



# #10

Mars 2026



## La lettre aux actionnaires

Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

L'exercice 2025 marque une nouvelle étape de création de valeur pour votre Groupe. Dans un contexte de change euro/dollar défavorable, Rubis réalise un nouvel exercice record en démontrant la solidité de son modèle et la qualité de son exécution opérationnelle.

L'année 2025 se caractérise par des performances solides dans l'ensemble de nos régions (Caraïbes, Afrique et Europe), l'absence de pertes de change liées aux devises locales, une génération de trésorerie robuste et une discipline rigoureuse d'investissement. À taux de change euro/dollar constant et à hyperinflation constante, l'EBITDA\* atteint 772 millions d'euros, soit le haut de notre fourchette d'objectif. Le cash-flow opérationnel atteint 735 millions d'euros, en hausse de 10 % et le résultat net part du Groupe progresse de 19 % (hors plus-value de cession de Rubis Terminal en 2024).

Fidèle à notre engagement envers nos actionnaires, Rubis proposera à l'Assemblée Générale 2026 un dividende de 2,07 euros par action, en hausse pour la 30<sup>e</sup> année consécutive.

Cet exercice confirme la solidité d'un modèle fondé sur l'excellence opérationnelle, l'agilité et la discipline financière, au service d'une performance durable. Rubis poursuit son développement en consolidant ses positions sur ses marchés clés et en déployant de nouveaux relais de croissance : enrichissement des offres en station-service, distribution de bitume et énergies renouvelables.

Cette dynamique s'inscrit dans notre nouvelle feuille de route Durabilité Think Tomorrow 2030, qui structure notre ambition de création de valeur à long terme autour de quatre piliers complémentaires – Climat, Environnement, Social et Société – et vise à renforcer notre positionnement, notre attractivité et notre efficacité opérationnelle.

En 2026, nous anticipons un EBITDA\* entre 740 et 790 millions d'euros, portés par la solidité de notre stratégie.

Nous remercions chaleureusement nos équipes pour leur engagement ainsi que vous, chers actionnaires, pour votre confiance.

La Gérance

\* EBITDA : Résultat brut d'exploitation.

Retrouvez toutes les informations du Groupe sur notre [site internet](#).  
Inscrivez-vous à l'adresse [investors@rubis.fr](mailto:investors@rubis.fr) pour recevoir nos Lettres aux actionnaires.





**Sophie Pierson,**  
Directrice Durabilité, Conformité & Risques Groupe

## ■ 1. Pourquoi lancer Think Tomorrow 2030 et comment s'inscrit-elle dans la stratégie du Groupe ?

Avec Think Tomorrow 2030, nous accélérons notre ambition au service de la création de valeur long terme du Groupe. Depuis 2021, notre démarche de durabilité structure nos choix stratégiques et nos décisions opérationnelles. Elle est pleinement intégrée à notre modèle multi-local, qui nous permet d'adapter nos actions aux réalités économiques, sociales et environnementales de chaque territoire.

Cette nouvelle feuille de route marque une étape supplémentaire dans la formalisation de nos engagements. Elle clarifie nos priorités à horizon 2030, renforce nos objectifs et traduit une montée en maturité de notre approche. Structurée autour de quatre piliers, Climat, Environnement, Social et Société, elle accompagne l'évolution de nos métiers face aux enjeux de transition énergétique, de maîtrise de nos impacts et de contribution au développement local. Ces quatre axes sont pleinement alignés avec notre stratégie, qui vise à permettre aux populations de se développer et d'améliorer leur qualité de vie avec des services fiables et abordables.

## ■ 2. Quel engagement vous paraît le plus structurant pour les prochaines années ?

Si nos quatre piliers sont complémentaires et indissociables, les dimensions sociale et sociétale sont particulièrement structurantes. Aujourd'hui, nous sommes un partenaire de confiance pour les pays dans lesquels nous opérons, pour les entreprises et pour les

exigences de fiabilité.

Notre performance repose sur l'engagement de nos équipes et sur notre vision long terme. En renforçant nos objectifs en matière de sécurité, de formation, de mixité et en développant des initiatives concrètes, comme le déploiement d'une politique de couverture sociale « WeCare » à tous nos employés, ou les solutions de cuissons plus propres en Afrique (*cleaner cooking*), nous consolidons durablement les fondations humaines et territoriales de notre modèle.

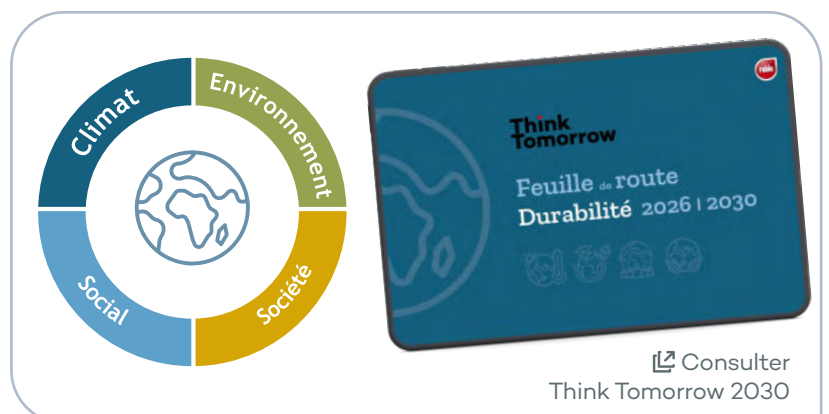
“ Notre performance repose sur l'engagement de nos équipes et sur notre vision long terme [...] nous consolidons durablement les fondations humaines et territoriales de notre modèle.

communautés locales, en poussant toujours plus loin la qualité de nos services, la diversité de nos offres et nos

## ■ 3. Comment allez-vous assurer la mise en œuvre concrète de cette feuille de route dans l'ensemble du Groupe ?

La force de Think Tomorrow 2030 repose sur notre modèle multi-local. Chaque filiale et pays décline les engagements du Groupe en plans d'action adaptés à ses activités et à ses enjeux locaux, ce qui permet d'ancrer nos objectifs dans la réalité opérationnelle.

Les objectifs à horizon 2030 sont intégrés à nos indicateurs de pilotage et font l'objet d'un suivi régulier au niveau Groupe. Cette gouvernance garantit que nos engagements se traduisent en actions concrètes et mesurables dans l'ensemble de nos implantations.



[Consulter](#)  
Think Tomorrow 2030

## Rubis Asphalt : une expertise logistique au service d'infrastructures essentielles

Le bitume, secteur clé de Rubis, incarne l'alliance entre savoir-faire opérationnel et croissance stratégique. Depuis son lancement en 2015 suite à l'acquisition d'ERES en Afrique de l'Ouest, cette activité a su se développer en un levier majeur pour le Groupe, combinant maîtrise logistique, agilité commerciale et ancrage territorial.

### Un modèle intégré, de l'approvisionnement à la livraison

Rubis Asphalt s'appuie sur une chaîne logistique entièrement contrôlée : approvisionnement auprès de raffineries internationales, transport maritime *via* une flotte de navires dédiée, stockage en terminaux spécialisés et livraison par camions-citernes jusqu'aux centrales d'enrobage. Cette organisation éprouvée garantit qualité, compétitivité et réactivité, quels que soient les aléas du marché.

Notre rôle est important : les infrastructures routières que nous approvisionnons – routes, autoroutes, axes commerciaux – structurent le commerce intra-africain, l'intégration régionale et l'accès aux services essentiels. En 2025, l'activité a encore accéléré, avec :

- une **hausse de 28 % des volumes distribués** (550 000 tonnes), portée par la reprise au Nigéria et le démarrage en Angola ;
- une **marge brute en progression de 18 %**, confirmant la robustesse du modèle.

### Une expansion géographique ciblée

L'année 2025 a marqué une nouvelle étape avec le renforcement de notre présence en Angola et le lancement de nos activités en Libye. Mais c'est en 2026 que Rubis Asphalt franchit une phase décisive : son entrée sur le marché européen. Grâce à un bail exclusif de cinq ans (renouvelable) avec le terminal ATPC d'Anvers – premier hub d'importation de bitume d'Europe du Nord-Ouest –, le Groupe dispose désormais d'une plateforme



stratégique pour desservir la Belgique, les Pays-Bas, la France et l'Allemagne.

### Une approche gagnante pour une croissance durable

Alliant agilité locale et excellence opérationnelle, Rubis Asphalt tire sa force d'une organisation décentralisée qui favorise l'esprit entrepreneurial, la réactivité et une proximité constante avec ses clients. Ce modèle, couplé au respect des meilleurs standards internationaux en matière de sécurité et de conformité, lui permet de concilier flexibilité sur le terrain et rigueur industrielle.

En capitalisant sur cette combinaison unique – connaissance fine des marchés et exigence opérationnelle –, Rubis Asphalt aborde une nouvelle phase de son développement. Notre ambition est de consolider notre leadership en Afrique, où les besoins en infrastructures restent dynamiques, et de développer notre plateforme européenne, pour y devenir un acteur clé du marché, créateur de valeur au service d'infrastructures essentielles.

Rubis Asphalt illustre la capacité du Groupe à **transformer expertise opérationnelle en croissance durable**, au bénéfice des clients, des territoires et de nos actionnaires.

## Zoom sur l'actualité au Moyen-Orient

En dehors de son activité de négoce-approvisionnement basée à Dubaï, Rubis n'a pas d'activités opérationnelles dans la région. Nous avons anticipé les risques logistiques et d'ores et déjà sécurisé des routes alternatives, notamment pour desservir l'océan Indien. De plus, notre modèle de distribution, basé sur des marges « coût plus », nous protège des variations des cours du pétrole.

## Rubis Photosol structure son développement en Italie

Depuis son entrée sur le marché italien en 2023, Photosol renforce méthodiquement sa position sur l'un des marchés les plus dynamiques d'Europe pour les énergies renouvelables. En combinant acquisitions ciblées de projets sécurisés et croissance organique, le Groupe a constitué un portefeuille diversifié et lancé la construction de ses premiers actifs.

Quatre projets agrivoltaïques, représentant environ 42 MWc, sont actuellement en construction et nous avons gagné un appel d'offres pour quatre projets supplémentaires totalisant environ 38 MWc.

En parallèle, nous disposons d'un portefeuille de projets fournis, couvrant l'ensemble des phases, de l'origination aux projets prêts à construire.

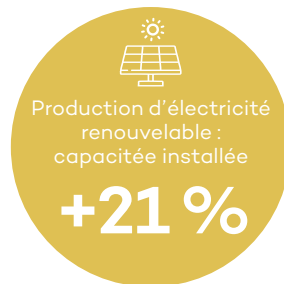
Ces nouvelles avancées illustrent notre positionnement opérationnel : écoute et proximité




des territoires, équipes dédiées et partenariats ciblés. L'ensemble permet à Photosol de poursuivre sa stratégie de développement face aux nouveaux besoins en énergie.

## Indicateurs

### clés 2025



 Découvrez le webinar des résultats annuels à l'attention des actionnaires individuels

## Vos prochains rendez-vous

- **Fin avril 2026**  
Publication du Document d'enregistrement universel 2025
- **5 mai 2026**  
Activité du premier trimestre 2026
- **10 juin 2026**  
Assemblée Générale
- **16 juin 2026**  
Détachement du dividende
- **18 juin 2026**  
Paiement du dividende en numéraire
- **8 septembre 2026**  
Activité du deuxième trimestre et publication des résultats semestriels