



Assemblée Générale Mixte

Jeudi 9 juin 2022

Avertissement

Cette transcription est tirée d'un enregistrement de l'événement. Tous les efforts possibles ont été faits pour le retranscrire avec précision. Toutefois, Rubis ne peut être tenu responsable de toute inexactitude, erreur ou omission.

Gilles Gobin : Je déclare ouverte la séance de l'Assemblée Générale Mixte, ordinaire et extraordinaire. C'est l'occasion de remercier vivement tous les actionnaires qui ont bien voulu se déplacer pour participer à cette Assemblée. Je tiens à leur dire que je suis heureux de les retrouver après ces deux années de huis clos qui ont été bien difficiles pour tout le monde. Je souhaite également la bienvenue à tous ceux qui sont connectés pour assister en direct à cette Assemblée. Sont présents à mes côtés Monsieur Jacques Riou, Gérant de Rubis, Madame Clarisse Gobin-Swiecznik, Directrice Générale Déléguée en charge des Nouvelles Énergies, de la RSE et de la Communication, Monsieur Bruno Krief, Directeur Général Finance et Monsieur Olivier Heckenroth, votre Président du Conseil de Surveillance.

Je salue la présence, au premier rang, de membres du Conseil de Surveillance ainsi que celles des candidates dont la nomination vous est présentée. Nous accueillons également quelques invités qui sont présents dans la salle. Pour faciliter le vote des résolutions et permettre un affichage rapide des résultats, pour la première fois, un procédé de vote électronique sera utilisé pour notre Assemblée de Rubis. Il vous a ainsi été fourni à l'entrée en salle des boîtiers de vote électronique. Je vous demande, et je réitérerai cette demande à la fin, de ne pas oublier de les remettre aux hôtes en sortant.

Conformément à la loi, il m'incombe maintenant de constituer le bureau de l'Assemblée. En ma qualité de Gérant statutaire, et conformément aux statuts de Rubis, je préside cette Assemblée. Les deux membres de l'Assemblée qui détiennent le plus grand nombre de voix et qui ont accepté les fonctions de scrutateur, sont le Groupe Industriel Dassault qui détient 5 892 616 actions et est représenté par Monsieur Guillaume Louis, ici présent. Le FCPE Rubis Avenir qui détient 1 701 817 actions, qui est représenté par Madame Cécile Desravines qui est ici présente. Le bureau de cette Assemblée est ainsi constitué.

Je propose, avec l'accord des scrutateurs, que Madame Maura Tartaglia, Secrétaire Générale du Groupe, assure les fonctions de secrétaire du bureau de la présente Assemblée.

Participent également à cette assemblée, les Commissaires aux comptes de notre Société, Monsieur Daniel Escudeiro, ici présent, représentant le cabinet Mazars ; Monsieur Cédric Le Gal, représentant le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, ici présent ; Monsieur Laurent Guibourt, représentant le cabinet Monnot & Associés, ici présent. Sont également présents des représentants du cabinet KPMG SA, dont la nomination comme Commissaires aux comptes titulaires vous est proposée à cette Assemblée.

Je vais maintenant passer aux formalités, si vous le voulez bien. Vous êtes réunis ce jour à l'initiative de la Gérance en Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire, conformément à l'avis de réunion paru au BALO le 29 avril et à l'avis de convocation paru également au BALO le 18 mai de cette année.

L'ordre du jour de la présente Assemblée Générale Mixte figure en page 3 de la Brochure de convocation. L'ensemble des documents et renseignements requis par la loi figure dans le dossier situé à côté de Madame Maura Tartaglia. Ces documents ont été, conformément à la loi, tenus à la disposition des actionnaires au siège social de la Société. Je vous signale que nous accueillerons également les actionnaires jusqu'à la partie consacrée aux échanges et aux questions dans la salle. Au 7 juin 2022, date d'enregistrement des actions, le capital social atteignait 128 692 600 €, divisé en 102 953 566 actions ordinaires et 514 actions de préférence,

ces dernières ne conférant pas de droits de vote à la présente Assemblée. Enfin, il y avait au 7 juin 2022, 51 999 actions auto-détenues. Ces dernières n'ouvrant ni droit au vote ni droit au dividende. Le quorum requis pour cette Assemblée Générale Mixte est de 20 % pour l'ordinaire, soit 20 580 314 actions et 25 % pour la partie extraordinaire, soit 25 725 392 actions. Selon la feuille de présence provisoire, je constate que les actionnaires présents ou représentés ou ayant voté à distance détiennent 58 423 938 actions. Le quorum d'un quart est donc largement atteint.

Je déclare en conséquence que l'Assemblée est régulièrement constituée et peut valablement délibérer. L'Assemblée se déroulera de la façon suivante. S'exprimeront devant vous successivement : Monsieur Jacques Riou, ici présent, Gérant de l'entreprise qui vous parlera des événements marquants et de la stratégie du Groupe ; Monsieur Bruno Krief, notre Directeur Général Finance, qui vous présentera l'activité du Groupe en 2021 ; Madame Clarisse Gobin-Swiecznik, Directrice Générale Déléguée, qui vous exposera notre démarche RSE ; et enfin Monsieur Olivier Heckenroth, Président du Conseil de Surveillance, qui fera un point sur notre gouvernance. Monsieur Daniel Escudeiro, associé du Cabinet Mazars, représentant le Collège des Commissaires aux comptes, vous présentera les rapports des Commissaires aux comptes de notre Société. Et ensuite, commenceront les questions dans la salle s'il y en a. Nous concluons par le vote des résolutions qui se fera sous la direction de Madame Maura Tartaglia, secrétaire du bureau de l'Assemblée. Ces résolutions figurent dans la Brochure de convocation aux pages 27 à 31. Le rapport de la Gérance sur les résolutions figure dans ce même document aux pages 16 à 27. Je rappelle enfin que les rapports des Commissaires aux comptes ont également été mis à votre disposition. Merci. Je commence donc par donner la parole à Monsieur Jacques Riou pour la présentation de l'activité.

Jacques Riou : Oui. Bonjour Mesdames, bonjour Messieurs. Je trouve très intéressant de nous retrouver aujourd'hui, parce qu'au-delà de l'exercice 2021, ce que je trouve passionnant, c'est de regarder comment le Groupe a passé les deux années 2020 et 2021 (je fais référence à la crise du Covid), deux années qui succèdent à une année 2019, qui était l'année record pour le Groupe. Donc c'est très éclairant de voir l'année record, deux années de tempête sanitaire, prix des produits pétroliers, etc. et de voir comment le Groupe s'est comporté. 21, c'est l'objet de notre réunion, mais aussi sur cette période de deux ans. Donc, période de deux ans marquée, comme chacun sait, par l'irruption de la pandémie de Covid avec, à partir de la fin du premier trimestre 2020 qui avait été excellent, une sorte de thrombose de l'économie généralisée, les confinements, les arrêts de transport internationaux, nationaux, couvre-feu et autres difficultés. Deuxièmement, deux schémas très particuliers s'agissant de notre métier, et un des grands paramètres qui est le prix des produits pétroliers. 2020 : effondrement des prix des produits pétroliers. 2021 : les prix des produits pétroliers sont remontés, ont doublé, plus que doublé, et sont remontés au-dessus de 120 \$. Donc deux configurations à l'opposé, avec des variations extrêmement violentes. Alors que s'est-il passé ?

Reportez-vous au tableau de droite sur lequel nous faisons figurer 2019, 20 et 21. Et vous voyez qu'avec un résultat net de 293 millions, nous nous situons, en 2021, au-dessus de 2020 et à quelques pourcentages près (- 5 %) de l'année record de 2019. Sur le paramètre, qui est aussi très synthétique, du résultat opérationnel courant, nous avons les mêmes paramètres puisque nous sommes à 7 % au-dessus de l'année précédente et à - 5 % du record historique 2019. Donc nous voyons très simplement sur ce tableau la capacité de résistance de notre Groupe, la capacité de traverser des épisodes extrêmement violents. J'ajoute que cela a été

fait, je dirais, à la loyale, c'est-à-dire qu'il n'y a eu aucune subvention, aucune aide, aucun licenciement d'aucune sorte pendant cette période.

Ceci a été – c'est l'un des points que vous avez sur la gauche – réalisé tout en conservant une structure financière extrêmement solide puisque vous voyez que l'endettement à fin d'année – les choses ont changé depuis, on y reviendra. Mais à fin d'année, le niveau d'endettement est inférieur à une année d'Ebitda, ce qui est un chiffre, comme vous le savez, extrêmement bas. Et enfin, nous avons pu vous proposer pour cette Assemblée une nouvelle augmentation du dividende unitaire de près de 3,5 % à 1,86 euro, qui suivait déjà l'année précédente d'une précédente augmentation, et vous verrez sur les graphiques que vous pourrez remonter sur cinq ans, 10 ans, 15 ans ou 20 ans, c'est une progression qui n'a jamais cessé.

Au-delà de cette résistance, que je qualifierais d'exceptionnelle, à des chocs aussi violents, nous n'avons pas été inactifs. Et vous vous souvenez peut-être que lors de l'Assemblée de décembre 2020, nous avons annoncé un élargissement de notre stratégie qui, au-delà de nos activités traditionnelles : distribution de carburant, de combustible, stations-services, bitume, etc., différents gaz, nous avons annoncé notre souhait d'investir en complément sur des énergies renouvelables. Ça a été un travail approfondi. Les énergies renouvelables, finalement, il y en a six ou sept en incluant le nucléaire, la géothermie, l'hydraulique, etc. Nous nous sommes focalisés sur deux ou trois hypothèses. Nous avons travaillé sur 2021 et nous avons réussi à boucler deux opérations vraiment emblématiques. Par ordre chronologique : la première était une entrée au capital de HDF Energy, Hydrogène de France, qui est un des pionniers de l'utilisation de l'hydrogène en complément des productions d'électricité verte, notamment photovoltaïque. Avec un accord, j'en dirais un mot, un accord stratégique de développement avec cette société, c'est une participation minoritaire. Et puis, nous avons en 2021 finalisé une négociation avec les développeurs et les fondateurs de Photosol. L'opération a été terminée il y a deux mois. Photosol est une affaire qui a été créée de zéro il y a une douzaine d'années et qui est devenue, sous l'impulsion de son équipe, qui est l'équipe actuelle qui est toujours son équipe de direction, est parvenue à être le numéro 4 dans les appels d'offres de la CRE dans ce domaine de l'électricité photovoltaïque en France. C'est une remarquable réussite et nous avons procédé à ces deux négociations et acquisitions donc sur cet exercice 2021.

Au-delà de cela, comme annoncé aussi, nous avons continué à accélérer dans toutes les matières de nos engagements RSE, avec la feuille de route qui a été publiée pour les années qui viennent. Et nous avons retravaillé le profil de décarbonation du Groupe qui avait été annoncé auparavant à 20 % - réduction des émissions carbone, naturellement – entre 2019 et 2030. Et nous sommes parvenus, après avoir repris l'ensemble des projets, à une réduction de 30 %. J'ajoute, pour terminer sur les actions, que nous avons aussi au niveau de Rubis Terminal, qui n'est plus consolidé comme vous le savez mais qui est en joint-venture. Nous avons développé fortement l'activité en Espagne qui est tout à fait nouvelle avec Tepsa et nous avons cédé notre terminal en Turquie.

Donc voilà la photo, une photographie ou une radiographie, si l'on veut, du Groupe tel qu'il se présente aujourd'hui après les opérations qui ont été menées. Vous retrouvez la partie Distribution et Support & Services, qui se trouve logée dans notre filiale Rubis Energie. Vous avez donc la Distribution qui est la partie gauche sur votre écran, avec tous les produits que je vous citais, et donc l'implantation dans plus de 40 pays en Europe, dans la zone Caraïbes et sur

le continent africain, avec environ 290 millions de résultat opérationnel courant sur 2021, qui représentent la majeure partie du ROC du Groupe.

Support & Services, je vous le rappelle, c'est un peu notre amont, c'est-à-dire que ce sont les équipes qui travaillent sur l'approvisionnement du Groupe en produits, y compris le *shipping*. Nous opérons une quinzaine de bateaux, dont une bonne partie en pleine propriété. Nous avons, je vous rappelle, le contrôle à 71 % d'une raffinerie à la Martinique qui s'appelle la SARA. Et nous avons aussi un certain nombre d'actifs logistiques partagés avec des confrères ou concurrents, des moyens de déchargement dans certains ports, des *pipelines*, etc. Voilà pour la partie Rubis Energie traditionnelle. Vous connaissez bien cette partie-là.

Deuxièmement, Rubis Terminal qui est depuis 2020 une joint-venture avec un grand groupe américain, I Squared, qui est donc le spécialiste du stockage de produits liquides pour compte de tiers. Dans cette société qui a longtemps été axée principalement sur les produits pétroliers, un gros travail a été fait et nous sommes maintenant descendus en dessous de 50 % pour les produits pétroliers – on pourra y revenir – avec un gros accent porté sur les produits chimiques, les biocarburants et les produits agroalimentaires.

Et apparition d'une nouvelle branche, qui est aussi une nouvelle société filiale de Rubis société mère, qui s'appelle Rubis Renouvelables. De ce point de vue-là, naturellement, nous n'avons pas voulu faire montre d'une originalité excessive, mais il s'agissait plutôt d'être clair. Donc, cette nouvelle branche est dédiée aux renouvelables et principalement aux marchés de la production et de la vente d'électricité verte, avec une arrière-pensée, ça peut nous arriver... L'arrière-pensée, c'est le marché de l'hydrogène. Le marché de l'hydrogène, vert naturellement, est tout à fait connecté aux procédés renouvelables de production d'électricité. Alors si on zoome sur cette colonne de droite, qui est celle de Rubis Renouvelables, vous voyez logée dans cette partie, à gauche, HDF Energy dont nous avons 18,5 %, c'est-à-dire que nous sommes le plus gros actionnaire et membre du Conseil en dehors du cercle des fondateurs. Ça s'est fait à l'occasion de l'introduction en bourse l'année dernière. Et alors eux ont un concept très précis, très particulier, un angle d'attaque très intéressant qui consiste pour le moment principalement à proposer des solutions d'électricité verte non intermittente. Vous savez que dans les énergies dites vertes, une des difficultés principales c'est l'intermittence. Les éoliennes ne tournent pas quand il n'y a pas de vent, chacun le sait, et les solaires ne produisent pas la nuit, chacun l'aura deviné bien avant moi. Cette intermittence, c'est un réel problème. Donc la solution qui est apportée par HDF Energy est de coupler notamment des panneaux photovoltaïques avec une production d'hydrogène à base d'hydrolyseur, un système de stockage d'hydrogène et des piles à combustible permettant de débiter un courant, vert lui aussi, H24. Naturellement, la production est supérieure la nuit que le jour, mais pour des raisons aussi évidentes de besoins en diminution pendant la nuit par rapport au jour. Et donc ce sont des solutions dont on parle, mais qui n'ont pas encore été réalisées et HDF Energy – et nous faisons partie naturellement de ce projet – a démarré la construction du premier projet, qui est un projet important avec 50 mégawatts de puissance en solaire, couplé avec le procédé dont je viens de vous parler. Cela se passe en Guyane française et nous avons aussi un projet qui a fait l'objet d'un accord-cadre avec le gouvernement de la Barbade qui est une autre île dans les Antilles, pour un projet similaire qui verra le jour dans les mois et années qui viennent. Donc ce sont des projets qui sont très bien adaptés à des marchés non interconnectés, assez limités et les îles font véritablement partie de ce type de marché, où il est difficile de réguler s'il n'y a pas cet apport

d'hydrogène. Il est difficile de réguler la production d'électricité verte. Alors, le pavé central de la diapo, que nous appelons centrales hydrogène électricité. C'est la matérialisation d'un accord stratégique avec HDF Energy qui prévoit que tous les projets générés par HDF Energy nous sont présentés pour devenir l'investisseur prioritaire majoritaire dans l'ensemble de ces projets. Donc c'est vraiment une association stratégique entre HDF Energy et Rubis, et nous allons loger dans Rubis Renouvelables, dans ces sociétés *ad hoc*, l'ensemble de ces projets. C'est quelque chose qui peut représenter des investissements très significatifs. Un projet comme celui de la Guyane, c'est 130 millions d'investissement, celui de la Barbade à peu près autant. Et ce sont les premiers projets dessinés et qui vont être créés par HDF Energy. Donc je vous laisse multiplier ça, on n'est jamais à l'abri de succès, n'est-ce pas, par 10, par 20 au fil des années. Et vous voyez que c'est une branche qui peut être extrêmement significative pour le groupe Rubis et qui sera, puisque le principe est que nous soyons majoritaires, c'est à notre initiative, c'est à notre choix, qui sera consolidée.

Et enfin, vous avez à droite Photosol. Aujourd'hui, depuis donc deux mois, Photosol est filiale de Rubis à 80 %. C'est une filiale complètement consolidée d'une part. Deuxièmement, nous avons l'avantage supplémentaire de garder au capital les deux ou trois fondateurs de cette société, qui ont considéré intelligent, compte tenu de la consolidation des marchés, de s'adosser sur un groupe plus développé, mais qui ont vraiment envie de continuer à développer ce qu'ils ont créé. La spécialité de Photosol, ce sont les centrales photovoltaïques sur le sol. Donc ce ne sont pas des installations sur les toits. Sur un sol le plus plat possible avec les installations les plus grandes possible, les plus puissantes possible. C'est leur stratégie depuis le départ, et ça s'est avéré d'ailleurs le bon choix quand on voit l'évolution de ce marché en France et en Europe. Je crois que nous avons une vidéo qui, si elle est prête, on pourrait, vous voulez bien accorder une petite minute d'attention.

Projection de la vidéo

A travers cette courte vidéo, vous avez pu voir plein de choses. D'abord, les panneaux photovoltaïques sont bleus, c'est assez joli, mais ce n'est pas pour ça. C'est un producteur américain. Donc ça, ce ne sont pas des panneaux qui viennent d'Asie. Deuxièmement, c'est quand même une énergie renouvelable qui est extrêmement bien acceptée. En tout cas pour le moment. Pour l'instant, les superficies couvertes sont raisonnables, puisque vous voyez l'intégration dans les paysages, il est facile d'avoir des haies, des arbres, etc., pas trop près des panneaux quand même, pour l'acceptabilité de ce moyen de production dans les différents territoires. Accessoirement, vous avez vu des moutons sous des panneaux photovoltaïques, alors c'est une science nouvelle, mais je la partage avec vous. On ne met pas de bovins parce que les bovins se grattent sur les poteaux et détruisent les piètements des panneaux photovoltaïques, ce qui est un peu agaçant. On ne met pas de chèvres parce que les chèvres sautent sur les panneaux photovoltaïques et les abîment, ce qui est tout aussi agaçant. Mais les moutons sont des associés parfaits dans ce domaine. Et plaisanterie mise à part, un des problèmes – car il y a toujours des problèmes dans un métier – c'est l'accès au foncier. Et donc la capacité qu'a développée cette équipe, notamment, de s'associer avec des éleveurs ovins – et qui a été encouragée à la fois par la FNSEA et par les pouvoirs publics – c'est vraiment quelque chose qui est très nouveau, qui est en cours – va permettre d'accéder à des territoires qui étaient fermés aux panneaux photovoltaïques jusqu'à présent. Vous savez qu'on ne peut

pas mettre de panneaux sur les terres fertiles, donc on en met plutôt sur des terres pauvres et ça donne accessoirement et de manière importante un revenu supplémentaire aux éleveurs.

Puisque nous parlons donc de solaire, quelques courbes qui donnent un peu le vertige. Aujourd'hui, vous avez à gauche la courbe de la capacité installée en France en gigawatts. On a une douzaine de gigawatts installés à l'heure actuelle. Ce n'est pas énorme. Les Espagnols en ont le double. Le plan actuel gouvernemental, puisque ce genre d'énergie nécessite des actions gouvernementales, et de passer à 40 gigas, donc grosso modo multiplier par 3,5-4 d'ici la fin de la décennie et 100 au-delà de 2050, ça paraît un peu loin, on aura le temps d'en reparler. C'est déjà énorme comme augmentation des capacités et c'est sur ce marché que se situe Photosol puisque nous faisons un focus sur Photosol. Les récents développements et la guerre qui s'est imposée en Europe de l'Est ont montré deux choses qu'on avait un peu oubliées, c'est qu'il ne faut jamais avoir un seul fournisseur et qu'il vaut mieux varier les énergies. Et comme vous le savez, comme moi, vous savez que l'Europe et les différents pays européens ont décidé de reprendre leurs plans pour accélérer encore le déploiement de l'énergie électricité verte, et notamment photovoltaïque. Et vous avez la courbe supérieure – alors, le plan n'est pas sorti, donc on n'a pas pu mettre de chiffres – mais on va vers peut-être une augmentation de 50 % d'accélération de ces plans. Il y a des appels d'offres prévus pour trois gigas par an dans les quelques années qui viennent. Comparer les 3 gigas aux 12 gigas installés, vous voyez que c'est énorme. Donc c'est dans ce marché que se situe Photosol et que nous nous situons, puisque Photosol, je vous le rappelle, est notre filiale. Donc nous travaillons sur un marché qui est en très forte croissance et les éléments récents qui sont postérieurs à notre acquisition viennent renforcer encore l'attractivité de l'acquisition que nous avons faite.

Et par ailleurs, c'est le dernier point de ce *slide*, c'est l'adaptation de la partie HDF sur les zones de marchés beaucoup plus petits que les marchés européens. Donc ici, on resserre un peu le focus, sur les graphes de gauche, sur la capacité solaire en France mais installée au sol, qui est le marché plus précis sur lequel nous nous situons. Vous voyez, vous avez un peu moins de 6 gigas installés en 21, c'est-à-dire à peu près la moitié de l'ensemble de la capacité de production française qui était une douzaine de gigas globalement, si l'on comprend les installations sur toitures notamment. En 28, c'est-à-dire donc très rapidement, le marché, compte tenu des plans gouvernementaux, doit passer à 25 gigas. Donc c'est multiplié par 4,5. Et avec une projection à 2050, mais je suis toujours un petit peu... J'aime bien déjà réfléchir à 10 ans, je trouve que c'est bien ma foi. On devrait multiplier par 3 par la suite.

S'agissant de Photosol, là vous vous reportez en bas à droite. Nous démarrons donc fin de l'année dernière sur un peu plus de 300 mégas de puissance installée. Nous prévoyons de multiplier par trois d'ici 2025, dans trois ans, vous allez vite voir si nous sommes efficaces ou pas, avec un giga, et à fin de décennie, nous prévoyons 2,5 gigas. Aujourd'hui, nous travaillons sur plus de 300 projets dont la moitié, plus de 150 projets, sont en phase de développement. Quand je dis phase de développement, c'est-à-dire qu'on sait, on a le terrain, on sait de quoi on parle, on a des contreparties et on est en phase de dépôt de permis, de demandes d'autorisations. Donc les progressions attendues pour notre partie solaire, ce sont des projections extrêmement fortes, en moyenne au moins 40 % par an sur les trois prochaines années.

Voilà, donc en conclusion de tout cela, le groupe Rubis aujourd'hui a quand même sérieusement évolué en peu de mois. Vous reconnaissez naturellement toutes nos activités traditionnelles.

Elles continuent, nous continuons d'investir, elles continuent de se développer, Bruno vous en parlera, et de manière accélérée. Nous avons toujours notre activité Rubis Terminal qui, elle, a traversé les années 2020-2021 en croissance de 20 % de manière exceptionnelle et en ayant fait des acquisitions très importantes en Espagne. Et nous avons maintenant une branche d'investissements verts qui a la caractéristique de donner au Groupe une couleur multi-énergies réelle, c'est-à-dire que 20 % de la valeur des actifs du Groupe sont des actifs verts. Il y a peu d'entreprises qui ont pu arriver à monter à ce niveau d'investissement aussi rapidement à ma connaissance dans ce domaine. Et vous avez un Groupe qui est capable, en fonction des géographies, en fonction du temps, en fonction des segments de marché et des clients, de proposer des solutions extrêmement variées, qui pourront elles aussi, et nous y travaillons, se combiner pour dégager des synergies.

Pour finir, je sais que je suis un petit peu long et je vous prie tous de m'en excuser. Pour finir, vous êtes en train, en tant qu'actionnaires, de faire confiance à des équipes – je parle de Rubis Énergie – qui sont parties d'un petit distributeur de GPL du côté du Morbihan, pour un Groupe qui est dans 40 pays. Chez Rubis Terminal, vous avez une équipe qui a créé un des leaders européens, présent depuis Rotterdam jusqu'en Espagne. C'est le seul exemple. Chez HDF, ce sont vraiment des pionniers de l'hydrogène et chez Photosol, ce sont des entrepreneurs qui ont réalisé le développement que je vous ai décrit. Donc c'est ce point-là sur lequel je voulais insister devant vous aujourd'hui, je vous remercie.

Gilles Gobin : Bon, je vais passer la parole à Bruno Krief qui va vous faire un point plus détaillé sur l'activité 2021.

Bruno Krief : Mesdames, Messieurs, bonjour. Effectivement on va poursuivre avec des détails sur l'activité qui a caractérisé l'année 2021. Donc, Rubis Énergie qui est constituée de ces deux pôles : le pôle de Distribution et le pôle un peu amont, logistique, transport, négoce, qui est Rubis Support & Services. Je vais vous faire apparaître peut-être le graphique. Voilà, vous avez dans ce graphique sur la gauche pour commencer, comment se sont comportés les volumes sur ces trois dernières années 19, 20, 21, avec évidemment 19, une année normale, j'allais dire avant Covid. Une forte progression en fait au premier trimestre, liée à une extension de périmètre importante en Afrique de l'Est, d'où la forte hausse de la courbe en 2019. C'est la courbe du haut. Et puis sa croissance sur le solde de l'année.

2020, tout le monde a vécu ici l'accident Covid de fin du premier trimestre 2020 avec l'effondrement des volumes que vous voyez sur cette courbe et puis progressivement le relâchement des difficultés et une croissance tendancielle sur la fin de l'année 2020.

Enfin 2021 on retrouve une année quasi normale, donc beaucoup moins de volatilité, comme vous le constatez, c'est la courbe rouge du milieu. Au total, Rubis Énergie, c'est 5,5 millions de mètres cubes distribués chaque année. Et en 21, nous étions en croissance de 7 % par rapport à l'année précédente 2020 avec un segment aviation qui avait continué à souffrir sur l'ensemble de 21 et puis à partir de la fin de l'été, reprise, avec l'économie américaine notamment, du secteur aviation dans les Caraïbes, qui a permis de retrouver des volumes quasi normaux, chose qui sur le premier trimestre de 2022 s'est accélérée. Donc voilà en ce qui concerne les volumes.

Du côté des résultats, vous voyez sur le graphique de droite l'évolution du résultat opérationnel courant des deux branches, qui sont Distribution et Support & Services. En 2021, une croissance de 8 % par rapport à 2020. On note à l'intérieur, 2020 qui est entre le record de 2019 et une

amélioration sensible en 2021. Néanmoins un métier qui a démontré une certaine résistance sur la période. Je dirais que si on entre dans le détail, trois continents, Afrique, Europe se sont bien comportés, en croissance en 2021 par rapport à 2020, et les Caraïbes qui étaient plus en retrait, comme je l'indiquais auparavant, lestées par l'aviation qui avait encore du retard sur l'exercice 2021.

Du côté de Support & Services. Support & Services, c'est une raffinerie, ce sont des actifs logistiques dans l'océan Indien. Ce sont, comme Jacques en parlait, des actifs de navires, de transport maritime, transport et également du négoce, de l'approvisionnement de tiers. Il est intéressant de constater que sur les trois exercices consécutifs, Rubis Support & Services n'a pas été touché par la crise du Covid, avec une stabilité plus, je dirais : de 123 /124 millions de contributions annuelles ; avec, on a vu sur 2021, je dirais qu'avec un bon niveau, une meilleure optimisation de l'organisation de nos navires qui a permis de générer davantage de résultats, une bonne croissance des marges unitaires dans le négoce et en contrepartie, du côté de la SARA, peut-être des résultats en retrait, davantage liés à des séquencements comptables sur des provisions et des reprises de provisions qu'au niveau de la génération de capacité d'autofinancement, qui était stable finalement entre 2020 et 2021.

Donc voilà au total Rubis Énergie qui a, sur l'ensemble de l'exercice, généré quelque 392 millions de résultat opérationnel courant.

Donc, j'insiste aussi sur la combinaison de ces deux métiers, Support & Services, qui est un peu notre amont et la Distribution. La Distribution, c'est donc l'aval, avec une clientèle extrêmement diversifiée. Pour simplifier, un gros deux tiers de résidentiel et un tiers de clientèle industrielle, agricole, services. Et des usages extrêmement diversifiés : l'eau chaude, la cuisson, la mobilité, évidemment. Et puis servir l'industrie, servir les chantiers, les mines, le secteur avicole. Donc une physionomie de clients extrêmement diversifiés sur l'ensemble de l'économie.

Donc la force de Rubis Energie, c'est encore une fois ses métiers et ses sous-segments. C'est également sa répartition géographique, comme vous voyez ici, assez équilibrée, entre des zones à forte croissance, notamment l'Afrique, pour toutes les raisons que vous savez, notamment la démographie, le développement accéléré ; les Caraïbes avec ces positions de niches où nous sommes quasiment leader avec près de 40 % de part de marché dans l'ensemble de cette zone et qui représente 31 % de la marge brute réalisée, enfin 36 % pour l'Afrique pardon ; et enfin l'Europe, plutôt spécialisée sur des métiers de niches, que sont la distribution de GPL, avec également des parts de marché très substantielles : plus de 70 % en Suisse, n° 2 au Portugal, le challenger en France avec des croissances de parts de marché et très bonne position en vrac en Espagne.

Toujours du côté de la diversification, j'ai parlé des métiers, de la physionomie du Groupe, avec son secteur aval et son secteur amont, mais également du côté de la contribution en termes de devises, où vous voyez finalement que si on prend les profits de l'ensemble Rubis Énergie et leur contribution, vous en avez pour autour de 80 %, entre le dollar et la zone euro, avec le franc suisse et la British pounds. Le reste (21 %) est extrêmement réparti sur l'ensemble des autres devises où nous nous sommes présents. Je vous rappelle que nous sommes présents dans une quarantaine de pays. Mais le dollar, puisque toute l'activité Support & Services réalise ces résultats en dollars pour 100 %, ce qui fait aussi la force de Rubis dans les périodes que nous traversons, avec depuis six mois notamment une forte appréciation du dollar par rapport à l'euro, qui ne peut être que favorable au résultat du Groupe.

Pour poursuivre, le deuxième pôle important du Groupe pour l'exercice 2021, puisque Jacques vous a parlé de la constitution de Rubis Renouvelables. L'an prochain, nous aurons davantage de commentaires à vous dire sur Rubis Renouvelables. Mais la JV Rubis Terminal est un actif essentiel et historique de Rubis. On vous a rappelé que nous en détenons depuis 2020, 2019, quelque 55 % en association avec un fonds d'investissement américain. 2021 a été finalement une bonne année. Des recettes, c'est notre chiffre d'affaires « Recettes stockage », c'est notre chiffre d'affaires en croissance de 5 %, un taux d'utilisation des capacités qui était supérieur à 90 ou 93 %. Donc on est dans les très hauts niveaux. Une répartition également, quand on voit la composition du chiffre d'affaires stockage, entre les produits pétroliers et chimiques ou agroalimentaires, on a vu les produits pétroliers passer en deçà de 50 %, quelque 45 %, au profit des produits chimiques, avec en cumul toutes les installations nouvelles qui ont été constituées notamment dans la zone ARA. Et puis les acquisitions qu'on a faites en Espagne, société Tepsa qui était largement positionnée à la fois en chimique et en *biofuel*.

Sur l'exercice 2021, l'événement a été la cession, la sortie de la Turquie, qui nous a permis de nous recentrer sur l'axe Nord Europe Méditerranée, mais cette fois Ouest Méditerranée, avec le prolongement depuis des routes entre l'Europe du Nord, la France et l'Espagne, qui fait de Rubis Terminal un acteur assez unique dans le paysage stockiste européen. Vous n'avez aucun acteur stockiste qui est à la fois présent dans ces trois pays, notamment en France, il n'y a quasiment pas d'étrangers qui ont réussi à pénétrer ce marché. Donc nous faisons la jonction entre le Nord Europe et la zone Méditerranée, qui en fait une position assez intéressante.

Enfin, perspectives pour 2022. Je dirais que nous continuons à croître, à construire des nouvelles capacités, notamment dans la zone ARA et à Anvers plus précisément, c'est un gros dépôt que nous détenons en JV avec le japonais Mitsui. Et puis nous continuons à développer les capacités en dehors des carburants, avec l'éthanol, avec les biocarburants, avec les *biofuels* notamment et des exemples marquants, comme par exemple le *shift* du côté de Rotterdam, entre 75 000 m³ de fioul lourd qui ont eu leur légitimité économique pendant des années et qui, cette année, deviendront des 75 000 m³ qui vont accueillir des *biofuels*, liés à l'aménagement par Shell d'une grosse raffinerie qui va devenir une raffinerie bio aux portes de notre dépôt, et donc qui va utiliser nos installations comme base de stockage, enfin en partie comme base de stockage logistique.

Donc, en ce qui concerne la transition énergétique, nous suivons la demande des clients parce qu'elle s'exprime à travers ce que l'on vient d'illustrer ici et on accélère par nos décisions propres, nos investissements toujours dans cette direction.

Au niveau des résultats, on a indiqué ici le résultat brut d'exploitation qui était en croissance de 6 % en 2021. Donc, bonne croissance dans le contexte que vous avez connu, c'est-à-dire du Covid, donc de ralentissement. Et le cash-flow libre, qui est un indicateur essentiel chez Rubis Terminal, qui était en croissance de 15 % l'an dernier. Je dirais que la JV Rubis Terminal est un outil qui est capable de générer quelque 50 millions de cash-flow après investissement, après impôts et après charges financières. Je vous rappelle que la structure de JV que nous avons mise en place en 2020 fait que nous avons *leveragé* davantage cette société. Donc il y a un gros poste de dette, qui n'est pas consolidé dans Rubis, qui est sans recours sur la société mère qui vous appartient, c'est-à-dire Rubis SCA, donc avec des frais financiers attachés, mais qui permet aussi de générer pour l'actionnaire un taux de retour. Ces 50 millions permettent

de générer un taux de retour supérieur à 9-10 %. Et du retour, je dirais, cash. Donc voilà, pour ce qui concerne les deux pôles de Rubis à fin 2021, avant l'avènement du renouvelable.

Un mot sur le bilan. Alors vous avez ici le bilan consolidé en fin d'exercice. Commentaire, tout d'abord, vous verrez qu'il y a un total de bilan d'un peu plus de 5 milliards. On franchit le cap des 5 à 5,2 milliards. Je dirais que l'exercice 2021 n'a pas connu de forte évolution en termes de périmètre. C'est quasiment le même périmètre que 2020. Les actifs courants sont en croissance et une croissance normale liée notamment aux investissements réalisés, des investissements courants, plus de croissance que nous faisons. Je vous ai parlé de nouveaux navires, par exemple, chez Support & Services ; les investissements que nous faisons en Afrique de l'Est, dans la remise sur pied, le *rebranding*, du réseau de stations-service, c'est intégré. Je dirais que les actifs courants hors trésorerie, ce sont notamment les stocks et les créances clients, ils reflètent ce phénomène qui a marqué l'exercice 21, la très forte hausse des prix des produits pétroliers et qui a généré un surcroît, une forte augmentation des besoins en fonds de roulement, que vous retrouvez dans ce poste qui passe de 855 à 1 200 millions.

Enfin la trésorerie et équivalents, vous trouverez ici que le bilan de Rubis est liquide. Il est cash, il est solide. 875 millions d'euros de trésorerie. Il est en baisse par rapport à 2020, ce poste, en raison notamment d'un *share buyback*, c'est-à-dire un rachat d'actions que nous avons opéré durant l'exercice 21 à hauteur de 150 millions et du rachat des 18 % de Hydrogène de France, qui sont venus ponctionner à hauteur de 80 millions le montant de la trésorerie.

Les capitaux propres s'établissent à 2 700 millions. Et ce qui est important pour vous, c'est que vous êtes propriétaire d'un groupe qui est peu endetté et qui, à fin 2021, fait ressortir un niveau de dette mesuré par son ratio de dette sur résultat brut d'exploitation très modeste à 0,9 fois pour 438 millions de dette nette en fin d'exercice.

Important aussi de souligner que si on franchit l'exercice 21, on se place à avril 2022. Compte tenu de la grosse acquisition dont on a parlé dans le renouvelable, ce même ratio d'endettement aujourd'hui fait apparaître un ratio *proforma* inférieur à 2,5. Rubis reste encore avec un bilan solide et un endettement je dirais modeste, sachant qu'une grosse partie de cet endettement, une partie liée notamment à Photosol, est un endettement qui est logé dans ces sociétés, ce qu'on appelle des SPV, des sociétés dédiées à détenir des actifs très fortement endettés, mais faisant partie naturellement et structurellement de l'organisation de ce métier. Et si on tient compte uniquement de l'endettement *corporate*, l'endettement classique, industriel, ce ratio passe de 2,3 à 1,5. Donc encore une fois, vous avez un bilan solide.

Du côté des comptes sociaux, c'est la société pour laquelle vous êtes venus voter puisque vous êtes chez Rubis SCA ici, avec des capitaux propres, vous voyez, qui sont stables. Alors stables évidemment, ils ont augmenté des résultats de l'exercice, qui étaient positifs évidemment. Mais il y a eu un effet, un petit effet *share buybacks*, c'est-à-dire le rachat d'actions à hauteur de 150 millions d'euros qui ramène les fonds propres à 2,1 milliards en fin d'exercice. Sinon, il n'y a pas beaucoup de commentaires, il n'y a quasiment pas de dettes. Les 16 millions que vous voyez sont des dettes sociales et fiscales. Et puis du côté des actifs immobilisés, pour que vous vous y retrouviez, les 1 037 millions d'euros que vous voyez inscrits correspondent à la détention dans les livres des participations à la fois de Rubis Energie et des 55 % de Rubis Terminal, et rien d'autre. L'actif circulant de 713 millions correspond à des avances que vous, enfin la société Rubis SCA prête à Rubis Energie dans le cadre de la circulation de la trésorerie à l'intérieur du Groupe donc pour financer son développement. Et puis le reste étant le cash

disponible de 372 millions. On revoit ici également l'effet *share buyback*, ou rachat d'actions, sur l'exercice 21.

Pour poursuivre la présentation, vous avez ici un tableau qui montre l'évolution en parallèle à la fois du bénéfice par action et du dividende sur plus de 10 ans, avec les indications qui sont fournies, c'est-à-dire une croissance composée annuelle du dividende de 8 %, et du bénéfice par action de 9 % sur cette période. Je dirais qu'aujourd'hui le *payout*, le taux de paiement du dividende par rapport au résultat net atteint les deux tiers, 65/66 %. Et vous noterez que Rubis a la capacité de maintenir son dividende, voire de l'augmenter, en dépit des efforts que nous faisons, et en dépit notamment de l'investissement dans des activités à forte croissance. Ce qui en fait un peu la spécificité, l'unicité de Rubis, c'est-à-dire présence dans des activités à forte croissance et maintien d'une distribution à haut niveau. Et cette politique sera suivie dans le futur.

Pour terminer, des perspectives à la fois à moyen-long terme, et à plus court terme. Je ne serai pas long sur les perspectives à moyen-long terme parce que Jacques les a largement évoquées et décrites. Je reprends Rubis Energie. Alors évidemment, des leviers de croissance importants, avec notamment tout ce qu'on peut faire en Afrique, le continent où nous sommes très présents, à la fois dans les bitumes en Afrique de l'Ouest, dans les réseaux de stations-service en Afrique de l'Est qui sont en plein *remanagement* et développement, une croissance de la demande qui reste soutenue, qui restera soutenue longtemps pour des raisons fondamentales de croissance de ce continent, de la démographie, de l'urbanisation qui a, pour de nombreuses décennies, une croissance à attendre de nos implantations, à côté de ce que nous avons évidemment dans les Caraïbes et en Europe.

Enfin, Renouvelables, Jacques également a évoqué, ce qu'il faut retenir, s'il y a un chiffre à retenir c'est dans le photovoltaïque, un marché extrêmement large et profond, avec un segment photovoltaïque au sol qui passe de 7 gigawatts ou 6 gigawatts en 2021 ou en 2022, pour atteindre 70 gigawatts en 2050 selon le plan prévisionnel de l'énergie. Donc ça, ce sont les grandes tendances lourdes, et avec notamment, pour reprendre l'actualité tout à fait récente, c'est des dispositions législatives qui ont été adoptées et qui visent à accélérer la tendance et la transition vers un mix énergétique plus favorable au photovoltaïque, avec notamment des simplifications des procédures et également la volonté de pousser davantage l'agrivoltaïsme, segment sur lequel Photosol est déjà un des leaders en France. Donc voilà, à terme, comme Jacques vous l'a indiqué, on prévoit que le renouvelable représente quelque 25 % de la contribution au RBE.

Après avoir parlé du moyen-long terme, revenons sur Terre, avec sur le premier trimestre de l'exercice 2022 qu'on vous a décrit le 8 mai dernier, qui était en excellente disposition puisque nous avons indiqué une croissance de quelque 7 % de la marge, en millions d'euros, la marge réalisée chez Rubis Energie en Distribution, et une croissance de 19 % dans la contribution en marge de Rubis Energie. Donc un très bon début d'année, et je dirais que depuis la publication du 8 mai, c'est-à-dire sur le T1, nous avons vécu le mois d'avril et le mois de mai, qui s'inscrivent dans cette continuité. Donc, je dirais qu'on a déjà 5 mois en main, ce qui nous fait penser que le premier semestre de l'exercice 2022 connaîtra une bonne croissance, pleinement dans cette ligne. Evidemment je parle à structure constante, et je parle des résultats que je viens d'indiquer, c'est-à-dire des résultats opérationnels de Rubis Energie. Je crois qu'on a fait le point sur l'exercice.

Gilles Gobin : Bien. On a fait une bonne présentation financière, maintenant on va passer à une présentation un peu extra-financière, vous avez lu le reporting, concernant la RSE, qui constitue des nouveaux travaux pour nous, qui ont été mis en place par Clarisse, qui va vous faire l'état de la situation dans notre politique RSE.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Chers actionnaires, je suis ravie de vous retrouver aujourd'hui pour vous présenter l'avancement de nos travaux en termes de démarche RSE, donc de démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises, comme vous le savez, un sujet extra-financier très prégnant pour les entreprises aujourd'hui.

Cette démarche, elle est au cœur de notre stratégie mais elle relève également d'un réel engagement pour l'ensemble de nos parties prenantes. Donc, quand je dis parties prenantes, je parle de nos collaborateurs en général, nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires, nos actionnaires, nos banques, l'ensemble des gens à qui nous devons rendre des comptes. Cette démarche, elle est ambitieuse, car elle vise l'excellence opérationnelle dans l'exercice de nos métiers et elle intègre les trois grands piliers du développement durable : les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, qui sont au cœur de notre stratégie, et notre stratégie c'est l'accès à l'énergie. Cette démarche, elle se pilote aujourd'hui à travers notre première feuille de route que nous avons publiée en septembre 2021.

Cet engagement, il se traduit concrètement par l'accès à l'énergie. L'accès à l'énergie, c'est un facteur essentiel de développement pour les territoires et pour les populations, en particulier dans les pays où l'accès à l'énergie reste un enjeu majeur, donc c'est un enjeu pour Rubis, parce que nous sommes dans des localisations telles que l'Afrique, les Caraïbes, où l'accès à l'énergie est réellement un besoin de tous les jours et une anxiété quotidienne. Mais cet engagement aussi, il nous a amenés un peu à nous réinventer et inscrire notre stratégie sur le long terme. C'est ce que nous avons fait par exemple grâce à l'acquisition de Photosol, par la production d'électricité renouvelable, mais également à travers notre accord avec HDF pour investir dans des centrales hydrogène-électricité dans des îles, ou dans des zones non interconnectées. C'est un engagement enfin, dans l'aide apportée à l'évolution des modes de consommation de l'énergie à travers la sensibilisation de tous ceux qui utilisent de l'énergie au quotidien.

En 2021, nous avons tenu nos objectifs, ils ont été salués. Tout d'abord, nous avons lancé notre première feuille de route pour structurer notre démarche RSE et la quantifier. Nous avons adhéré à des référentiels internationaux qui nous engagent et garantissent la transparence de notre démarche. Le Pacte mondial des Nations Unies, la *Sea Cargo Charter* et bien d'autres. Et nous avons été doublement reconnus, à la fois avec une première bonne note au questionnaire *Climate Change* du CDP, et par l'attribution d'un prix spécial décerné dans le cadre de l'égalité hommes-femmes.

Notre feuille de route, que vous voyez ici, qui s'appelle *Think Tomorrow*, qui va se dérouler sur une période trois ans, 2022-2025. Son objectif c'est l'excellence opérationnelle dans la gestion de nos métiers au quotidien, et donc elle s'organise comme je vous l'ai dit, autour de l'environnement, du social et du sociétal. C'est une démarche de progrès, donc on ne prend pas

en considération les progrès qu'on a déjà faits jusqu'alors, mais on se fixe de nouveaux objectifs pour toujours s'améliorer.

Donc d'abord l'environnement, en particulier sur les enjeux climats qui sont importants pour notre Groupe, par des objectifs d'amélioration de notre bilan carbone à travers la mise en œuvre d'un plan de décarbonation qui a été réellement travaillé avec des professionnels et des spécialistes du climat. Le social pour la diversité, la formation, la sécurité et l'équité. Et le sociétal à travers notre façon d'opérer de manière responsable, éthique, dans l'ensemble des pays où nous opérons. Nos objectifs, ils sont réalistes, ils sont chiffrés pour vous permettre de mesurer notre progression dans les années à venir.

Je viens de vous parler de progression à l'instant, et bien nous savons aujourd'hui que nous pouvons porter notre objectif de décarbonation de nos activités de - 20 %, que nous avons annoncé en septembre 2021, à - 30 % que nous avons revu en mars 2022 à échéance 2030, grâce à des travaux complémentaires qui nous ont permis d'améliorer nos résultats.

Comment allons-nous y arriver ? Parce que ce sont des enjeux importants pour le Groupe. Par le renforcement des compétences de nos équipes, mais par un plan d'actions chiffré qui repose notamment sur l'amélioration de l'efficacité énergétique de nos installations industrielles, et par la baisse de nos émissions liées au transport des produits terrestres et maritimes, entre autres par la consommation de biocarburant, par le captage de CO₂. Nous sommes désormais notés sur ces performances, et donc nous devons rendre des comptes et veiller au quotidien à ce que tout cela soit respecté.

Concernant la diversification des activités du Groupe, où en sommes-nous aujourd'hui ? Jacques vous en a parlé, nous avons investi dans une nouvelle activité de production d'électricité verte. En parallèle, nous développons des solutions renouvelables dans l'ensemble de nos métiers historiques. Par exemple, chez Rubis Energie, notre démarche repose sur trois leviers de diversification : l'évolution de la mobilité vers une mobilité électrique, principalement pour les Caraïbes ; la fourniture de biocarburant pour nos clients particuliers et professionnels, principalement pour l'Europe, mais pour décarboner également les transports que nous utilisons pour nos produits ; et le développement d'une offre de solutions hybrides solaire-diesel, solaire-GPL ou solaire, pour nos clients professionnels, principalement en Afrique, mais avec des voies de développement également en Europe et aux Caraïbes. Concernant la JV Rubis Terminal, depuis de nombreuses années, les équipes ont beaucoup travaillé pour inverser le mix produits du stockage, en baissant significativement la part des produits pétroliers stockés par l'augmentation du stockage de biocarburants, mais aussi des produits agroalimentaires et pétrochimiques.

Alors une démarche RSE, je reviens sur la partie sécurité, parce que c'est une partie importante, et on a beaucoup progressé sur cette partie. Une démarche RSE responsable, c'est aussi investir au profit de la sécurité de nos métiers, de nos Hommes, de nos installations. Depuis 7 ans, nous avons réduit de 53 % les accidents du travail. Et ça, grâce à des investissements soutenus tout au long de ces années d'activité, et le renforcement de formations ciblées et continues.

Concernant nos actions sociétales et de mécénat, Rubis mène depuis 10 ans une politique de mécénat à l'international, à travers la mise en place d'actions ciblées au sein des communautés locales dans les pays où le Groupe opère. Tout d'abord, les actions sociétales autour de l'accès à l'éducation et de la santé, avec bientôt un troisième axe autour de la transition énergétique.

Et ensuite, le fonds de dotation qui promeut la création artistique et l'accès à la culture dans des zones défavorisées où le Groupe opère, principalement en Afrique du Sud, en Jamaïque et à Madagascar.

2021, c'est un peu l'année d'aboutissement de deux ans de réflexion et de travail avec l'ensemble de nos filiales opérationnelles pour aboutir à une vraie démarche RSE structurée, raisonnée, et je pense, qui correspond à l'ADN du Groupe. Donc de 2022 à 2025, nous poursuivrons activement la mise en œuvre de notre feuille de route RSE. En 2025, nous définirons une nouvelle feuille de route, qui capitalisera l'ensemble de nos acquis. C'est en ligne avec cet engagement et avec cette volonté que nous nous inscrivons dans les années à venir, Rubis est, et reste, plus que jamais, en mouvement. Merci.

[Applaudissements]

Gilles Gobin : Merci. Merci. Oui, on travaille beaucoup chez Rubis. Alors, on va passer de la présentation des activités et de la stratégie maintenant à la gouvernance, si vous le voulez bien. Donc je vais passer la parole à votre Président du Conseil de Surveillance, Monsieur Olivier Heckenroth

Olivier Heckenroth : Mesdames, Messieurs, bonjour. En ma qualité du Président du Conseil de Surveillance, je suis effectivement chargé de vous présenter deux rapports. Un rapport sur le gouvernement de l'entreprise sur le Conseil de Surveillance, et un rapport sur les comptes sociaux et consolidés du Groupe pour l'exercice 2021. Pour ce dernier que vous trouverez d'ailleurs dans la Brochure de la convocation, nous n'avons rien à ajouter, tout est dit, et je vous confirme que le Conseil de Surveillance n'a aucune observation à faire sur les comptes qui sont présentés à votre vote. Concernant le gouvernement de l'entreprise, c'est un document que vous retrouverez dans le chapitre 5 du Document d'enregistrement universel. C'est un document assez lourd, je ne vous en ferai pas la lecture exhaustive. Mais j'insisterai sur trois points. Le premier point consiste à la composition de votre Conseil de Surveillance et aux renouvellements et aux nominations qui ont avoir lieu selon vos votes, ensuite sur la rémunération de la Gérance et du Président du Conseil de Surveillance pour l'exercice 2021. Et enfin, un aperçu de la politique de la rémunération de la Gérance et du Conseil de Surveillance pour l'exercice en cours.

Concernant la composition de votre Conseil de Surveillance, à l'issue de cette Assemblée, nous avons effectivement 5 mandats qui arrivent à échéance, et nous vous proposons d'une part, le renouvellement de trois mandats. Je pense notamment à Madame Carole Fiquemont. Je pense à Madame Chantal Mazzacurati et je pense à Monsieur Marc-Olivier Laurent. Ensuite, nous vous proposons après avoir travaillé longuement avec le Comité des Nominations et des Rémunérations, avec l'aide de Maura Tartaglia, notre Secrétaire Générale et de la Gérance, nous vous avons sélectionné trois candidats à nommer au Conseil de Surveillance. Ce sont des mandats de trois ans, je vous le rappelle, et il s'agit donc de Madame Cécile Maisonneuve, de Madame Carine Vinardi et de Monsieur Alberto Pedrosa. Ce dernier nous ne le verrons pas,

parce qu'il est absent de Paris en ce moment, mais nous aurons droit à une vidéo préenregistrée dans laquelle, je suppose, il se présentera.

Ces nominations sont importantes pour nous, elles ne sont pas le fait du hasard. Elles sont inspirées par la volonté que nous avons de toujours nous renforcer, de donner des moyens supplémentaires au Conseil de Surveillance pour apporter un enrichissement à la réflexion du Groupe, et une expérience qui, concernant ces trois nominations, selon nous, devrait nous apporter beaucoup dans le domaine notamment de la RSE. A l'issue de ces nominations, si vous votez pour eux, le Conseil, vous le noterez, passera à 11 membres, au lieu de 10 aujourd'hui. Il sera composé donc à hauteur de 45 % de femmes, à hauteur de 55 % d'indépendants, et enfin à hauteur de 18 % de membres de nationalité étrangère. A cette fin, je me permets de vous présenter, je vais commencer par Cécile Maisonneuve, qui va venir se présenter et nous dire quelques mots d'elle. Merci Cécile.

Cécile Maisonneuve : Merci Mesdames et Messieurs les dirigeants du groupe Rubis de cette occasion de me présenter à vous Mesdames et Messieurs les actionnaires. Donc mon nom est Cécile Maisonneuve, je suis née à Orléans, il y a 50 ans. Mon autre port d'attache aujourd'hui étant la Bretagne. Alors, je suis parisienne depuis mes études. Mes études qui se sont déroulées dans trois institutions : à l'Ecole Normale Supérieure où j'ai étudié les questions historiques ; à la Sorbonne également, Paris IV Sorbonne ; et puis à Sciences Po où je suis allée suivre les cours en matière de service public. J'ai ensuite passé des concours administratifs, et j'ai passé les 10 premières années de ma carrière à l'Assemblée nationale, comme administratrice des services de l'Assemblée nationale. Dix années qui m'ont conduite à travailler sur les questions énergétiques. Alors j'ai d'abord commencé sur les questions de défense, mais à partir de 2005, et depuis, ça forme mon quotidien, je me suis investie sur les questions énergétiques en rejoignant la Commission des affaires étrangères et en travaillant sur les questions de géopolitiques, de l'énergie, ô combien actuelles. J'ai ensuite choisi de passer 10 années dans l'industrie, d'abord au sein du groupe Areva, où je me suis occupée de perspectives internationales et d'affaires publiques internationales et européennes, ce qui m'a permis de me familiariser évidemment avec les marchés du nucléaire, mais les marchés, plus largement, de l'électricité, puisque c'était au moment où le groupe se développait également dans les énergies renouvelables. L'industrie, ce fut ensuite le groupe Vinci, dont j'ai dirigé le laboratoire d'innovations et de perspectives, la Fabrique de la cité, pendant 6 ans, ce qui m'a permis de regarder les questions énergétiques, non plus seulement sous cet angle géopolitique international, mais de les regarder sous l'angle territorial, local, et notamment de m'investir plus particulièrement sur les questions de mobilité.

Alors, aujourd'hui, je poursuis ces activités de recherche, de réflexion, de perspectives, d'abord au sein de deux centres de réflexion que sont l'Institut Montaigne où je suis conseillère sur les questions urbaines, territoriales et de développement durable, et puis au sein de l'Institut français des questions internationales dont j'avais dirigé dans le passé le centre énergie-climat, où je continue de suivre les questions de politique énergétique, de transition énergétique, et notamment l'actualité européenne, ô combien dense ces jours-ci, sur les questions énergie et climat. Ce regard sur l'énergie, je le porte aussi dans des activités d'enseignement à Sciences po, à l'école des affaires publiques, où j'enseigne les questions énergétiques vues du point de vue local et territorial. Et puis, par ailleurs, je viens de créer ma société de conseil aux dirigeants

que j'accompagne sur les questions de transformation environnementale et de prospective en matière environnementale et énergétique.

Donc voilà le parcours que j'ai souhaité retracer en quelques mots, qui me conduit aujourd'hui à me présenter aujourd'hui devant vous pour solliciter votre accord pour rejoindre le Conseil de Surveillance du groupe Rubis, un groupe que je serais honorée d'accompagner dans les compétences qui sont celles d'un membre du Conseil de Surveillance, de l'accompagner dans cette stratégie de croissance et de transformation qui nous a été décrite. Je vous remercie.

[Applaudissements]

Olivier Heckenroth : Merci. Carine.

Carine Vinardi : Bonjour Mesdames et Messieurs les actionnaires. Donc je m'appelle Carine Vinardi, j'ai 49 ans. Alors je suis de formation scientifique. J'ai un diplôme d'ingénieure spécialisée dans la transformation des matériaux plastiques et composites, que j'ai complété avec un doctorat en ingénierie industrielle, avec l'Université Technologique Compiègne à la Sorbonne.

Donc ça fait 25 ans, je travaille depuis 25 ans, j'ai toujours travaillé dans des entreprises industrielles et internationales. Internationales, dans le sens où j'ai travaillé dans des entreprises françaises, allemandes et américaines. J'ai une expérience internationale qui a commencé relativement jeune aux États-Unis et en Europe. J'ai également enseigné, il y a une dizaine d'années, à l'université de Shanghai, en Chine, au Maroc et en Tunisie. Et ça fait 20 ans, quasiment 20 ans, que je gère des équipes internationales et multiculturelles à travers le monde. Au-delà de cette expérience internationale, j'ai aussi travaillé dans différents secteurs d'activité, j'ai travaillé 10 ans dans l'industrie automobile, j'ai travaillé 4 ans dans l'industrie aéronautique et j'ai travaillé pratiquement 4 ans dans les énergies renouvelables, alors éolien et hybride éolien-solaire.

Au-delà de cette expérience, aujourd'hui, je suis vice-président exécutif en charge de la recherche et développement et des opérations pour un groupe qui fait du revêtement de sol, le groupe Tarkett, qui fait du revêtement de sol commercial, résidentiel et sportif. Donc transformation à la fois de composite, de plastique mais aussi de bois et de sol textile. Je suis au comité exécutif de ce groupe. En parallèle, j'ai également un premier mandat d'administrateur pour une entreprise de taille intermédiaire, qui est spécialisée dans la transformation de l'acier.

Voilà, je pense que j'ai fait un petit tour de mon parcours. Et je serai également honorée de rejoindre le Conseil de Rubis et de mettre mon expérience et mes conseils au service du développement de ce groupe. Merci.

[Applaudissements]

Olivier Heckenroth : Merci. Donc nous allons voir maintenant une vidéo préenregistrée de Monsieur Alberto Pedrosa, qui comme son nom l'indique, est de nationalité, je crois, brésilienne. Si on peut avoir la vidéo... Merci.

Alberto Pedrosa [dans la vidéo] : Mesdames, Messieurs, chers actionnaires bonjour. Alberto Pedrosa, 67 ans, de nationalités italienne et brésilienne. J'ai fait des études de génie mécanique, et ensuite une spécialisation en administration au Brésil et en France. J'ai commencé ma carrière dans le groupe Rhône-Poulenc, d'abord au Brésil, et ensuite à partir de 1985, en France, dans différents groupes français. J'ai occupé des positions de direction générale avec responsabilité internationale, dans les domaines du textile, de la chimie, des plastiques, de la pharmacie, du ferroviaire, de l'automobile et de l'agroalimentaire dans les groupes Rhône-Poulenc, Rhodia, Alstom, Renault et Tereos. À partir de 2013, de retour au Brésil, j'ai dirigé des sociétés dans le sucre, l'éthanol et l'énergie, exercé des postes d'administrateur dans la logistique et la distribution et dans les transports maritimes.

J'ai actuellement des activités dans le conseil et d'administrateur de sociétés dans les domaines de l'ingénierie, l'automobile et des modules et systèmes pour l'industrie de la mobilité, ainsi que dans une *business school* française. Je serai très honoré d'intégrer le Conseil de Surveillance de Rubis SCA, et de pouvoir y apporter mon expérience dans l'international, l'industrie et l'énergie. Merci de votre soutien.

[Applaudissements]

Olivier Heckenroth : Merci. Bien, donc vous avez fait connaissance du choix que le Conseil de Surveillance soumet à votre approbation. Dans l'éventualité où ces mandats seraient évidemment votés par l'Assemblée, cela aurait aussi des conséquences, vous pouvez vous en douter, sur les Comités techniques, et je pense notamment au Comité des Comptes et des Risques, puis du Comité des Nominations et des Rémunérations, car en effet il y aura à ce moment-là des changements. Vous connaissez le Comité des Comptes, bien sûr, on vous en parle souvent, et des Risques, il intervient à trois niveaux essentiellement, ce sont donc des Comités techniques issus du Conseil de Surveillance, qui exercent des travaux, notamment dans la surveillance de l'activité de la société Rubis, sur les comptes bien entendu, sur les risques bien évidemment, et enfin sur actuellement, tout ce qui touche aux risques extra-financiers, qui sont soit liés à la RSE, soit, nouvellement, la Gérance a créé un organisme de prévention contre la corruption, qui aujourd'hui est essentiel dans un groupe de la taille de Rubis. Donc, ce Comité passerait normalement à 5 personnes. Son Président serait Monsieur Nils Christan Bergene, merci Nils. Serait aussi Madame Chantal Mazzacurati, Présidente sortante, Monsieur Alberto Pedrosa dont on vient de voir la vidéo, Madame Carole Fiquemont et moi-même. Donc c'est ce Comité dont je vous rappelle que son Président est indépendant, et ce qui est le cas de Niels Christian donc il n'y a pas de sujet et le taux d'indépendance de ce Comité serait de 60 %.

Concernant le Comité des Rémunérations et des Nominations, il se composerait donc de 4 membres. Son Président serait Madame Laure Grimonpret-Tahon, chère Laure, Monsieur Erik

Pointillart que vous connaissez déjà, Monsieur Nils Christian Bergene, et moi-même. Son taux d'indépendance serait de 50 %. Donc ceci sera mis en place si votre vote va dans ce sens.

Concernant la rémunération de la Gérance pour l'exercice 21, donc c'est un vote ex-post bien entendu, la rémunération de la Gérance, vous la connaissez, elle est assez simple, elle a deux volets, ni plus, ni moins. Elle a un volet fixe, qui est statutaire, et puis il y a un volet variable dont on va parler. Sur le volet fixe, je vous rappelle qu'il fonctionne en fonction de certaines règles, et il est corrigé chaque année par rapport à un indice de l'Insee qui est celui qui concerne, en tous cas pour 2021, c'est la référence au salaire dans le secteur de la chimie et de l'énergie. La hausse entre 2020 et 2021 pour prendre un exemple, a été de 0,68 %, donc qui suit, peu ou prou, l'inflation. Le montant pour 2021 s'élève à 2 391 645 euros. Quant à la variable, elle n'a pas eu lieu d'être en 2021, puisque vous le savez, il y a une condition préalable pour que se déclenche la rémunération variable, c'est que le résultat net de l'exercice N soit supérieur au moins de 5 % au résultat net de l'exercice N-1, donc, il n'y a pas eu, et le Comité des Rémunérations l'a constaté, il n'y a pas lieu de déclencher la variable pour cet exercice. Donc voilà, je vous rappelle qu'il n'y a pas d'autre rémunération, j'insiste là-dessus, il y a uniquement une voiture de fonction à chacun des Gérants.

Concernant la rémunération du Président du Conseil de Surveillance, c'est-à-dire la mienne, en l'occurrence, elle a été votée par votre propre Assemblée, donc le 10 mars 2021, et elle s'élève de mémoire à 45 000 euros. Elle se répartit en trois secteurs : il y a la partie, je dirais fixe, qui s'élève à 10 800 euros, il y a une partie variable qui est liée à l'assiduité comme pour tous les membres du Conseil de Surveillance, et qui s'élève à 16 200 euros. Et enfin, il y a un volet *forfaité* de présidence qui s'élève à 18 000 euros. Donc voilà pour l'exercice 2021.

Concernant la politique plus généralement de rémunération pour l'exercice 2022 de la Gérance et du Conseil de Surveillance. Cette politique est déterminée, je vous le rappelle, par les associés commandités, et elle a reçu un avis favorable du Conseil de surveillance. La partie fixe concernant la Gérance, vous la connaissez, elle ne change pas, elle est statutaire, et elle est égale à la rémunération touchée et versée en 2021, à laquelle on va appliquer le taux d'évolution 2022 de l'indice Insee du taux d'évolution des salaires horaires des ouvriers de la production et de la distribution d'électricité. La partie variable sera soumise, comme elle l'est depuis la politique arrêtée, à deux types de critères, des critères qualitatifs et des critères quantitatifs. Concernant les critères quantitatifs qui représentent 75 % du calcul de cette variable, ils sont liés essentiellement à la performance financière. Et là vous avez trois caractéristiques : le premier c'est le titre Rubis, c'est la hausse du titre, au cours de l'exercice bien entendu, par rapport à son indice de référence, qui est en l'occurrence, le SBF 120 ; concernant les deux autres critères, c'est la hausse du RBE, donc du résultat brut d'exploitation, et du bénéfice par action, qui doit correspondre au consensus dit de FactSet, qui est pris en note. Sur les critères qualitatifs, 25 %, ça touche beaucoup plus la partie RSE de la Société, et notamment le taux d'accidentologie, dont vous avez eu un exemple tout à l'heure donné par Clarisse, les émissions de CO₂, et enfin la définition du prix interne du carbone chez Rubis Energie. Ces trois éléments sont essentiels pour déterminer le montant. Je vous rappelle que cette partie variable, il ne faut pas l'oublier, ne peut dépasser bien entendu, 50 % de la partie fixe, et elle se déclenche à partir du critère que je vous ai donné préalablement.

Pour le Conseil de Surveillance, c'est une décision évidemment qui relève de vous. Donc une enveloppe a été votée par votre Assemblée de l'ordre de 240 000 euros. Elle est composée,

elle aussi, d'une partie fixe et d'une partie variable, la partie fixe c'est 40 %, et la partie variable 60 %. Elle est liée totalement à l'assiduité. Quant à la répartition au sein du Conseil de cette rémunération, elle est fonction des missions que remplissent chacun dans les Comités techniques, ou au titre de Président soit du Conseil de Surveillance, soit des Comités techniques.

Voilà Mesdames et Messieurs, je vous remercie de votre attention, et je laisse la parole à notre Président.

Gilles Gobin : Merci. Merci, merci pour cette présentation complète. Je vais passer la parole à Monsieur Escudeiro qui représente le collège des associés gérants, lui-même étant associé du cabinet Mazars. Daniel, si tu veux bien ?

Daniel Escudeiro : Avec plaisir. Messieurs les Gérants, Monsieur le Président du Conseil de Surveillance, Mesdames et Messieurs les actionnaires, j'ai l'honneur et le plaisir de vous rendre compte, au nom du collège des Commissaires aux comptes, des cabinets Monnot & Associés, PricewaterhouseCooper Audit et Mazars et de vous présenter les rapports que nous avons préparés à votre attention pour cette Assemblée Générale Mixte réunie aujourd'hui.

L'ensemble de nos rapports a été tenu à votre disposition par la Société, et ceux que nous avons émis pour la partie ordinaire de cette Assemblée sont repris dans le Document d'enregistrement universel. Je vous propose, conformément à l'usage de cette Assemblée, de vous résumer les termes de nos rapports.

S'agissant de l'Assemblée Générale Ordinaire, nous avons préparé trois rapports, dont deux qui ont été établis à l'issue de notre audit des comptes annuels et consolidés. Notre rapport sur les comptes annuels figure en pages 304 à 307 du Document d'enregistrement universel. Notre rapport sur les comptes consolidés du Groupe figure lui en pages 301 à 304. Enfin, notre rapport spécial sur les conventions réglementées figure en pages 308 et 309 du Document d'enregistrement universel. Premier rapport donc, notre rapport sur les comptes annuels de Rubis SCA qui ont été préparés selon les principes comptables français : nous avons certifié ces comptes sans réserve. Notre deuxième rapport concerne lui les comptes consolidés du Groupe ; ces comptes consolidés ont été préparés selon le référentiel international IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne : nous avons certifié ces comptes sans réserve ni observation. Dans le cadre de notre mission, nous avons identifié un point clé relatif à l'audit des comptes consolidés, à savoir l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'évaluation, et un point clé relatif à l'audit des comptes annuels, à savoir l'évaluation des titres de participation. Ces points clés représentent des risques d'anomalie significative qui selon notre jugement professionnel ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés et annuels. Ces points clés font l'objet d'estimation de la part de la Direction de votre Société. Les réponses que nous avons apportées à ces deux points clés lors de notre audit, sont détaillées dans nos rapports. Je vous rappelle que l'objectif fondamental de notre mission d'audit est d'obtenir une assurance raisonnable sur la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes, et que ceux-ci ne comportent pas d'anomalie significative. Notre approche d'audit est adaptée aux différentes géographies et aux différents métiers du Groupe, ainsi qu'à sa couverture internationale. Nous nous attachons à vérifier tant les opérations courantes des filiales, que les événements particuliers. Nous avons mis en œuvre nos diligences selon les normes professionnelles

applicables en France. Notre approche d'audit a été partagée de même que les conclusions de nos travaux, tant avec la Direction du Groupe qu'avec le Comité des Comptes et des Risques, à l'occasion d'échanges réguliers.

Enfin, notre troisième rapport, le rapport spécial sur les conventions réglementées, qui figure je vous le rappelle en pages 308 et 309 du Document d'enregistrement universel, celui-ci mentionne les conventions approuvées lors des exercices précédents et celles qui ont été autorisées par votre Conseil de Surveillance au cours de l'exercice écoulé. Toutes deux sont soumises à votre approbation. Enfin, s'agissant de la partie extraordinaire de cette Assemblée Générale, nous avons préparé un rapport portant sur la résolution n° 21. Cette résolution est susceptible d'avoir une incidence à l'avenir, sur le capital de votre Société. Nous n'avons pas d'observation sur les informations qui sont données dans le rapport du conseil de la Gérance.

Messieurs les Gérants, Monsieur le Président du Conseil de Surveillance, Mesdames et Messieurs les actionnaires, je vous remercie pour votre attention.

[Applaudissements]

Questions/réponses

Gilles Gobin : Merci. Nous allons passer aux questions si vous le voulez bien, nous n'avons pas de questions écrites, donc on va passer aux questions orales.

Membre du public : Roger Tran, l'actionnaire qui murmure aux oreilles des PDG. J'aurais trois questions. Parce que l'année dernière, peut-être que vous avez pris... dans une société qui se nomme HDF Energy. J'aimerais bien savoir de quoi il s'agit, et puis et pourquoi 18 % et quelques ont été majorés, j'aurais pu aller jusqu'à 20 %. Et puis, j'ai deux questions sur le RSE. Dans vos activités comme le raffinage et puis le *shipping*, il y a forcément enfin des rejets dans l'atmosphère ou autrement, il produit quand même du CO₂. Et puis la troisième question, puisque vous soutenez l'opération de Plastic Odyssey, j'aimerais bien savoir si le bateau ambassadeur viendra jusqu'en France pour que les actionnaires de Rubis puissent voir ce qu'on met dans la Seine. Je vous remercie.

Gilles Gobin : Merci.

Jacques Riou : Alors sur HDF, j'avoue je n'ai pas parfaitement compris votre souci, mais nous ne sommes pas montés à 20 % tout simplement parce que les possibilités qui nous étaient données étaient de l'ordre de 18,5 %. Ça s'est fait dans le cadre d'une introduction en bourse, et ça dépendait aussi de l'appétence du marché financier de manière générale, qui a été élevée. Donc nous avons atterri à ce chiffre qui convient parfaitement, dans la mesure où comme je vous l'avais dit, il n'était pas question d'aller vers une majorité, ce n'était pas le programme des actionnaires fondateurs, qui veulent garder leur majorité, ce que nous comprenons très bien. Et comme je vous l'ai dit aussi, le point essentiel pour nous, et d'ailleurs peut-être probablement pour HDF, c'est cette association stratégique que nous avons signée par laquelle

nous avons la possibilité d'investir, comme je vous le disais, de manière prioritaire et majoritaire dans chaque projet de HDF dans les zones Europe, Caraïbes et Afrique, ce qui nous laisse un terrain de jeu gigantesque, et des perspectives passionnantes. S'agissant de la RSE, là je me tourne toujours vers...

Clarisse Gobin-Swiecznik : Si j'ai bien compris la question, la question concerne le *shipping* et la raffinerie de la SARA, c'est ça ? Sur les émissions de CO₂. Donc notre plan de décarbonation, il est principalement basé sur la réduction des émissions de la SARA, par des remplacements d'outils industriels, tels des fours, de l'efficacité énergétique ou du remplacement de produit. Donc quand je parlais d'amélioration de l'efficacité énergétique de nos installations industrielles, ça concerne principalement la SARA. Et sur le *shipping*, donc quand je parlais des transports, les deux principales actions seront sur la raffinerie de la SARA et sur le *shipping* principalement maritime. Par, par exemple, le remplacement des fiouls classiques par des biocarburants, par du captage de CO₂, par de l'ammoniaque, par des produits plus verts, mais il faudrait encore que ces produits soient disponibles aujourd'hui. Donc tout ça est dans notre plan de décarbonation, il est sur huit ans, donc la plus grande pente de décarbonation, elle se passera entre 2025 et 2030, voilà. On atteindra - 12 % en 2025, et le reste entre 2025 et 2030. Elle dépendra aussi de la disponibilité des produits sur le marché, de l'avancée technologique qui nous permettra de naviguer avec des moteurs plus performants ou d'autres typologies de moteurs. On réfléchit même à construire un bateau avec un moteur GPL. Donc voilà, votre question est légitime puisqu'elle porte sur les deux principaux leviers de décarbonation, pour vous dire, on a 450 actions qui sont répertoriées dans notre plan de décarbonation.

Gilles Gobin : Très bien, merci. On va peut-être passer à Monsieur là-bas est impatient. A droite.

Membre du public : Oui bonjour Messieurs les Gérants. Alors j'ai deux questions. La première sur votre activité nouvelle qui concerne Rubis Renouvelables. Vous vous êtes lancés dans l'hydrogène et dans le photovoltaïque, deux activités qui sont déjà fortement concurrentielles, concurrencées par des acteurs principaux qui connaissent bien le domaine, ce sont deux domaines, l'hydrogène qui aujourd'hui n'est pas rentable et je ne sais pas dans combien d'années ce le sera, donc dans votre *business plan*, combien d'années comptez-vous, avez-vous compté pour retrouver votre investissement, et quand pensez-vous qu'il sera rentable ? Pour le photovoltaïque également, les coûts ont fortement baissé pour les panneaux solaires depuis plusieurs années, aujourd'hui ils vont reprendre à la hausse du fait des matières premières également. Quelles sont vos perspectives de rentabilité ? Tout en sachant que cette activité profite fortement d'aides de l'État. Alors, ma deuxième question concerne l'action de Rubis. Alors, lorsque je vois les chiffres, le dividende est en croissance, vos activités sont plutôt bonnes. Comment se fait-il que le marché ne suit pas ce que je vois, en ce qui concerne les chiffres que vous avez présentés. Donc l'action reste toujours très basse par rapport à ce qu'elle a connu, une moyenne de 40 euros, aujourd'hui elle est en-dessous de 28, ou 28 autour, donc

pouvez-vous m'expliquer la raison pour laquelle le marché ne suit pas les chiffres présentés. Je vous remercie.

Gilles Gobin : Merci.

[Applaudissements]

Jacques Riou : Vous posez à juste titre la question de la rentabilité des investissements verts. Il y a beaucoup d'actionnaires dans le Groupe, habitués à notre modèle initial qui n'est pas abandonné, loin de là, comme vous l'avez vu, nous disent « non, il ne faut surtout pas investir dans les énergies vertes, ça ne rapporte rien » schématiquement. C'est un petit peu rapide. C'est un petit peu rapide tout simplement parce que le véritable problème en économie, c'est de comparer le rendement des actifs dans lesquels vous investissez par rapport au coût du capital. Et le rendement dans les actifs pétroliers est très supérieur au rendement des investissements dans les énergies vertes, c'est vrai. Mais le coût du capital est infiniment supérieur aussi, de l'ordre de 4 fois plus. Et en réalité quand vous prenez, je vous donne un chiffre schématique, chaque projet est à étudier indépendamment, mais vous pouvez avoir des rendements mettons de 12 % et plus dans des investissements pétroliers, mais vous avez un coût du capital de 8 %. Différence : 4. Pour avoir un rendement de 6/7 % dans des énergies vertes, en ayant fait la moitié, ce n'est pas formidable, c'est vraiment le coût du capital est de 2, différence : 4. Donc c'est là qu'il faut bien voir la différence sur un plan uniquement financier, il y a plein de différences entre les deux métiers. Mais sur le plan que vous abordez, qui est celui de la rentabilité, il faut bien voir cette différence entre le rendement des actifs qui sont les vôtres, et le coût du capital mis en œuvre pour acquérir ces actifs.

J'avais une deuxième remarque, c'est que j'ai lu par certains commentateurs, que nous aurions acheté trop cher la participation dans Photosol. Écoutez, alors premièrement c'est pas du tout... alors vous allez nous dire, « à partir du moment où vous gagnez une enchère, forcément c'est vous qui avez mis le prix le plus élevé », ça c'est par définition, c'est une première réponse. Deuxièmement, plus sérieusement, Photosol est un des grands leaders de son métier, et là j'aborde le problème de la compétitivité et de la concurrence que vous abordez, sur le marché français, ça n'est pas un petit joueur. C'est aussi un joueur qui a cherché des niches, c'est-à-dire qu'il est sur le photovoltaïque au sol, c'est-à-dire qu'il est aussi un des premiers et un des plus avancés en agrivoltaïsme, je faisais allusion aux terres occupées par des éleveurs d'ovins. C'est un phénomène très important. C'est un acteur qui ne s'est pas focalisé uniquement sur les champs de lavande en Provence parce qu'il y a un beau soleil et que le ciel est clair. Ils ont développé des techniques pour être performant dans le centre de la France, alors il y a un peu moins de soleil, mais les terrains sont beaucoup plus disponibles et moins coûteux, donc c'est une approche qui a été mise au point en une douzaine d'années, par une équipe extrêmement pointue.

Et enfin, sur ce problème de coût d'acquisition de Photosol, les études commencent un peu à sortir, il y a une grande banque qui a sorti une étude fouillée et complète, qui a commencé un *coverage* il y a quelques semaines du groupe Rubis. Sur cet aspect-là, ils ont fait plancher leurs

spécialistes des énergies vertes, et, je vous cite le chiffre tel que je l'ai lu, nous avons payé en *equity value*, c'est-à-dire, hors dette, 380 millions, ils ont valorisé cette participation à 450 millions. Donc, nous avons l'opinion assez ferme, de considérer que nous avons fait sur un plan fondamental, une très bonne opération, c'est un des derniers leaders qu'il était possible d'intégrer dans le Groupe. Très bonne opération, c'est une plateforme formidable. C'est une plateforme qui pourra, nous y travaillons, nous donner accès à d'autres marchés européens, donc c'est un point de départ exceptionnel. C'est une équipe qui a fait ses preuves, et sur un plan financier, il y a des gens spécialisés qui ont donné les chiffres que je viens de vous produire. J'espère avoir à peu près répondu à votre question.

Membre du public : La rentabilité de l'hydrogène, dans combien d'années ?

Jacques Riou : La rentabilité de l'hydrogène, Monsieur, je ne peux pas vous la donner puisque le marché de l'hydrogène n'existe pas. Et ça, on est bien tous d'accord sur le sujet. Je pense que nous serons tous d'accord aussi pour considérer qu'on est peut-être sur le marché de l'hydrogène comme on était il y a douze ans sur le marché du photovoltaïque, qui paraissait quelque chose d'un peu exotique et qui, 12 ans après, est le marché qui est aujourd'hui un marché en forte expansion sur des techniques matures. Donc la question qui se pose pour un groupe comme le nôtre, c'est de savoir quel est l'angle trouvé pour aborder ce marché futur en développement de l'hydrogène, qui sera un marché extrêmement vaste. Nous n'irons probablement pas sur la mobilité hydrogène sur les voitures particulières. De toute façon, c'est probablement un segment qui ne se développera pas très bien. La mobilité lourde de type camion, nous ne le pensons pas non plus. Nous avons d'autres idées. HDF est une piste qui fonctionne, enfin qui commence à donner des résultats. Donc il y a naturellement la production massive d'hydrogène à partir de panneaux photovoltaïques ou d'éoliennes. Bon. Toutes sortes de thèmes. Il est bien trop tôt pour en parler. Et ce que nous voulons simplement dire, c'est que derrière ces investissements réels performants en photovoltaïque, nous avons la possibilité de travailler – et nous avons déjà démarré, vous l'imaginez... de travailler sur le futur du futur. Vous voyez ? Et ce futur-là risque d'arriver beaucoup plus vite qu'on l'imagine. La courbe d'expérience du photovoltaïque est là pour le montrer. Voilà. C'est, je pense, la réponse que l'on peut vous donner aujourd'hui. Je pense que tu veux ajouter quelque chose ?

Clarisse Gobin-Swiecznik : Je voulais ajouter juste quelque chose sur HDF parce que c'est des projets très particuliers qui ne concernent pas la production d'hydrogène. Ils utilisent la production hydrogène par eux-mêmes pour stocker et gérer l'intermittence. Et ces projets-là, ils ont un vrai sens dans les îles, parce que l'électricité thermique dans les îles est extrêmement chère. Elle est au-delà de 300 € du kilowatt/heure et HDF est compétitif sur ces projets. Donc ça permet d'apporter une électricité renouvelable, donc verte, décarbonée, fiable, produite localement et compétitive en termes de prix. Je suis d'accord avec vous, elle n'est pas compétitive dans des zones interconnectées ou autres que des îles où l'approvisionnement des matières premières pour produire l'électricité thermique est extrêmement chère. Donc c'est compétitif aux Caraïbes, c'est compétitif dans le désert de Namibie mais pas partout. Donc c'est très spécifique.

Gilles Gobin : J'ajoute un point, c'est que HDF est un joueur de niche qui est spécialisé dans les piles à combustible sous licence canadienne. Donc, dans le projet, chaque projet qu'elle apporte, elle apporte ce qu'ils appellent le *Renewstable*, c'est-à-dire le fait d'assurer 24 heures sur 24 de l'électricité avec des rentabilités tout à fait satisfaisantes. Donc on n'est pas sur

quelque chose, là, qui est une innovation à développer. L'innovation, elle est là, ça fonctionne. C'est une technologie mature dans laquelle HDF a une position tout à fait respectable, projet par projet, où la rentabilité est tout à fait convenable. Donc on est encore là dans la philosophie Rubis d'être un joueur de niche plutôt qu'un joueur global et prendre projet par projet pour assurer la rentabilité pour le Groupe et pour les actionnaires.

Pour répondre à votre dernière question sur le marché, le *rating*.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Et sur le cours de bourse...

Jacques Riou : Sur le cours de bourse... Je vous remercie, vous avez quand même posé une question sur le cours de Bourse parce que nous sommes des Gérants heureux. Enfin, j'espère que nous avons pu vous démontrer la capacité du Groupe à traverser des zones de turbulences fortes et de dégager des profits, de distribuer des dividendes, de réinvestir massivement et de garder une structure financière très solide. Aujourd'hui, ce groupe cote moins de 10 fois les résultats nets. Donc on peut se poser la question. Quelle en est la réponse ? La seule chose que nous puissions vous dire, c'est que début de la période Covid en 2020, l'ensemble des secteurs pétroliers a perdu 40 % en bourse.

J'attendais votre remarque. La subtile différence, c'est que les sociétés qui ont comblé ces 40 %, ce sont les sociétés pétrolières qui font de l'exploration/production, qui ont perdu des milliards en 2020 et qui gagnent, et au-delà, les milliards qu'elles ont perdus en 2020.

Voilà donc ce qui explique, pour ce qui les concerne, le retour à des cours pré-Covid, s'agissant des *majors* pétroliers. Nous concernant aujourd'hui, ce retour ne s'est pas produit et je considère que c'est une anomalie, mais je n'ai pas d'explication rationnelle à cet écart. Je pense que c'est un point d'entrée, un point d'accumulation, mais à la minute où nous nous parlons, il n'est pas normal qu'un cours, de mon point de vue, c'est très personnel, cote moins de 10 fois les nets.

Membre du public : Bonjour, je suis actionnaire individuel. Je voudrais savoir les conséquences que vous estimez de l'embargo sur le pétrole russe pour le *shipping*, le stockage et puis le *trading*. Et puis vous nous disiez un mot aussi des malheurs que vous avez eus dans les distributions au Kenya. Pour le cours de bourse, c'est tout simple le pétrole, c'est pas la mode, c'est tout simple.

Jacques Riou : Première remarque, cela concerne donc la guerre dans l'est de l'Europe, l'Ukraine etc. Les choses sont très simples, nous n'avons aucune activité commerciale, aucun actif en Ukraine qui puisse être concerné par ces événements terriblement malheureux. Je ne sais pas si... Est-ce que j'ai répondu à votre question ?

Membre du public : Oui, non mais les impacts indirects ?

Jacques Riou : Les impacts indirects sont multiples. Premier impact indirect qui lui est très positif, c'est sur l'activité *terminaling*. Le stockage est à une dimension de protection dans les chaînes logistiques – et on le prouve depuis 30 ans sur Rubis Terminal – quand l'économie va bien et se développe, le stockage se développe et quand l'économie va mal, qu'il y a des ruptures de chaîne logistique, le stockage se développe parce que nos clients ont besoin de s'assurer contre les distorsions dans les systèmes logistiques. Donc ça, c'est sur la partie *terminaling*.

En distribution de produits pétroliers, les impacts que vous citez, c'est évident, ont donné lieu à des très fortes hausses des produits pétroliers. Bien. On n'a pas inventé la hausse, la variation des prix des produits pétroliers en 2020, en 2021, en 2022. Nous vivons dans ce genre d'environnement depuis 30 ans et nous prouvons depuis la même période que nos marges unitaires restent stables. Nous avons prouvé en 2020, en 2021, que nous étions capables de dégager des bons résultats avec un pétrole à 20 \$ ou un pétrole à 120 \$. Bruno vous l'a dit, depuis le début de l'année, ça a été publié dans nos communiqués. Depuis le début de l'année, nous avons des hausses de 7 à 8 % en volumes par rapport à l'année dernière ou même par rapport à 2019 à périmètre constant. Et nous avons un maintien des marges unitaires. Donc nous prouvons que même dans un environnement extrêmement défavorable à notre modèle, nous savons dégager et nos équipes savent dégager de la croissance et de la rentabilité.

Membre du public : Il y a eu quelques problèmes de distribution au Kenya. Vous pouvez nous en dire un peu plus ?

Jacques Riou : Oui. Le contexte au Kenya... Effectivement, il y a eu pendant une vingtaine de jours au Kenya un problème sérieux d'approvisionnement qui, en plus, est tombé pendant une période de fêtes et de vacances. Les Kényans sont comme nous, ils aiment bien à ce moment-là voyager pendant les vacances. Donc ça a introduit des queues immenses dans les stations-service, des fermetures de certaines stations-service. Ça, c'est le constat. Alors, il faut savoir qu'au Kenya, le marché est approvisionné par un organisme gouvernemental et centralisé pour l'ensemble des opérateurs. Le gouvernement, bien évidemment, a été interpellé, s'en est ému et a accusé l'ensemble des opérateurs – il y en a 80 au Kenya – d'avoir réexporté les produits pétroliers au lieu d'approvisionner le marché domestique, pour des raisons bassement de rentabilité. Et donc, tous les acteurs ont été pris à partie... enfin, disons, dans le collimateur du gouvernement. Et nous, dans un premier temps, comme tout le monde. Ce qui est très intéressant, c'est que les autorités gouvernementales ont produit une étude sur le comportement des 80 opérateurs pendant cette période, et qui a été publiée dans la presse kényane et qui est sortie un petit peu après la fin de cet épisode et qui a montré que le premier groupe positionné pour l'approvisionnement du marché domestique kenyan, et qui n'a pas monté ses exportations au détriment du marché domestique kenyan, est le groupe Rubis. Et de loin. Et donc ça, c'est factuel, c'est public et donc cet épisode qui a frappé l'ensemble des opérateurs, nous en sortons avec un satisfecit public.

Maintenant, cet épisode est terminé. L'approvisionnement du marché local est revenu à peu près à la normale. J'espère avoir répondu.

Membre du public : Bonjour Louis Frontin, actionnaire individuel. Ma question concerne l'activité Photosol qui est, comme nous le savons, de l'énergie intermittente et qui pose le problème du stockage qui, pour l'électricité, nous le savons tous, est un problème très compliqué et très coûteux. Et ma question concerne les activités *blockchain* dans un certain nombre de pays comme le Kazakhstan ou l'État américain du Texas, ce problème de l'intermittence de l'électricité a été réglé par la vente des surplus d'électricité aux usines de minage de Bitcoin notamment. Et ma question est la suivante : prévoyez-vous d'avoir des accords avec ces acteurs français de minage de bitcoin pour vendre vos surplus d'électricité de Photosol ? Merci.

Jacques Riou : Je vous remercie de cette question pointue. [Rires]

Alors écoutez, ça ne se passe pas tout à fait comme ça, dans la mesure où dans un marché comme le marché – je parle du marché français, mais en Europe c'est à peu près la même chose – l'intermittence de la production d'électricité verte se combat dans un premier temps par le foisonnement, c'est le terme, le foisonnement des activités. C'est-à-dire que, pour une part, on ne peut pas avoir de la malchance dans tous les compartiments de jeu. Donc, vous pouvez avoir très bien des éoliennes qui fonctionnent merveilleusement bien la nuit alors que par définition votre photovoltaïque est arrêté, etc. C'est ce qui nécessite de très gros investissements pour les opérateurs de réseau pour avoir des réseaux intelligents capables en temps réel de balancer les surplus et les manques des différents opérateurs, qu'ils soient fossiles, nucléaires, ou verts. S'agissant de Photosol, opérateur français, le problème ne se règle pas au niveau de chaque société, au niveau de chaque opération, au niveau de chaque installation. Le problème est un problème qui se gère et qui s'équilibre au niveau global du réseau. Comme le rappelait aussi Clarisse, dans des zones qui ne sont pas interconnectées, oui, le problème du stockage se pose de manière aiguë parce qu'il faut régler le problème à l'endroit où il se pose. Donc le problème de Photosol n'est pas là. Alors pour autant Photosol étudie, bien évidemment un petit peu comme tous les opérateurs, toutes sortes de solutions à base de batteries, à base éventuellement d'hydrogène, permettant malgré tout sur le site de réguler cette production photovoltaïque, cette production d'électricité verte. Il n'y a pas de projet, en tout cas d'accord spécifique avec une industrie particulière, qui pourrait être le *mining* tel que vous le décrivez et qui représente, c'est vrai, une clientèle spécifique. D'ailleurs, HDF vise cette clientèle-là et essaie de trouver la bonne approche de la clientèle que vous spécifiez. C'est quelque chose qui n'est pas encore, à ma connaissance, en France et en Europe, aussi développé que dans les zones que vous avez citées.

Membre du public : Bonjour, Mesdames et Messieurs, je suis actionnaire individuelle. Moi, je reviens un peu sur le problème du cours de la bourse. Depuis quelque temps, je m'aperçois qu'on ne parle plus de Rubis dans la presse économique ou sur des radios d'économie. Et même pire, un journal comme Investir recommande de vendre les actions Rubis. Alors je ne comprends pas. L'action s'est redressée depuis trois mois environ. Comment se fait-il que la presse économique recommande encore de les vendre ? Alors, est-ce qu'il ne serait pas bien que vous soyez un peu plus présents, que vous communiquiez avec la presse économique ? Qu'en pensez-vous ?

Bruno Krief : Il ne revient pas à l'émetteur de dicter des recommandations à la presse. C'est clair, donc nous n'intervenons pas auprès des spécialistes en information et en industrie de la presse pour s'attacher leur intérêt pour Rubis. Clairement donc, le marché vit sa vie. Je dirais que du côté plus professionnel cette fois...

Au-delà de la presse économique donc si je ne m'abuse récemment, je pense qu'il y a eu sur Boursorama où est couramment...

Clarisse Gobin-Swiecznik : Il y a eu plusieurs articles dans la presse économique. Plus que d'habitude. Plus qu'à l'habitude.

Bruno Krief : Donc, on n'est pas complètement d'accord avec votre analyse. Il y a eu, on peut les lister, un certain nombre d'études, enfin, d'articles dans la presse financière, contrairement à ce que vous dites. Bien. Après, vous avez la presse financière et puis vous avez le marché professionnel, qui sont les analystes, les sociétés de bourse. Vous savez que Rubis est suivi par sept ou huit sociétés de bourse, à la fois en France et à l'étranger, qui suivent régulièrement.

Ce sont des spécialistes de ce qu'on appelle le *midcap*, valeurs moyennes, ils font leur métier régulièrement. Ils sont libres évidemment de porter l'analyse du jugement, fruit de leur étude sur Rubis. Et c'est un mérite également pour n'importe quel émetteur de bénéficier d'une couverture de la part de ses analystes. Donc, de ce point de vue-là, les choses sont bien en place. Donc voilà, je ne vais pas en rajouter davantage. Encore une fois, apparemment la presse économique continue à suivre le titre Rubis.

Membre du public : Oui, bonjour. En parlant de communication, je trouve que notre société a très peu parlé de la cession des installations en Turquie. Je me rappelle il y a quelques années, vous étiez très fiers. Vous vous lanciez sur des installations qui étaient stratégiques pour Rubis. Et puis j'ai découvert il n'y a pas longtemps, je crois en 2022, que ça avait été vendu en 2021. Et vous n'avez pas été très bavards dans la presse. Pourquoi vous êtes partis de Turquie aussi vite ? C'est ma première question.

La deuxième, je crois que cette année, vous ne permettez pas de réinvestir les dividendes en actions, je crois, alors que les autres années, vous le faisiez, on pouvait être payé soit en dividende en numéraire, soit en actions. Je suis assez étonné parce que cette année vous allez devenir producteur d'électricité, donc normalement vous avez plus besoin de capitaux que les autres années. Bon, donc je suis étonné.

Et ma troisième question c'est vous changez de métier. Il y a quand même des installations avec des hydrocarbures, des cuves, du stockage, des bateaux. Est-ce qu'il faut s'attendre à des dépréciations d'actifs ? Parce que j'ai cru comprendre que le plan de retraits d'hydrocarbures, quels que soient les pays, ça sera mondial, et ça va être quand même relativement rapide pour une entreprise qui est lourdement implantée aujourd'hui dans les hydrocarbures. Merci de vos réponses.

Bruno Krief : Bien. Relativement à la Turquie, vous savez que cette société turque est détenue par Rubis Terminal, qui elle-même est détenue en JV, c'est-à-dire en co-contrôle à 55 % avec un fonds d'investissement américain, et que de ce fait-là, la représentativité de cet actif en Turquie, dont Rubis SCA, dont le groupe Rubis, était extrêmement modeste puisque c'était 8 millions d'Ebitda en 2020 de génération. Notre quote-part, une fois divisé par deux quasiment, 4 millions et demi. Rapporté aux 500 millions d'Ebitda, enfin de résultat brut d'exploitation généré par le Groupe, vous voyez que c'est moins de 1 % de la contribution au résultat et ne mérite pas une couverture de presse ou une couverture particulière de communication, quand on parle d'un actif qui ne représente pas plus de 1 % des résultats. Deuxièmement, je dirais fondamentalement, et ça a été notre choix stratégique et avec le renfort de notre nouvel actionnaire, de notre associé plutôt, I Squared, de se positionner davantage vers la partie ouest de la Méditerranée et en même temps de se consacrer sur des marchés de stockage à destination de distributeurs plutôt qu'à destination de traders. Il est vrai que le business turc, vous semblez bien connaître l'évolution de cette société sur la dizaine d'années pendant laquelle nous l'avons portée. Elle avait des qualités, mais elle avait aussi une volatilité importante liée au prix du pétrole, à l'exposition *contango* ou à la *backwardation* et ses principaux clients étaient des *traders*, ce qui générait une certaine volatilité de ses résultats et qui n'allait pas dans le sens notamment de notre partenaire I Squared, c'est un fonds d'infrastructure, qui recherchait des actifs avec une bonne visibilité et une stabilité des résultats. Donc voilà les raisons pour lesquelles nous n'avons pas spécifiquement communiqué. Maintenant je dirais que la société Rubis Terminal elle-même, la JV, parce qu'elle est en co-contrôle, a communiqué de son côté

directement auprès de la presse et sur son site internet. Donc là, ça n'a jamais été un secret pour personne que Rubis Terminal a cédé ses actifs en Turquie.

Jacques Riou : Et avec plus-value.

La deuxième question concernait le dividende payable en actions. Vous avez raison, c'était une tradition bien ancrée et nous faisons un accroc, si on peut dire, cette année. La raison est simple, c'est que le niveau de cours de bourse ne nous satisfait pas, nous ne sommes pas les seuls. Et nous avons souhaité limiter la dilution. Vous savez, quand vous distribuez un dividende et qu'il est pris en actions, puisqu'en général c'était soit 60-70 % pris en actions, vous générez une dilution et qu'il y a des gens qui aiment beaucoup le paiement de dividende en actions, il y en a d'autres qui ont une opinion inverse. Cette dilution peut avoir un effet, peut peser sur le cours et nous avons jugé préférable cette année, et ce n'est pas une règle qui a changé forcément, de nous en passer et de travailler ce problème de dilution, parce que nous souhaitons faire ce qu'il est possible de notre côté pour que le cours de bourse revienne à un niveau plus en rapport avec les performances du Groupe. Je vous rassure, nous avons quand même fait quelques calculs et nous allons pouvoir financer nos investissements sans aucune difficulté et par exemple, les 700 millions que nous allons financer dans les moins de cinq ans à venir pour la croissance très rapide de Photosol seront autofinancés par Photosol. Voilà, et il y avait une autre question ou c'était vous-même ?

Membre du public : Sur les cessions d'actifs.

Jacques Riou : Sur les cessions d'actifs. D'abord, nous ne changeons pas de métier. Je pense avoir été... Enfin, je n'étais pas le seul très prudent. Nous avons additionné un nouveau métier. Nous ne changeons pas de métier. Enfin, chacun peut avoir à 10 ans son opinion. Je ne verrai pas la fin du pétrole. Et notamment en Afrique, probablement pas dans les Caraïbes. Je veux bien qu'on discute sur l'Europe. Vous savez comme moi qu'hier, le Parlement européen a confirmé, a voté l'arrêt des ventes de véhicules thermiques en Europe en 1935... en 2035 ! [Rires] J'ai dit 1935 et ça a été remarqué. Je suis content qu'on me suive. Donc 2035, ça, ça a été voté hier. La décision n'est pas définitive, elle interviendra dans les mois qui viennent. Il faut aussi que le Conseil de l'Europe le vote. OK ? Donc ça n'est pas un changement de métier. Nos actifs en Afrique et dans les Caraïbes, ont encore des années et des années – que cela plaise ou pas – de développement et ça nous laisse le temps de les adapter au terrain, aux réglementations et aux marchés. C'est-à-dire que notre rêve en Afrique, dès maintenant, si c'était disponible, c'est de vendre des bioproduits. Aujourd'hui, il n'y en a pas et quand il y en a, ils sont quatre fois trop chers. Mais ceci évolue tous les jours, n'est-ce pas ? S'agissant de l'Europe, notre produit, c'est le GPL. Nous n'avons pas ou très peu de stations-service et 80 % de la contribution Europe, c'est du GPL : butane, propane. C'est assez difficilement substituable, ça s'adresse à des zones périurbaines, à des zones rurales. Et vous savez que le mazout, enfin le fioul, pardon, est en fin de vie. Enfin, il est réglementairement combattu. Donc il n'y a pas de position substituable évidente. Donc là aussi, c'est plutôt considéré comme une énergie de transition et nous avons du temps devant nous. Donc nous ne voyons pas d'*impairment test*, de perte de valeur sur nos actifs. Et je dirais bien au contraire.

Membre du public : Jean-Pierre Marc, actionnaire individuel. Rubis Terminal a fait l'objet d'une joint-venture. Est-ce que cette activité a vocation à rester dans le Groupe, sachant que la nouvelle activité Rubis Renouvelables est une activité en phase de développement et en phase d'investissements ? Vous aviez évoqué tout à l'heure deux projets en cours de constitution à

130 millions d'euros d'investissement chacun et d'autres projets à venir. Donc voilà. Est-ce que le financement de l'un peut se faire par la vente de l'autre ? Merci.

Jacques Riou : Alors, le financement du développement de chaque branche est assuré par les *cash-flows* de chaque branche et il n'y a pas de problème à cet égard.

Membre du public : Oui. Bonjour, Messieurs les coprésidents. J'en profite d'avoir des spécialistes de l'énergie. Vous avez parlé de l'Union européenne. Est-ce que l'Union européenne a étudié un peu ou quasiment pas les biocarburants et les carburants agricoles ? Parce qu'il y a beaucoup de professionnels de l'automobile qui disent que c'est une bêtise de se focaliser à 100 % sur les voitures à batterie électrique, puisque les Américains et les Chinois, eux, ont encore les deux. Donc je voulais savoir s'il ne serait pas bon... Qu'est-ce que vous pensez d'avoir un peu de biocarburants pour garder un peu une industrie thermique en Europe ? Merci.

Jacques Riou : Que voulez-vous que je vous dise ? Ça me paraît être une bonne question. Les événements récents montrent à nouveau qu'on ne peut pas se focaliser sur une énergie, qu'on ne peut pas se focaliser sur un seul fournisseur. Je pense bien sûr à la Russie vis-à-vis de l'Allemagne. Est-ce qu'on peut se focaliser sur une seule technique ? Finalement, le choix de l'Europe, avec ce qui a été décidé hier, on s'oriente maintenant très clairement dans une direction. Ça aurait pu être « je mets un plafond très bas en émissions de CO₂ et je laisse à chacun le développement des techniques permettant de satisfaire ce plafond ambitieux ». On aurait pu dire cela. Le choix qui a été fait par l'Europe, c'est de dire zéro gramme de CO₂ et donc c'est un choix technique, qui est un choix sur l'électricité. Clair. Si cela est confirmé par le Conseil de l'Europe. Enfin, je ne suis pas un grand spécialiste des arcanes européens ... Donc difficile de répondre à votre question. C'est un débat qui est plutôt politique que purement économique. Moi, j'ai une petite préférence pour garder des options ouvertes. Vous citez le fait que d'autres plaques économiques continueront à produire des moteurs thermiques. Il faudra bien avoir des moteurs thermiques probablement encore longtemps dans certains pays asiatiques ou largement en Afrique. Enfin, on peut imaginer des scénarios de ce type. En Europe, probablement, nous n'aurons que de l'électricité ou des voitures électriques à proposer. C'est un sujet géopolitique, de mon point de vue, effectivement.

Membre du public : Oui, alors actionnaire depuis peu. J'ai lu les forums et à un moment ils disaient qu'en fait vous rachetiez donc vos actions. Donc c'est là que j'ai bien suivi le cours de l'action et certains disaient que c'était jusqu'au 15 mai que vous alliez racheter vos actions à peu près. Et comme par hasard, c'est à partir du 15 mai que l'action a commencé à remonter. Jusqu'au 15 mai, elle baissait gentiment... À peu près 15, 10, 15 mai, enfin je ne suis pas à un jour près. Et c'est à ce moment-là qu'elle a commencé à remonter. Donc je me suis positionnée. Je me suis dit bon, très bien, ça doit être là maintenant que ça va se calmer. Bon, a priori, je ne me suis pas trompée. Bon, je voulais savoir s'il y avait un rapport ou pas déjà, savoir aussi pourquoi vous avez décidé de racheter vos actions. J'étais peut-être pas au courant, la fois d'avant... Vous l'aviez peut-être dit pourquoi, mais bon, je ne sais pas pourquoi vous avez décidé, mais il y a certainement une bonne raison. Deux autres questions très rapides. Vous dites que GPL, voilà... Et je suis allée visiter les navals de Saint-Nazaire et les derniers paquebots qui sont en construction, qui vont sortir, c'est au GNL. Alors je vais savoir si GPL, GNL, est-ce que vous avez une petite... Enfin, est-ce que ça peut basculer d'un côté ou de l'autre ? J'y connais trop rien. Et puis, dernière question rapide Monsieur Heckenroth, vous avez dit que les membres du Conseil de Surveillance n'avaient qu'une voiture de... Bon, je sais pas, page 180...

Enfin, j'ai cru comprendre ça. Pages 183 à 184, il y a des listes intéressantes de rémunération fixe, variable et autres. Enfin, la seule voiture de fonction... Mais bon, c'est normal, il est fondateur. Bon, c'est Monsieur... Monsieur Gobin, mais bon, j'ai pas vu de... Enfin, j'ai plutôt vu des chiffres que des voitures. Bon, après, ça !

Bruno Krief : Bien, merci pour toutes ces questions. En partant par la première. Vous avez parlé du rachat d'actions. Je peux vous préciser que l'AMF encadre très clairement, très précisément ces opérations de rachat d'actions. La société ne peut pas les faire directement. Elle est obligée de passer par un intermédiaire agréé. Elle n'intervient jamais sur le timing ou les quantités, et le rachat d'actions de Rubis a été opéré en trois tranches, selon les règles admises, recommandées par l'AMF. Donc, vous me parlez d'une remontée du cours, avant ou après ou à la fin du programme. C'est sans doute un hasard, mais on ne peut douter à aucun moment qu'un émetteur qui respecte les règles de l'AMF puisse intervenir sur le cours de bourse. Si c'était ça, votre question...

Gilles Gobin : Et pourquoi on l'a fait ?

Bruno Krief : Ah, pourquoi on l'a fait ? Vous savez que le rachat d'actions fait l'objet d'un grand débat académique en matière économique et financière. On peut défendre le rachat d'actions comme on peut le critiquer. Parfois difficile de le mesurer effectivement sur le cours de Rubis depuis sa mise en place. On a commencé en janvier 2021 de mémoire. Difficile de quantifier l'effet des rachats d'actions, pas plus chez Rubis que chez d'autres intervenants. Vous savez que c'est une pratique qui s'est démocratisée largement depuis une vingtaine d'années, et en Europe, elle est plus récente alors qu'elle existait aux États-Unis depuis fort longtemps. Donc les rachats d'actions, consistent à gérer en fait votre structure financière sur le long terme en fonction de vos besoins, en fonction de vos excédents de trésorerie temporaire. C'est une pratique à la disposition des émetteurs, des entreprises pour gérer et appliquer sa politique financière. Voilà.

Gilles Gobin : Mais fondamentalement pourquoi on l'a fait ? C'est qu'on avait dégagé une plus-value importante par la cession de Rubis Terminal au fonds américain. Donc, c'était une façon de remercier les actionnaires et de redistribuer une partie de la plus-value aux actionnaires par des rachats d'actions. C'est la raison. Autrement, il n'y aurait pas eu de raison particulière. Concernant le GPL et le GNL, Jacques, tu veux répondre ?

Jacques Riou : Ce sont deux gaz, Madame, mais ce sont deux gaz extrêmement différents avec des propriétés très différentes et qui nécessitent des investissements extrêmement différents en montant. C'est-à-dire entre le GPL que nous pratiquons et le GNL, vous avez des facteurs 10 voire 100 dans le montant des investissements nécessaires. Donc ce n'est pas un marché sur lequel nous voulons rentrer et je dirais que nous ne pouvons y rentrer. Vous voyez ? Ce sont des prises de risque financier qui réservent ce gaz à des très, très gros groupes.

Gilles Gobin : Et la dernière question pour Monsieur Heckenroth. Et puis après on passera au vote des résolutions.

Olivier Heckenroth : Oui, Madame, je suis désolé, je n'ai pas été clair et je vous présente mes excuses. Non, c'était au moment où je parlais de la rémunération de la Gérance et où je disais qu'effectivement c'est clair, net et précis, vous avez une partie fixe, une partie variable et il n'y a rien d'autre. La seule chose qu'il y a, c'est que les Gérants, bon, nous en avons deux

jusqu'à preuve du contraire, ont une voiture de fonction. Mais sinon il n'y a même pas une trottinette de fonction, il n'y a rien. [Rires] Voilà.

Membre du public : Oui, bonjour. Monsieur Jambert, actionnaire individuel. Je voulais féliciter la Gérance sur la partie rémunération variable parce que je trouve qu'elle est très claire pour les actionnaires. Et effectivement on voit vraiment que nos intérêts sont convergents. Je vous félicite là-dessus et j'avais une autre question concernant vos activités d'énergie et de stockage dans différents pays. Quel est le risque qu'un jour un gouvernement réquisitionne vos stocks et quelles seraient les indemnisations ? Ou est-ce que vous avez des assurances sur ces sujets-là ? Voilà. Merci.

Jacques Riou : D'abord, merci sur votre première remarque, il est assez rare qu'elle soit exprimée et on l'apprécie parce que nous y travaillons. Deuxièmement, je suis désolé, le son n'est pas excellent pour moi et vous me parlez de risque de nationalisation ou des stocks de produits pétroliers, je pense ? Oui. Alors, ça fait partie des risques naturellement. C'est assez rare quand même les nationalisations ou les captations de stocks par les différents gouvernements. Vous savez, on ne peut pas dire qu'il y a des pays qui soient beaucoup plus dangereux que les autres. Ce qui protège une entreprise, c'est d'être présent sur des marchés multiples dans de nombreux pays. Et vous avez toujours, sur une quarantaine de pays, plus de 40 pays qui sont les nôtres, vous avez toujours un ou deux pays sur lesquels il se passe quelque chose dont vous auriez aimé éviter les conséquences. Donc nous ne considérons pas cela comme un risque. Ça existe, mais ça fait partie de la multitude de risques que nous prenons, comme tout entrepreneur dans nos affaires et que nous traitons par la diversification.

Vote des résolutions

Gilles Gobin : Très bien, je vous remercie. On va passer au vote des résolutions qui vont se faire de façon électronique. Donc je vais passer la main à notre Secrétaire Générale qui va animer et vous expliquer comment va se passer le vote des résolutions. Maura, Merci.

Maura Tartaglia : Merci, Monsieur le Président. Nous allons passer au vote des résolutions, mais préalablement, je vais vous communiquer l'état définitif de la feuille de présence qui fait ressortir que les actionnaires présents ou représentés ou ayant voté par correspondance détiennent plus de 56,85 % des actions ayant le droit de vote. Le quorum étant donc dépassé, nous pouvons procéder au vote des résolutions.

Donc, avant de passer au vote des résolutions, je vais vous rappeler que nous avons aujourd'hui instauré un vote électronique, dont les détails figurent à l'écran et que je vais vous rappeler. Vous disposez d'un boîtier et si vous souhaitez voter pour la résolution, vous appuyez sur la touche 1. Si vous souhaitez voter contre, vous appuyez sur la touche 2 et si vous souhaitez vous abstenir, vous appuyez sur la touche 3. Lorsque la mention « acquitté » apparaît sur l'écran de votre boîtier, cela veut dire que votre vote a été pris en compte.

Je vais donc vous présenter les résolutions. Je vais juste énoncer le titre, l'intégralité de la résolution figure dans la Brochure de convocation aux pages 26 à 31. Et au moment où je déclare le vote ouvert, vous pourrez voter.

1^{re} résolution, approbation des comptes sociaux de l'exercice. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

2^e résolution, approbation des comptes consolidés de l'exercice. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

3^e résolution, affectation du bénéfice et fixation du dividende : 1,86 € par action ordinaire et 0,93 € par action de préférence. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

4^e résolution, renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Carole Fiquemont pour une durée de trois ans. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

5^e résolution, renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Chantal Mazzacurati pour une durée de trois ans. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

6^e résolution, renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Marc-Olivier Laurent pour une durée de trois ans. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

7^e résolution, nomination de Madame Cécile Maisonneuve en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de trois ans. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée. [Applaudissements]

8^e résolution, nomination de Madame Carine Vinardi en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de trois ans. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée. [Applaudissements]

9^e résolution, nomination de Monsieur Alberto Pedrosa en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de trois ans. Le vote est ouvert. Le vote est clos, la résolution a été adoptée. [Applaudissements]

10^e résolution, nomination de la société KPMG SA comme Commissaire aux comptes titulaires. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

11^e résolution, constatation de l'arrivée du terme des mandats de deux Commissaires aux comptes titulaires et de deux Commissaires aux comptes suppléants. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

12^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 pour l'ensemble des mandataires sociaux mentionnés à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

13^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Gilles Gobin, en qualité de Gérant de Rubis SCA. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

14^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Sorgema SAS, en qualité de Gérante de Rubis SCA. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

15^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés aux cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Agena SAS, en qualité de Gérante de Rubis SCA. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

16^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Olivier Heckenroth, en qualité de Président du Conseil de Surveillance de Rubis SCA. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

17^e résolution, approbation de la politique de rémunération de la Gérance de Rubis SCA pour l'exercice 2022. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

18^e résolution, approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance de Rubis SCA pour l'exercice 2022. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

19^e résolution, conventions et engagements réglementés. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

20^e résolution, autorisation à donner au Collège de la Gérance pour une durée de 18 mois à l'effet de procéder à un programme de rachat d'actions dans le cadre d'un contrat de liquidité, avec un plafond de 1 % du capital. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Nous passons maintenant à la partie extraordinaire de l'Assemblée Générale avec la 21^e résolution. Autorisation à donner au Collège de la Gérance pour une durée de 26 mois pour procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance à émettre au profit de membres du personnel salarié de la Société, de membres du personnel salarié et/ou de dirigeants mandataires sociaux, des sociétés ou groupements d'intérêt économique liés ou de certains d'entre eux, en portant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution a été adoptée.

22^e résolution, modification de l'article 54 des statuts. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Et enfin, dernière résolution, pouvoir pour formalités. Le vote est ouvert. Le vote est clos. L'ensemble des résolutions a été adopté.

Merci. Et surtout n'oubliez pas de rendre les boîtiers, en partant, aux hôtes d'accueil. Je repasse la parole au Président pour le mot de la fin.

Gilles Gobin : Merci, c'est clos. Bravo ! On a apprécié vos questions et on était très contents de vous revoir. Et à l'année prochaine ! À bientôt.

[FIN DE LA TRANSCRIPTION]