

Politique de rémunération en ligne avec l'intérêt social, la stratégie commerciale et la pérennité de la Société

Les associés commandités, sur avis du Conseil de Surveillance, veillent à ce que la politique de rémunération de la Gérance soit conforme à l'intérêt social de la Société, s'inscrive dans sa stratégie commerciale et contribue à sa pérennité.

Ainsi, la politique de rémunération de la Gérance est conforme à l'intérêt social dans la mesure notamment où (i) son montant global est mesuré au regard de celui versé aux dirigeants mandataires sociaux de sociétés de capitalisation boursière équivalente (la Société mène en interne ou confie à des cabinets externes des études pour s'en assurer de façon régulière), (ii) les conditions de rémunération des salariés sont prises en compte puisque la rémunération fixe est mise à jour en fonction de l'évolution indiciaire des taux de salaire horaire des salariés (ce qui assure en outre que toute évolution de la rémunération fixe soit modérée), (iii) la rémunération variable annuelle est plafonnée et (iv) aucune rémunération exceptionnelle d'aucune sorte n'est autorisée. Les associés commandités et le Conseil de Surveillance sont également tenus informés des ratios d'équité, ainsi que de leur évolution au regard de celle des rémunérations des mandataires sociaux et des salariés ainsi que des performances de la Société.

La politique de rémunération de la Gérance s'inscrit notamment dans la stratégie commerciale du Groupe et contribue ainsi à la pérennité de la Société dans la mesure où les critères attachés à la rémunération variable annuelle

sont basés sur une croissance régulière des résultats, la solidité du bilan, une amélioration progressive des conditions d'emploi des salariés via la fixation d'objectifs en matière de santé/sécurité, une amélioration progressive des émissions de CO₂ et une prise en compte des enjeux relevant de la RSE dans sa globalité.

De la même manière, le Conseil de Surveillance veille notamment à ce que la politique de rémunération de ses membres soit conforme à l'intérêt social de la Société et contribue à sa pérennité. Ainsi, l'enveloppe annuelle maximale de la rémunération du Conseil de Surveillance est mesurée, comparée aux enveloppes des mandataires sociaux non exécutifs de sociétés de capitalisation boursière équivalente (la Société mène en interne ou confie à des cabinets externes des études pour s'en assurer de façon régulière). En outre, cette rémunération est en partie liée aux responsabilités de chaque membre (Présidence et participation à des Comités) ainsi qu'à son assiduité.

Enfin, les remarques et les votes exprimés par les actionnaires sur les sujets de rémunération lors des Assemblées Générales sont analysés par les associés commandités, le Conseil de Surveillance et le Comité des Rémunérations et des Nominations (soutien à plus de 98,5 % pour l'ensemble des résolutions relatives aux sujets de rémunération lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 juin 2022).

Modalités d'application à un nouveau mandataire social

La politique de rémunération de la Gérance décrite ci-dessous s'appliquerait (*pro rata temporis* l'année de sa prise de mandat) à tout nouveau Gérant.

La politique de rémunération du Conseil de Surveillance décrite ci-dessous s'appliquerait (en fonction du nombre de séances auxquelles il a participé) à tout nouveau membre du Conseil de Surveillance.

5.4.2 Politique de rémunération de la Gérance au titre de l'exercice 2023

La Présidente du Comité des Rémunérations et des Nominations a fait part de son rapport sur la politique de rémunération de la Gérance au titre de l'exercice 2023, établie par les associés commandités, au Conseil de Surveillance qui s'est tenu le 16 mars 2023. Ce dernier a également disposé de l'ensemble des documents qui avaient été communiqués aux membres du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Lors de cette séance, le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable à la politique de rémunération de la Gérance au titre de l'exercice 2023.

Les associés commandités se sont réunis à l'issue de la séance du Conseil de Surveillance du 16 mars 2023 pour valider, après avoir pris connaissance de cet avis favorable et en tenant compte des principes et conditions prévus par les statuts, la politique de rémunération de la Gérance au titre de l'exercice 2023.

Rémunération fixe

Conformément aux modifications de l'article 54 des statuts et en ligne avec la politique de rémunération de la Gérance au titre de 2022 approuvées par l'Assemblée Générale 2022, la rémunération fixe annuelle de la Gérance au titre d'un exercice considéré est, depuis l'exercice 2022, égale au produit de sa rémunération fixe annuelle versée au titre de l'exercice précédent par le taux d'évolution pendant l'exercice considéré de l'indice Insee des taux de salaire horaire des ouvriers – Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné.

Comme cela était précédemment le cas, l'évolution annuelle de cet indice de référence ne pourra être calculée qu'après la publication par l'Insee de l'indice du quatrième trimestre de l'exercice considéré N, à la fin du mois de mars de l'exercice N+1. Le versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice N se fait, par conséquent, en plusieurs étapes :

- au premier trimestre de l'exercice N, un premier versement basé sur la dernière rémunération définitive connue (N-2) ;
- après la publication de l'indice du quatrième trimestre de l'exercice N-1 (fin mars N) permettant de calculer la rémunération définitive N-1, régularisation du versement du premier trimestre et versement d'acomptes basés sur cette rémunération définitive N-1 ;

- après la publication de l'indice du quatrième trimestre de l'exercice N (fin mars N+1), versement du solde définitif de la réévaluation N.

Le taux d'évolution de cet indice Insee sera publié, et la rémunération fixe définitive de la Gérance au titre de 2023 sera, par conséquent, connue, à l'issue de l'exercice 2023, en mars 2024. Dans l'attente de cette publication en mars 2024, la rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2023 sera versée sous forme d'acomptes, comme décrit ci-avant, sur la base du montant de la dernière rémunération fixe annuelle définitivement arrêtée et connue, après validation du Comité des Rémunérations et des Nominations ainsi que du Conseil de Surveillance, soit celle versée au titre de l'exercice 2022 (2 437 946 euros).

La détermination en mars 2024 du montant définitif de la rémunération fixe de la Gérance au titre de l'exercice 2023 entraînera le versement d'un solde de régularisation.

La rémunération fixe est répartie librement entre les Gérants.

En cas de rejet de la politique de rémunération pour l'exercice 2023 par l'Assemblée Générale 2023, le versement des acomptes se ferait sur la base de la dernière rémunération fixe attribuée, soit celle attribuée au titre de l'exercice 2022.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de la Gérance est plafonnée à 50 % de la rémunération fixe annuelle. Aucun plancher n'est défini.

Par conséquent, la part fixe et la part variable maximale représentent respectivement 67 % et 33 % de la rémunération totale annuelle maximale.

La rémunération variable annuelle est intégralement fondée sur des critères annuels (constitués d'indicateurs objectifs permettant d'en mesurer l'atteinte à l'issue de l'exercice considéré) alignés sur la stratégie de la Société.

Elle est répartie librement entre les Gérants.

La récente évolution de la stratégie de la Société, qui s'est notamment traduite par l'acquisition en avril 2022 des entités Photosol et la création d'une branche dédiée à la production d'électricité renouvelable (Rubis Renouvelables), a conduit les associés commandités à revoir la politique applicable à la rémunération variable annuelle de la Gérance à compter de l'exercice 2023.

Le *business model* de la branche Rubis Renouvelables repose en effet sur des objectifs financiers qui s'apprécient sur une échéance à plus long terme que ceux de l'activité historique du Groupe.

L'abandon, à compter de l'exercice 2023, de la condition préalable de déclenchement permet de valoriser le taux de réalisation de critères de performance, financiers (pour 75 %) et extra-financiers (pour 25 %), qui demeurent exigeants (comme en témoigne la variabilité de ce taux les années passées, i.e., 67,5 %, 20 % et 45 % au titre, respectivement, des exercices 2022, 2021 et 2020). Tous ces critères

traduisent des enjeux majeurs pour le développement du Groupe, notamment en termes de RSE.

Pour l'exercice 2023, les critères financiers retenus reflètent la qualité de la gestion de la Société, avec un maintien des performances du TSR et du RBE. L'exigence du critère fondé sur la performance du bénéfice par action a, par ailleurs, été renforcée par rapport aux années passées. Ainsi, en l'absence de performance supérieure à 102 % du consensus FactSet, aucune rémunération fondée sur ce critère ne sera due, contrairement à ce qui était prévu dans la politique applicable aux exercices précédents.

Le poids des critères extra-financiers a été renforcé par rapport aux années précédentes. L'abandon, à compter de l'exercice 2023, du critère fondé sur la qualité du bilan (atteint de façon récurrente les années passées) permet de renforcer le poids de deux des trois critères de performance extra-financiers précédemment retenus (émissions de CO₂ et sécurité au travail) qui reflètent des enjeux fondamentaux pour le Groupe. Par ailleurs, l'intégration des entités Rubis Photosol dans le Groupe en 2022 se traduit par leur prise en compte dans le critère fondé sur la sécurité au travail pour 2023 ainsi que par un critère spécifique fondé sur leur démarche RSE.

L'appréciation du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs se fera à l'issue de l'exercice 2023 et sera communiquée dans le Document d'enregistrement universel 2023.

La politique ne prévoit pas la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable qui aurait été versée.

CRITÈRES DE PERFORMANCE PROPOSÉS POUR LA RÉMUNÉRATION VARIABLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2023

Critères financiers (75 %)	Taux de réalisation	Pondération
Performance globale relative du titre Rubis par rapport à son indice de référence (SBF 120) ⁽¹⁾	Supérieure à + 2 points de pourcentage = 100 % Comprise entre - 2 points et + 2 points de pourcentage = 50 % Inférieure à - 2 points de pourcentage = 0 %	25 %
Performance du résultat brut d'exploitation (RBE) par rapport au consensus des analystes ⁽²⁾	Supérieure à + 2 % = 100 % Comprise entre - 2 % et + 2 % = 50 % Inférieure à - 2 % = 0 %	25 %
Performance du bénéfice par action (BPA) par rapport au consensus des analystes ⁽²⁾	Supérieure à + 2 % = 100 % Inférieure ou égale à + 2 % = 0 %	25 %
Critères extra-financiers (25 %)	Taux de réalisation	Pondération
Sécurité au travail : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt > 1 jour (hors accidents de trajet) ⁽³⁾ en 2023 chez Rubis SCA, Rubis Patrimoine, Rubis Énergie et Rubis Photosol stable ou inférieur à 2022 ; en cas de décès d'un collaborateur, le critère est, en tout état de cause, considéré comme non réalisé	Taux 2023 ≤ taux 2022 = 100 % Taux 2023 > taux 2022 = 0 % ou Décès d'un collaborateur = 0 %	10 %
Climat : émissions de CO ₂ en 2023 (scopes 1 et 2) en baisse par rapport à 2022 chez Rubis Énergie ⁽⁴⁾	Ratio 2023 < ratio 2022 = 100 % Ratio 2023 = ratio 2022 = 50 % Ratio 2023 > ratio 2022 = 0 %	10 %
Politique RSE : établissement d'une feuille de route RSE chez Rubis Photosol	Feuille de route RSE établie = 100 % Feuille de route RSE non établie = 0 %	5 %

(1) La performance globale relative correspond à la variation annuelle du cours augmentée du dividende et des droits détachés.

(2) Le consensus des analystes auquel le Comité des Rémunérations et des Nominations se réfère est celui publié par la société FactSet. Les données prospectives (ou consensus des analystes) pour l'exercice en cours (N) sont les dernières connues dans le mois qui suit la publication des comptes annuels de l'année N-1. Ainsi, pour la rémunération variable au titre de l'exercice 2023, le consensus des analystes pris en considération est celui publié dans le mois qui suit la publication des résultats 2022 (intervenue le 16 mars 2023).

(3) Calcul du taux : nombre d'accidents avec arrêt supérieur à 1 jour (hors accidents de trajet) par million d'heures travaillées. À noter que les trajets effectués pour les besoins de l'activité du collaborateur pendant son temps de travail restent inclus dans la comptabilisation des accidents du travail (itinérants, chauffeurs, etc.). À titre de référence, ce taux était, sur le périmètre retenu pour 2023, de 4,75 en 2022.

(4) Le scope 1 correspond aux émissions directes de nos activités et le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées aux consommations énergétiques dans nos activités. Sont exclues les émissions du scope 3 qui sont toutes les autres émissions indirectes (fournisseurs, utilisation des produits finis vendus, etc.). Calcul du ratio : volume des émissions scopes 1 et 2 rapporté au RBE. Le volume des émissions de CO₂ scopes 1 et 2 de Rubis Énergie rapportées au RBE permet d'évaluer l'intensité carbone des opérations. À titre de référence, ce taux était de 0,360 en 2022.

Avantages de toute nature

La politique de rémunération de la Gérance prévoit que le seul avantage en nature dont les Gérants puissent bénéficier est un véhicule de fonction.

Rémunération variable pluriannuelle

Aucune rémunération variable pluriannuelle n'est prévue dans la politique de rémunération de la Gérance.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'est prévue dans la politique de rémunération de la Gérance.

Rémunération variable à long terme

Aucune rémunération variable à long terme n'est prévue dans la politique de rémunération de la Gérance.

Éléments de rémunération, indemnités ou avantages liés à la prise de mandat

Aucune rémunération, aucune indemnité et aucun avantage liés à une prise de mandat social n'est prévu dans la politique de rémunération de la Gérance.

Éléments de rémunération, indemnités ou avantages à l'issue du mandat social

Aucune rémunération, aucune indemnité et aucun avantage à l'issue du mandat social n'est prévu dans la politique de rémunération de la Gérance. Ainsi, les Gérants ne bénéficient pas d'indemnité de départ ou de contrepartie à un engagement de non-concurrence.

Régime de retraite supplémentaire

La politique ne prévoit pas le bénéfice d'un régime de retraite supplémentaire.

5.4.3 Politique de rémunération du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2023

La rémunération des membres du Conseil de Surveillance se compose d'une part fixe (40 %) et d'une part variable liée à l'assiduité aux réunions (60 %). Une part est, par ailleurs, attachée aux Présidences du Conseil de Surveillance et des Comités. Aucun autre élément de rémunération n'est versé ou attribué aux membres du Conseil de Surveillance.

Tout membre nouvellement nommé lors de l'Assemblée Générale perçoit, l'année de sa nomination, 50 % du montant de la part fixe annuelle et une part variable calculée en fonction du nombre de séances auxquelles il a effectivement participé.

Selon le règlement intérieur du Conseil, chaque membre doit réinvestir en titres Rubis la moitié de la rémunération perçue jusqu'à une détention minimale de 250 actions par membre, exception faite des membres qui représentent une société déjà actionnaire.

L'enveloppe annuelle destinée à la rémunération des membres du Conseil de Surveillance est fixée par les actionnaires en Assemblée Générale. Conformément à la 17^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 juin 2021, elle est actuellement de 240 000 euros. Il est proposé à l'Assemblée Générale 2023, dans une résolution distincte, de porter ce montant à 300 000 euros.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2023 de cette nouvelle enveloppe annuelle, la politique de rémunération de ses membres fixée par le Conseil de Surveillance du 16 mars 2023, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 15 mars 2023, serait, au titre de l'exercice 2023, la suivante :

- rémunération annuelle pour un membre du Conseil de Surveillance : 17 000 euros (dont 60 % de part variable) ;

- rémunération annuelle pour un membre du Comité des Comptes et des Risques : 10 000 euros (dont 60 % de part variable) ;
- rémunération annuelle pour un membre du Comité des Rémunérations et des Nominations : 7 000 euros (dont 60 % de part variable) ;
- part attachée à la Présidence du Conseil de Surveillance : 18 000 euros ;
- part attachée à la Présidence du Comité des Comptes et des Risques : 10 000 euros ;
- part attachée à la Présidence du Comité des Rémunérations et des Nominations : 6 000 euros.

Si cette nouvelle enveloppe annuelle n'était pas approuvée par l'Assemblée Générale 2023, l'enveloppe annuelle actuelle resterait en vigueur et la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée Générale du 9 juin 2022 continuerait à s'appliquer, comme suit :

- rémunération annuelle pour un membre du Conseil de Surveillance : 12 000 euros (dont 60 % de part variable) ;
- rémunération annuelle pour un membre du Comité des Comptes et des Risques : 9 000 euros (dont 60 % de part variable) ;
- rémunération annuelle pour un membre du Comité des Rémunérations et des Nominations : 6 000 euros (dont 60 % de part variable) ;
- part attachée à la Présidence du Conseil de Surveillance : 18 000 euros ;
- part attachée à la Présidence du Comité des Comptes et des Risques : 9 000 euros ;
- part attachée à la Présidence du Comité des Rémunérations et des Nominations : 4 500 euros.