltaïque contre les conséquences de sa responsabilité civile durant les chantiers à hauteur d'un montant de 10 millions d'euros tous dommages confondus.

La police TRCME couvre notamment contre les sinistres liés aux incendies, attentats, vandalisme, vol, intempéries (tempête, neige, grêle) et catastrophes naturelles.

L'ensemble des biens constituant la centrale, à l'exception des postes HTB, sont couverts.

Les capitaux assurés représentent 10 % du montant de la garantie dommage par centrale avec un maximum de 1 million d'euros.

Une police perte de recettes anticipées est également mise en place pour l'ensemble des projets à hauteur des recettes annuelles de l'installation concernée au cours d'une période de 12 mois. Aucune recette n'ayant été générée à cette date, il s'agit d'une estimation des recettes annuelles.

3.3.3.2 Dommages survenant pendant la phase d'exploitation

Le programme d'assurances Rubis Photosol en phase d'exploitation comprend d'une part la police bris d'installations photovoltaïques et dommages aux biens et d'autre part la police perte de recettes.

Ces deux polices ont également fait l'objet d'un renouvellement à des conditions identiques aux précédentes en janvier 2022.

La police bris d'installations photovoltaïques et dommages aux biens couvre l'ensemble des installations (toitures,

ombrières et sols) à hauteur de la valeur déclarée de chacune d'elles. Les sinistres consécutifs aux incendies, attentats, vandalisme, vol, intempéries (tempête, neige, grêle) et catastrophes naturelles sont couverts au titre de cette police.

Les pertes de recettes visent à indemniser la société couverte au titre des pertes de recettes engendrées par tout sinistre pendant la phase d'exploitation, et ce, pendant une période de 12 mois.

3.3.3.3 Responsabilité civile

Une police responsabilité civile du producteur d'électricité couvre chaque société développant une installation photovoltaïque, quel que soit le type d'installation.

Les dommages survenant en cours de construction en matière de responsabilité civile sont couverts annuellement à hauteur de 10 millions d'euros et en phase d'exploitation à hauteur de 6,5 millions d'euros.

La filiale d'entretien et maintenance de Rubis Photosol, Photom Services, possède sa propre couverture en matière de responsabilité civile. Ainsi, la société Photom Services a souscrit une responsabilité civile professionnelle à hauteur de 8 millions d'euros par sinistre et par an. Elle bénéficie également d'une responsabilité civile décennale.

L'ensemble de ces polices ont également été renouvelées pour une durée de trois ans à compter du 1^{er} janvier 2022.

