

Stratégie et Perspectives

Discours de Patrick Pouyanné, Président-directeur général

Assemblée générale du 1^{er} juin 2018

Mesdames, Messieurs,
Chers Actionnaires,

C'est avec grand plaisir que je m'adresse à vous ce matin à l'occasion de notre assemblée générale annuelle.

Je suis heureux de constater, une nouvelle fois, que vous êtes venus très nombreux car je considère que cela est important pour notre démocratie actionnariale. Cette assemblée est pour moi l'occasion de vous délivrer un message sur « l'état de l'union », sur ce qui a été accompli depuis notre dernière rencontre et sur nos perspectives, notamment en terme de retour à l'actionnaire.

Ainsi, il y a deux ans, je vous présentais notre ambition à 20 ans, « devenir la Major de l'Energie Responsable » illustrée par la première édition de notre rapport sur le climat « Intégrer le Climat à notre Stratégie ».

L'an dernier, je vous ai expliqué comment votre Groupe était parvenu à la fois à sortir renforcé d'une période de prix bas 2015-2016 et à commencer à mettre en œuvre notre ambition notamment en s'appuyant sur nos valeurs afin de garder le cap à moyen terme.

Au cours de l'année 2017, nous avons mis en œuvre avec plus d'ardeur encore notre stratégie d'investissement à contre-cycle pour tirer parti d'un environnement favorable. En maintenant nos efforts sur nos coûts et la discipline sur nos investissements comme Patrick de la Chevadière vient de vous le montrer, nous sommes désormais mieux armés pour capter la hausse du prix du baril tout étant prémunis en cas de retournement à la baisse.

Ce matin, à la lumière des progrès que nous avons continué à réaliser en 2017, je voudrais tout d'abord vous convaincre si nécessaire que votre Groupe se porte bien en illustrant la mise en œuvre de notre stratégie.

Ensuite, au moment où un débat se fait jour sur le rôle et les missions des entreprises, notamment les entreprises globales comme Total, je souhaiterais partager avec vous les efforts concrets que fait votre Groupe en matière de responsabilité sociale et responsabilité environnementale, qui est au cœur de notre ambition, notre mission mais aussi le gage de notre pérennité.

Enfin, chers Actionnaires, car je sais que c'est aussi pour cela que vous êtes venus ce matin, je souhaite vous présenter la politique dynamique de retour aux actionnaires que votre Conseil d'Administration a décidé de vous proposer et de mettre en œuvre.

1. Résultats, Environnement et Stratégie

Oui, je crois pouvoir affirmer que votre groupe se porte bien.

Les fondamentaux de votre société sont bons, Patrick de la Chevardière, votre Directeur financier, vous l'a montré.

La comparaison favorable de nos résultats 2017 avec ceux de nos principaux concurrents en témoigne pour la troisième année consécutive :

- une rentabilité des capitaux propres supérieure à 10%
- une rentabilité sur capitaux investis dans l'Aval remarquable à plus de 30%
- un taux d'endettement net sur capital de 12%.

Au niveau opérationnel, les résultats sont également tangibles et démontrent la pertinence de nos choix industriels comme en témoigne :

- l'augmentation de 20% de nos productions d'hydrocarbures entre 2014 et 2017,
- la croissance en pétrochimie sur nos plateformes intégrées,
- la force de nos positions dans le Marketing & Services en Europe et en Afrique et dans les lubrifiants.

Nous avons travaillé sans relâche sur les éléments que nous contrôlons afin de baisser notre point mort et d'assurer notre rentabilité quelles que soient les circonstances. C'est cela la recette du succès : exceller dans les domaines que nous contrôlons et cela dans tous nos métiers. Ils ont mobilisé toute notre attention, toutes nos équipes depuis 2015 et continueront de le faire: la sécurité, l'excellence opérationnelle, la discipline sur les coûts et une politique

d'investissements maîtrisée, sans oublier, bien sûr, notre capital humain, les hommes et les femmes de Total, sans lesquels rien ne seraient possible.

Cette baisse de notre point-mort nous permet dès 2018 de mieux capter la hausse des cours. Je vous rappelle que toute augmentation de 10\$ du prix de vente de nos liquides se traduit par une augmentation de notre cash disponible de 2,8 Mds\$ par an.

Vous vous interrogez certainement sur l'ampleur de la remontée actuelle du prix du baril et sur sa pérennité. Je voudrais prendre quelques minutes avec vous pour partager quelques éléments qui peuvent expliquer le cours actuel (78 dollars hier soir).

Depuis son point bas sous les 30\$/b début 2016, le Brent a considérablement rebondi sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs:

1. une forte croissance de la demande soutenue par les prix bas et par la croissance économique mondiale repartie à la hausse : c'est ainsi que la demande a crû de plus de 5 Mb/j sur les 3 dernières années, deux fois plus vite que les trois années précédentes
2. une politique coordonnée entre l'OPEP notamment, l'Arabie et la Russie de contrôle et réduction des productions qui a été effectivement mise en œuvre
3. les difficultés de production dans deux pays producteurs significatifs que sont la Libye et le Venezuela qui a connu une forte baisse en 2017
4. les tensions géopolitiques au Moyen-Orient avivées par la position récente des Etats-Unis sur l'accord nucléaire iranien
5. Il en est résulté un niveau de stock mondial en décroissance, quoique qu'encore un peu élevé en nombre de jours de consommation par rapport aux niveaux d'avant crise. A moyen terme, la plus grande incertitude est liée au rythme et à l'ampleur de la hausse de production du pétrole de schiste aux Etats Unis soutenu par la hausse actuelle des cours mais qui fait également face à des contraintes en terme d'infrastructures de transport du pétrole et du gaz.

Cette offre supplémentaire sera cependant en partie contrebalancée par la très forte baisse des investissements de ces dernières années dans notre industrie qui va peser à moyen terme sur l'offre et donc pousser les cours à la hausse.

Un ensemble de facteurs qui incitent donc à un certain optimisme même si l'histoire récente nous a appris à savoir rester prudent. Car comme je le dis régulièrement, nous ne faisons pas le prix du pétrole sur le marché, c'est le marché qui fait le prix. La poursuite de la maîtrise de nos coûts et la discipline en matière d'investissements restent donc notre ligne de conduite pour les prochaines années.

C'est dans ce contexte que nous mettons en œuvre résolument notre ambition de « devenir la Major de l'Énergie Responsable », de remplir notre mission qui est de fournir une énergie au meilleur coût, fiable et propre à la population croissante de la planète.

L'enjeu climatique est en effet pris en compte dans la stratégie de Total car nous voulons anticiper les changements qu'il induit sur les marchés de l'énergie et piloter en conséquence l'évolution dans la durée de notre portefeuille d'activités.

Compte tenu des évolutions envisagées à horizon 2040 des marchés de l'énergie dans les divers scénarios de l'Agence Internationale de l'Énergie, notamment le scénario dit 2°, nous avons ainsi défini 3 axes stratégiques clés qui dessinent l'avenir de votre Groupe.

1. Dans le domaine du pétrole, nous concentrer sur des investissements à point mort bas pour résister à une éventuelle stagnation, voire baisse de la demande tout en profitant des hausses des cours
2. Croître sur toute la chaîne de valeur du gaz naturel, la seule énergie fossile qui devrait connaître une croissance à horizon de 20 ans, dans tous les scénarii, notamment dans le domaine du Gaz Naturel Liquéfié mais aussi dans la commercialisation du Gaz Naturel sous toutes ses formes
3. Se développer résolument dans les énergies bas carbone (aval gaz, renouvelables) pour tirer parti de la forte croissance de la demande en électricité portée par la digitalisation d'une part et par les technologies de stockages d'autre part.

Cette stratégie, nous voulons la mettre en œuvre en nous appuyant en premier lieu sur nos forces dans nos métiers pétrole et gaz car nous avons la conviction que c'est en s'appuyant sur nos forces que nous sommes le mieux à même de créer de la valeur pour nos actionnaires.

Nos forces, ce sont trois zones géographiques historiques : l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique et ce sont 4 métiers/technologies au cœur de nos savoir-faire : l'offshore, le GNL, la pétrochimie, les réseaux et lubrifiants.

Pour illustrer la mise en œuvre de cette stratégie, je voudrais prendre quelques exemples concrets qui ont jalonné 2017 et ce début d'année 2018 et qui vont contribuer à la croissance des prochaines années.

Le premier exemple, c'est l'acquisition de Maersk Oil, plus importante acquisition de Total depuis le rapprochement avec Elf. Cette acquisition renforce notre présence en Mer du Nord, région clé du Groupe, et fait de nous le deuxième opérateur dans cette zone. (1 milliard de barils de réserve et une production de 160 000 barils/j en 2018 qui devrait atteindre 200 000 barils au début des années 2020, 500M\$ de synergies attendues)

Le deuxième exemple concerne notre développement sur le marché du gaz naturel liquéfié. Un marché qui a connu une croissance de 10% en 2017 et qui offre des perspectives de croissance de plus de 5% par an, notamment en Asie et particulièrement en Chine. Le gaz vient se substituer au charbon dans la production électrique. Nous mettons en place une stratégie intégrée pour capter la valeur tout au long de la chaîne gazière : Total explore et produit le gaz, le liquéfie, fait du négoce, le transporte, le regazéifie et enfin le commercialise soit sous forme de gaz, soit en le transformant en électricité. Deux projets majeurs en 2017 sont emblématiques de cette stratégie : l'acquisition des actifs de Gaz Naturel Liquéfié d'Engie et les premières livraisons du projet YAMAL LNG en Russie, projet que vous avez pu découvrir grâce aux superbes images qui vous ont été présentées. Votre Groupe prend des positions majeures sur le GNL, et l'acquisition du business GNL de ENGIE nous hisse au second rang mondial avec environ 10% du marché.

D'autres démarrages de projet sont programmés en 2018, notamment Ichthys en Australie et nous venons d'annoncer notre entrée dans les futurs projets GNL de notre partenaire russe Novatek.

La prise de participation de 25% dans Clean Energy, premier distributeur de gaz carburant pour poids lourds aux Etats-Unis, montre notre détermination à contribuer au développement des nouveaux usages du gaz, de la même manière que le contrat que nous avons signé avec CMA-CGM, premier armateur à équiper ses porte-conteneurs transcontinentaux de moteur fonctionnant au GNL. Le gaz carburant dans les transports, c'est un avenir dans lequel Total croit et investit.

Le troisième exemple concerne le Moyen-Orient, dans lequel Total est reconnu comme étant le partenaire de choix puisque grâce à nos succès récents, nous sommes devenus le premier groupe international dans cette région clé. Nous y avons été très actifs avec des prises de participation dans des projets à bas coûts d'exploitation : ADCO aux Emirats, Al-Shaheen au Qatar, les concessions offshore à nouveau à Abu Dhabi et la concession de Waha en Libye. Nous avons également annoncé avec notre partenaire Saudi Aramco la signature d'un accord en vue de construire un complexe pétrochimique géant sur le site de Jubail pour tirer parti des synergies d'une plateforme intégrée.

A côté de ces développements dans nos métiers du pétrole et du gaz, nous préparons l'avenir en nous développant dans les énergies bas carbone. C'est un domaine où nous avons besoin d'acquérir des actifs et des compétences à l'extérieur.

L'acquisition de SunPower en 2011 était une première étape de cette stratégie. Depuis 2016, nous accélérons sa mise en œuvre. Après Saft en 2016, leader en stockage d'énergie, le Groupe s'est renforcé en 2017 avec la prise de participation de 23% dans EREN RE, rebaptisé Total Eren, producteur d'électricité d'origine éolienne et solaire et dans Greenflex, spécialiste de l'efficacité énergétique.

Le lancement de TOTAL Spring sur le marché de l'électricité et de gaz pour les particuliers en France a marqué en 2017 une nouvelle étape après l'acquisition de Lampiris en Belgique.

Et en avril 2018, le Groupe a annoncé son projet d'acquisition de Direct Energie avec pour objectif d'accélérer son ambition dans le gaz et l'électricité en France et en Belgique. Il s'agit d'une étape majeure dans notre volonté d'intégration sur l'ensemble de la chaîne de valeur gaz-électricité. Total n'a pas vocation à devenir une utility mais le groupe se positionne sur la production d'électricité à partir de gaz et d'énergies renouvelables (solaire, éolien) et sur la

commercialisation au client final, ce qui lui permettra de capter la valeur tout au long de la chaîne, sur un marché de plus en plus décentralisé, digitalisé, à forte croissance et appelé à se transformer progressivement.

Comme vous le constatez, le groupe a mis en œuvre de façon dynamique depuis l'assemblée générale 2017 - Maersk Oil, Engie GNL, Total Eren, Total Spring, Direct Energie, Petrobras, Offshore Abu Dhabi, JV Total-Borealis aux USA, plateforme Petrochimie en Arabie Saoudite, Clean Energy - autant de succès des équipes du groupe qui nous confortent dans notre croissance future.

2.Nos responsabilités sociales et environnementales

Au-delà de ces excellents résultats, d'une stratégie claire et partagée, je souhaite maintenant évoquer avec vous les efforts que fait votre Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale car cette responsabilité-là est aussi au cœur de notre ambition, de notre mission, de notre « raison d'être » - comme certains le disent aujourd'hui -, et plus encore le gage de notre pérennité..

Car une entreprise, c'est d'abord une aventure humaine, une aventure collective qui cherche à remplir une mission utile à la société. Il est faux de cantonner l'objectif d'une entreprise à la seule recherche du profit. Le profit, c'est un moyen, un moyen indispensable pour pouvoir investir et se développer durablement dans le secteur que nous avons choisi, l'énergie, pour contribuer au développement économique et social de la société dans laquelle nous inscrivons notre action.

Comme je l'ai déjà évoqué, notre ambition est de devenir la Major de l'Énergie Responsable. Quelle est notre « raison d'être » pour reprendre une expression à la mode? Notre raison d'être, notre mission c'est de fournir au plus grand nombre une énergie au meilleur coût possible, la plus fiable et sûre possible et la plus propre possible.

Donc, oui notre entreprise contribue au bien collectif et est partie prenante et actrice de la société ... et nous devons répondre aux attentes de la société à notre égard.

Tout cela n'est pas nouveau, nous le faisons depuis longtemps chez Total, prendre en compte les attentes des communautés et des territoires sur lesquels nous opérons, mais désormais nous devons le faire savoir, l'exprimer clairement.

En tant qu'entreprise, répondre à ces attentes, c'est aussi une nécessité en termes de ressources humaines pour attirer les talents car nos salariés, notamment les jeunes, sont toujours plus à la recherche de sens.

Parce que nous croyons que l'entreprise est une partie de la solution aux enjeux sociaux et environnementaux du monde, Total se veut être également un acteur responsable dont l'impact positif peut contribuer à faire bouger les lignes en assumant notre rang de leader.

Je voudrais illustrer ces propos à travers certaines politiques que nous développons.

Ainsi, nous promovons la transparence vis-à-vis de la société qui nous entoure: c'est le cas dans le domaine du climat, le groupe a été la première major oil&gas à publier volontairement un rapport sur le climat en 2016 et nous avons apporté en 2017 notre soutien à la Task Force for Climate Disclosure piloté par Michael Bloomberg ; c'est le cas dans le domaine fiscal où nous voulons mener une politique responsable et où nous affichons une volonté de transparence et d'incitation vis-à-vis des Etats producteurs pour faire connaître le contenu de nos contrats comme cela a été récemment reconnu par l'ONG Oxfam.

Ainsi nous croyons en la richesse de la diversité au sein de l'entreprise: deux des valeurs de Total sont le respect de l'autre et la force de la solidarité. Nous nous assurons que tous nos collaborateurs bénéficient des mêmes chances de réussir, quelle que soient leur origine, leur sexe, leur âge, leur handicap... ! Car la diversité - et notamment l'internationalisation et la mixité homme-femme - est un facteur déterminant pour la compétitivité et pour la capacité d'innovation de notre Groupe. C'est pourquoi nous avons fixé des objectifs ambitieux dans ce domaine : en 2020, nous souhaitons compter 25% de femmes cadres dirigeants et 40% de cadres dirigeants d'une nationalité autre que française. C'est pourquoi nous avons depuis 2010 une politique proactive pour corriger si nécessaire les écarts salariaux entre hommes et femmes.

Ainsi, nous voulons être utiles aux femmes et aux hommes dans les territoires où nous leur sommes le plus redevables, à savoir nos territoires d'ancrages passés et présents : ils ont contribué à faire de nous ce que nous sommes aujourd'hui, nous voulons donc contribuer à leur vitalité aujourd'hui et demain.

Pour rendre l'action collective sociétale du Groupe plus efficace et plus visible, nous avons décidé de l'organiser sous une bannière commune Total Foundation et autour de quatre axes prioritaires d'engagement vis-à-vis de ceux qui nous entourent et de nos territoires : la sécurité routière, la forêt et le climat, l'éducation et l'insertion des jeunes, les cultures et le patrimoine – quatre axes qui sont en ligne avec notre ambition, notre histoire et nos valeurs. Chaque site, chaque filiale du Groupe où qu'il soit dans le monde va se mobiliser sur ces axes en utilisant ce label commun Total Foundation.

Et grâce aux opportunités de volontariat qui seront proposées aux collaborateurs dans le cadre de ces actions, chacun d'entre eux pourra désormais choisir d'être un acteur engagé et citoyen dans son quotidien professionnel en donnant de son temps dans le cadre de son travail – jusqu'à 3 jours par an, partout dans le Groupe.

Au total, il s'agit de créer de la valeur partagée partout où nous sommes implantés. Il ne s'agit pas ici de philanthropie mais bel et bien d'un enjeu business - défendre notre business model - et de notre pérennité. Car il s'agit d'établir des relations constructives et durables avec toutes nos parties prenantes, sur le long terme. Ces bonnes relations sont indispensables à la bonne conduite de nos opérations et surtout dans notre secteur, dans lequel les défis économiques et sociaux sont importants. Respecter les parties prenantes locales favorise aussi, souvent, le développement de marchés locaux pour nos produits... et renforce notre marque !

Mais le partage de la valeur doit se faire aussi avec vous - nos actionnaires - qui avez choisi d'investir chez Total.

3. Politique de retour à l'actionnaire

Et j'en viens donc au 3ème volet de mon intervention, celui sans doute que vous attendez le plus : la politique de retour aux actionnaires que votre Conseil d'Administration a décidé de vous proposer et de mettre en œuvre.

Mais avant de présenter cette politique, je voudrais d'abord vous rappeler que Total, c'est un dividende stable ou en hausse depuis plus de 35 ans qui offre un rendement attractif.

En effet, le rendement brut du dividende s'est élevé à 5.5% en moyenne par an depuis 10 ans avec une grande régularité. Je vous laisse le comparer aux taux qui vous sont offerts sur les marchés. Nous vous proposerons tout à l'heure d'approuver un dividende de 2,48 € par action au titre de l'exercice 2017, ce qui situera le rendement du dividende 2017 de nouveau à ce niveau.

Au-delà de l'exercice 2017, votre Conseil a souhaité donner de la visibilité à un horizon de 3 ans sur la politique de retour à l'actionnaire pour partager la confiance du Groupe sur la croissance de ses cash flows futurs. Il a pour cela fixé les priorités d'allocation du cash-flow pour la période 2018-2020.

Nous avons en effet une très bonne visibilité sur la génération accrue de notre cash disponible. Par exemple, l'acquisition de Maersk oil et l'alliance stratégique avec Petrobras vont générer 2 Mds\$/an de cash flows supplémentaires, les démarrages d'Ichthys, Egina, Kaombo autour de 2,5 Mds\$/an. Cela est renforcé par un prix du Brent qui évolue depuis le début de l'année entre 60 et 75\$/b. Et nous avons un bilan solide qui nous permet de faire face à la volatilité éventuelle à la baisse du prix du brut.

Nos priorités d'allocation du cash-flow pour les 3 prochaines années sont donc celles-ci :

1. En premier lieu, bien évidemment, priorité à la mise en œuvre de notre stratégie industrielle et de nos investissements (15-17 Mds\$/ an) car elle seule est garante de la croissance future.
2. Ensuite, votre Conseil a décidé de donner la priorité à la croissance du dividende, instrument le plus lisible en terme de retour à l'actionnaire : augmentation du dividende de 10% de 2018 à 2020 et fin de la dilution associée à l'option dividende en actions. Annoncer une croissance du dividende 3 ans à l'avance est un engagement fort compte tenu de la politique que j'ai rappelé : aucune baisse depuis 35 ans. Donc quand votre Conseil s'engage sur 10% de hausse, il s'engage en fait dans la durée au-delà de 3 ans.

3. Puis, le renforcement du bilan avec un objectif de ratio d'endettement maintenu sous les 20% et un maintien du grade A auprès des agences de notation. Car un bilan solide, c'est la clé pour faire face à la volatilité des marchés de pétrole et du gaz mais c'est aussi la clé pour pouvoir profiter des cycles bas et mettre en œuvre une stratégie contra-cyclique.
4. Enfin, dernier volet de cette politique d'allocation du capital : partager avec les actionnaires les bénéfices de prix du pétrole hauts à travers des rachats d'actions - jusqu'à 5 milliards de dollars sur la période 2018-2020. Dans un métier de matières premières où les prix sont volatils, de la même façon que nous avons demandé un effort à nos actionnaires à travers le dividende en actions depuis 2015, il est naturel de faire bénéficier nos actionnaires de cash flows liés à un prix du pétrole plus élevé qu'anticipé. C'est aussi d'une certaine façon la garantie de maintenir la discipline dans nos investissements, plutôt que de se laisser aller à la facilité et d'investir dans des projets moins rentables parce que nous aurions plus d'argent. Nous retenons ainsi les leçons du passé.

Cette politique non seulement nous l'avons annoncé, mais nous la mettons cette politique en œuvre.

Ainsi, le premier acompte du dividende 2018 tient compte de cette nouvelle politique puisqu'il augmentera de 3,2%, à 0,64 €/action (contre 0,62 €/action en 2017). L'objectif étant de proposer à la prochaine Assemblée générale un dividende de 2,56€/action pour l'exercice 2018 et de viser 2,72€/action à horizon 2020.

Pour ce qui concerne les rachats d'action, au cours du premier trimestre, nous avons effectivement racheté 5.2 M d'actions pour un montant d'environ 300 M\$, en plus du rachat des 7.1 M d'actions émises en janvier 2018 dans le cadre du paiement du dividende en action pour le 2nd acompte 2017 de façon à annuler tout dilution.

Et nous sommes en train de racheter les 15.6 M d'actions émises en avril 2018 dans le cadre du paiement du 3e acompte 2017 en actions. Le rachat sera complet d'ici fin juillet 2018. Et compte tenu du prix élevé du pétrole, nous avons en plus déjà acheté à ce stade 2.3 M d'actions supplémentaires au 2nd trimestre pour un montant d'environ 143 M\$ et nous poursuivons ces rachats.

Cette politique de retour à l'actionnaire dynamique est possible car votre Groupe est sorti renforcé de la période de pétrole bas. Nos résultats et perspectives vous l'avez vu sont solides et ils ont été salués par la communauté financière.

Le cours de l'action actuellement traduit cette confiance. Il a atteint le 18 mai dernier son niveau le plus haut depuis 10 ans à 54,95€ par action. Depuis le début de l'année, la performance du cours de l'action (chiffres au 31 mai) est de +13% pour Total, contre plus 4% en moyenne pour nos 4 grands concurrents.

Vous avez donc raison de faire confiance à Total !

X X X

Voici, Mesdames et Messieurs, Chers actionnaires, ce que je souhaitais vous dire ce matin à l'occasion de notre assemblée générale annuelle. L'environnement économique difficile que nous avons traversé depuis trois ans, et qui reste volatile malgré le fort rebond du prix que nous observons depuis le début de l'année 2018, nous a rendu plus fort, plus agile car votre Groupe a su réagir. Nous avons relevé avec succès les défis du court terme tout en mettant en œuvre notre stratégie à moyen et long terme de façon dynamique.

Oui, votre groupe se porte bien, il est armé pour relever les défis du futur, armé pour continuer à tirer parti des opportunités de croissance et à décider d'investissements en ligne avec notre ambition.

Le Conseil d'administration, le Comité exécutif, l'ensemble des collaborateurs de votre Groupe et moi-même sommes déterminés à conserver votre fidélité en maintenant un haut niveau d'attractivité à l'action Total. Je vous remercie de votre attention.