



Résultats annuels 2025

12 Mars 2026

Avertissement

Cette transcription est la traduction d'un enregistrement de l'événement. Tous les efforts possibles ont été faits pour transcrire avec précision. Toutefois, Rubis décline toute responsabilité en cas d'inexactitudes, d'erreurs ou d'omissions.

Résultats annuels 2025

Opérateur : Bienvenue à la présentation des résultats de Rubis pour l'année 2025. Pour la première partie de la conférence téléphonique, les participants seront en mode écoute seulement. Cependant, pendant la séance de questions-réponses, les participants peuvent poser des questions.

Je vais maintenant confier la parole aux intervenants pour commencer la conférence d'aujourd'hui.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Bienvenue à la présentation des résultats de Rubis pour 2025. Merci d'être avec nous aujourd'hui. Je suis Clarisse Gobin-Swiecznik, Gérante de Rubis, et je suis très heureuse d'être accompagnée aujourd'hui par Jean-Christian Bergeron, Directeur Général de Rubis Énergie et Gérant ; Marc Jacquot, Directeur Financier Groupe et Gérant ; et Sophie Pierson, Directrice Durabilité, Conformité & Risques Groupe.

Je commencerai la présentation par les moments forts de l'année. Jean-Christian partagera ensuite éléments opérationnels marquants. Marc détaillera plus en détail la performance financière. Jean-Christian et moi présenterons ensuite les ambitions à long terme de Rubis, et Sophie conclura avec notre nouvelle feuille de route pour la durabilité.

Commençons par les faits marquants de l'année.

2025 a été une autre année record pour Rubis malgré la dépréciation de l'euro-dollar. Dans ce contexte, nos performances reflètent la puissance de notre modèle intégré, nos positions concurrentielles solides et la qualité de notre exécution dans toutes les régions et activités. C'est également le résultat de l'engagement et de l'excellence opérationnelle de nos équipes.

Parmi les chiffres clés, nous pouvons mettre en avant : premièrement, une forte performance globale, avec des volumes et des marges en croissance tandis que Photosol continue d'étendre son portefeuille sécurisé ; deuxièmement, la performance opérationnelle qui a largement compensé la faiblesse du dollar américain, conduisant à un EBITDA dans la fourchette supérieure de nos prévisions, une augmentation de 19 % du résultat net, part du Groupe, et une génération record de *cashflow*.

Enfin, ces résultats renforcent nos bases solides et alimentent nos ambitions de croissance, nous permettant de proposer une augmentation du dividende de 2,07 € par action. Cette solide performance financière nous rend sereins pour entamer la prochaine phase de notre développement.

On passe à la slide cinq. Permettez-moi d'expliquer comment notre modèle intégré continue de porter ses fruits. Nous continuons à étendre nos services énergétiques et de mobilité sur l'ensemble de la chaîne logistique. En étant présents tout au long de la chaîne de valeur, nous renforçant notre modèle intégré, augmentons la résilience et créons de multiples sources de revenus récurrentes.

La proximité client et la rigueur opérationnelle nous permettent de nous adapter rapidement à l'évolution de la demande à travers nos régions, en proposant des solutions flexibles et sur mesure. L'excellence opérationnelle n'est pas seulement un moteur de la performance, mais

aussi un élément clé de la stabilité des marges et de la génération de trésorerie. Grâce à une discipline stricte en matière d'allocation du capital, à une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement et à une approche sélective de l'investissement, nous veillons à ce que les résultats se traduisent systématiquement en liquidités. Cela favorise à la fois la croissance et le rendement pour les actionnaires.

Cette génération de trésorerie robuste nous offre suffisamment de flexibilité pour saisir les opportunités de croissance. Nous privilégions les projets et acquisitions qui apportent de la valeur, nécessitent peu de capitaux et s'inscrivent dans les tendances à long terme en matière d'énergie et de mobilité.

Cette stratégie de croissance nous permet de nous développer tout en conservant un bilan solide. Lorsque l'on associe cette excellence opérationnelle à une gestion financière rigoureuse et proactive, le résultat est sans équivoque : une génération de *cashflow* solide et régulière, parfaitement conforme à nos standards historiques.

Cette plateforme intégrée renforce en fin de compte nos fondamentaux année après année. Premièrement, nous affichons des performances opérationnelles constantes. Quel que soit le contexte macroéconomique, nous avons maintenu des bénéfices stables et des flux de trésorerie solides. Deuxièmement, ces performances s'appuient sur une structure financière solide et une allocation prudente du capital, ce qui nous confère une grande flexibilité pour investir tout en préservant la solidité de notre bilan. Cette discipline garantit que la croissance continue de créer de la valeur.

Enfin, cela se traduit directement par un rendement durable et croissant pour les actionnaires. C'est la 30^e année consécutive de hausse de notre dividende, en progression de 2 % par rapport à l'année précédente.

Je cède maintenant la parole à Jean-Christian, qui vous présentera plus en détail les résultats opérationnels de 2025.

Jean-Christian Bergeron: Merci, Clarisse. Lorsque nous parlons de nos activités historiques, nous faisons référence au GPL, aux carburants et au bitume. Je commencerai par le GPL.

Même si l'Europe est généralement considérée comme un marché mature, voire parfois en déclin, nous avons tout de même enregistré de solides performances dans toutes nos géographies, avec des volumes en hausse de 2 % et une marge brute en hausse de 3 %, ce qui constitue évidemment un résultat très positif dans ce contexte.

L'Europe reste notre plus grand marché, et nous y avons constaté une bonne dynamique. Le GPL-c a particulièrement bien performé en France et en Espagne, et les ventes en vrac ont également été très dynamiques. En ce qui concerne les ventes en vrac à nos clients B2B, ce que nous appelons les clients C&I (commerciaux et industriels), nous observons une tendance très intéressante. De plus en plus d'entreprises se tournent vers le GPL comme alternative énergétique efficace et fiable, notamment parce qu'elles recherchent des moyens concrets de réduire l'empreinte carbone de leurs activités sans compromettre leurs performances. C'est précisément là que Rubis apporte une solide expertise. Nos clients reconnaissent la valeur que nous leur apportons.

Passons à l'Afrique. Le Maroc, Madagascar et l'Afrique du Sud restent les principaux moteurs de notre performance. Parallèlement, nous nourrissons de grandes ambitions en Afrique de

l'Est. Il s'agit encore d'un marché en développement qui présente un certain nombre de défis structurels, mais aussi d'importantes opportunités de croissance. C'est précisément pour cette raison qu'en 2026, nous avons créé une division dédiée au GPL pour l'Afrique.

Le marché du GPL connaît une expansion rapide à l'échelle du continent, et nous pensons que Rubis est bien placée pour jouer un rôle beaucoup plus important.

Passons maintenant au carburant. Là aussi, nous avons enregistré une forte croissance, avec des volumes en hausse de 4 % et des marges en hausse de 5 %. Nos régions clés restent l'Afrique et les Caraïbes. En Afrique de l'Est, le Kenya reste le principal marché. Les performances en 2025 ont montré une nette amélioration, principalement grâce à l'ajustement de la formule de prix. Le secteur de l'aviation reste toutefois plus difficile, avec des marges très serrées sur les appels d'offres des compagnies aériennes et nous avons décidé de ne pas renouveler certains contrats à faible rentabilité. En résumé, nous avons perdu des volumes au Kenya, mais c'était notre décision.

Dans les Caraïbes, Haïti a connu une forte croissance, portée à la fois par l'expansion significative du marché et par l'optimisation de la logistique, où nous avons introduit, comme vous le savez, des barges en plus des camions pour approvisionner le marché plus efficacement.

Enfin, le Guyana et le Suriname ont également enregistré d'excellents résultats, et nous voyons un potentiel considérable sur ces deux marchés pour les années à venir.

Permettez-moi maintenant de mettre en avant notre activité bitume, qui a été l'un des principaux moteurs de la croissance de Rubis en 2025. Pour rappel, le bitume est un produit issu du raffinage du pétrole. Il joue un rôle essentiel dans le développement des infrastructures, car il est principalement utilisé dans la construction routière, qui représente plus de 90 % des cas d'usage du bitume. En effet, le bitume représente à lui seul environ 30 % du coût de construction d'une route, ce qui en fait un élément clé des grands projets d'infrastructure.

Nos clients sont principalement de grandes entreprises du secteur des infrastructures, souvent des groupes multinationaux, ce qui nous assure une clientèle relativement stable et sûre. Ce qui distingue Rubis dans ce secteur, c'est notre capacité à maîtriser l'ensemble de la chaîne logistique. Au fil des ans, nous avons mis en place un modèle entièrement intégré, allant de l'approvisionnement en bitume dans la région méditerranéenne à la livraison directe aux clients finaux. Notre flotte compte désormais cinq navires bitumiers, parmi lesquels figurent, comme vous le savez peut-être, les deux plus grands navires de ce type au monde. Nous disposons également de terminaux d'importation et de solutions de transport terrestre multimodales qui nous permettent d'approvisionner nos clients exactement là où et quand ils ont besoin du produit.

Parmi ces navires-bitumiers, nous venons d'ailleurs de mettre au rebut l'un d'entre eux, qui était assez ancien, et de le remplacer par un nouveau, dont la construction avait débuté en 2023. Ce nouveau navire, baptisé Bitu Ocean, est désormais pleinement opérationnel. Cette intégration nous permet de réaliser d'importantes économies d'échelle, mais nous offre également la flexibilité nécessaire pour proposer des solutions sur mesure, telles que des émulsions ou des bitumes avec polymères intégrés (PMB), souvent fournies sous forme de solutions clés en main, avec un solide soutien technique que nos équipes apportent à nos clients.

Au cours des dernières années, nous avons également étendu notre présence en pénétrant plusieurs nouveaux marchés, notamment au Cameroun, au Gabon, au Libéria, en Afrique du Sud, en Angola et en Libye. En 2025, plusieurs facteurs ont contribué à la forte dynamique de l'activité, notamment une forte reprise de la demande au Nigeria, la consolidation de nos activités en Angola et, comme je l'ai déjà mentionné, notre entrée sur le marché libyen. Enfin, nous avons augmenté notre capacité de stockage en Afrique du Sud.

Au cours de l'année 2025, nous avons également signé un contrat de location de cinq ans portant sur une capacité de stockage de 60 000 tonnes à Anvers, en Belgique, ce qui nous permet désormais de nous implanter sur le marché européen à compter de janvier 2026. Tout cela signifie qu'aujourd'hui, l'entreprise est très bien positionnée, avec une forte rentabilité et un potentiel de croissance significatif pour les années à venir.

J'en viens maintenant à nos activités dans le domaine des énergies renouvelables.

En Europe, Photosol a continué d'afficher des résultats conformes à nos prévisions. Le portefeuille d'actifs en exploitation a progressé d'environ 21 % au cours de l'année et la production d'électricité a augmenté au même rythme. Nous avons également mis en service les premières tranches du parc solaire de Creil, l'un des projets phares de notre portefeuille. Le site devrait être pleinement opérationnel au cours du premier semestre 2026.

Nous poursuivons également notre expansion à l'international avec le lancement de la construction de deux projets solaires en Italie, représentant une capacité totale de 38 mégawatts. En dehors de l'Europe, au sein de Rubis Énergie, de plus en plus de nos clients C&I nous demandent de les accompagner dans la décarbonation de leurs activités. Et pour répondre à cette demande, nous développons également des solutions renouvelables, principalement via des projets solaires sur toiture. Par exemple, en 2025, trois projets majeurs ont été mis en service et sont désormais opérationnels, deux en Jamaïque et un au Kenya, représentant environ 3,5 mégawatts de puissance installée.

Ces trois projets illustrent notre capacité à concevoir des solutions flexibles adaptées aux besoins énergétiques de nos clients. Nous avons également franchi une nouvelle étape dans les Caraïbes avec le lancement de notre offre de recharge pour véhicules électriques, élargissant ainsi la gamme de solutions énergétiques que nous proposons dans la région.

Merci. Je cède maintenant la parole à Marc, qui va vous présenter les principaux chiffres financiers pour 2025. Marc, c'est à toi.

Marc Jacquot : Merci, Jean-Christian. Ce que tu viens de décrire sur le plan opérationnel se reflète directement dans nos résultats financiers. Au niveau du compte de résultat, notre EBITDA est en hausse de 7 % par rapport à l'année précédente, à taux de change constant (dollar américain et euro) et à taux d'hyperinflation constant. Cette performance est principalement due aux Caraïbes et à l'Afrique, le bitume y ayant joué un rôle déterminant.

Il est intéressant de souligner qu'à taux de change euro/dollar américain constant et à hyperinflation constante par rapport à 2024, notre EBITDA aurait atteint 772 millions d'euros, compensant ainsi l'effet négatif de 14 millions d'euros lié à la faiblesse du dollar américain et se situant au-dessus de notre *guidance* de 710 à 760 millions d'euros.

Le résultat net, part du Groupe, est en hausse de 19 % par rapport à l'année dernière, si l'on exclut la plus-value liée à la vente de Rubis Terminal en 2024, et cette augmentation reflète l'absence de pertes de change liées aux devises locales cette année.

Examinons notre bilan. Notre dette financière nette s'élevait à 602 millions d'euros à fin décembre, ce qui correspond à un ratio d'endettement de 0,9x, en baisse de 0,4x par rapport à l'année dernière.

Le coût de la dette corporate s'est établi à 4 % en moyenne sur l'année, soit nettement en dessous de 5,2 % pour 2024. L'année dernière avait été marquée par une dette locale élevée et coûteuse au Kenya.

Les Capex liées à l'activité de distribution ont augmenté de 20 millions d'euros pour atteindre 185 millions d'euros. La majeure partie de cette augmentation est liée au nouveau navire-bitumier, qui est navigue actuellement et entrera en service au cours du premier semestre 2026, comme l'a mentionné Jean-Christian.

Le total des Capex dans les énergies renouvelables s'est élevé à 190 millions d'euros. Ce chiffre est conforme à la trajectoire annoncée lors du Photosol Day et se traduit à la fois par les 110 mégawatts mis en service en 2025 et les 267 mégawatts en cours de construction. Ces Capex sont financés à 85 % par une dette de projet sans recours. Pour le Groupe, le montant total des Capex, hors dette sans recours, a atteint 217 millions d'euros contre 183 millions d'euros en 2024, ce qui représente une augmentation de 18 %.

Dans l'ensemble, l'année 2025 se caractérise par de solides performances opérationnelles, l'absence de pertes de change liées aux devises locales, une génération de trésorerie robuste et des investissements rigoureux.

Examinons maintenant de plus près nos activités en passant à la *slide* 13.

Retail & Marketing. Retail & Marketing a enregistré de solides performances à tous les niveaux, avec une hausse de 4 % de l'EBITDA.

Concentrons-nous sur l'Afrique. Trois points forts en Afrique. Premièrement, le bitume. Les marges sur le bitume ont augmenté moins que les volumes. Il s'agit d'un effet de base par rapport au premier trimestre 2024, lorsque l'impact de la dévaluation du Naira avait été répercuté sur les clients. Cependant, l'activité bitume a été très dynamique cette année, la demande ayant repris au Nigeria après deux années difficiles. Nous avons porté notre participation dans notre filiale angolaise à 95 % et la consolidons désormais. Nous avons également créé une nouvelle entité en Libye, comme Jean-Christian l'a mentionné tout à l'heure.

Deuxièmement, en Afrique, dans le secteur du *retail*. Le *retail* apporte une bonne contribution, et l'impact de la nouvelle formule de prix au Kenya se reflète désormais dans les marges.

Troisièmement, l'aviation. L'aviation est plus volatile et fait face à une concurrence accrue sur les prix, ce qui nous conduit à réduire nos volumes pour le moment.

Regardons maintenant les Caraïbes. La région a été dynamique. La contribution de la région est affectée par l'hyperinflation. Cette année, l'hyperinflation a eu un impact moins favorable sur l'EBITDA, à hauteur de 17 M€. En excluant cet impact, l'EBITDA des Caraïbes a progressé de 15 M€, porté par Haïti, où les mesures que nous avons mises en place en matière de gestion

logistique se révèlent très efficaces. La Barbade : la Barbade a remporté un contrat C&I significatif pour la production d'électricité, ce qui augmente les volumes, mais pèse légèrement sur les marges. Et la Jamaïque : la Jamaïque a également bien performé, malgré des conditions d'approvisionnement un peu moins favorables que l'an dernier.

Compte tenu de l'impact de la faiblesse du dollar américain dans la région, cette performance est particulièrement bonne cette année.

En Europe, la dynamique a été forte et illustre la hausse de la demande de GPL-c et le gain de parts de marché dans un marché où nous sommes *challengers*.

Support & Services est resté stable, ce qui est normal, car ce segment évolue généralement en fonction de nos activités Retail & Marketing.

L'EBITDA de notre activité de production d'électricité renouvelable s'établit à 47 M€, en hausse de 32 % sur un an. Conformément à notre feuille de route, nos dépenses de développement ont augmenté, reflétant l'accélération de la croissance de cette activité, ce qui conduit à un EBITDA consolidé de 23 M€. Dans l'ensemble, cela confirme la solidité de notre diversification, à la fois en termes de produits et de géographies.

Passons maintenant au compte de résultat, à la page 14.

Le résultat net, part du Groupe, progresse de 19 %, si l'on exclut la plus-value sur cession de Rubis Terminal comptabilisée en 2024. Cela reflète notre forte performance opérationnelle, conjuguée à un coût de la dette locale moins élevé et à la baisse des pertes de change liées aux devises locales.

L'EBIT recule légèrement par rapport à l'an dernier, notamment du fait des nouvelles centrales mises en service par Photosol et de l'effet de l'hyperinflation. Les charges d'intérêts sont en baisse grâce au coût de la dette plus faible au Kenya.

Comme vous le savez, l'an dernier, Rubis avait enregistré des pertes de change significatives, en particulier au Kenya et au Nigeria. Les devises locales ont été plus stables et les stratégies que nous avons mises en place pour atténuer le risque de change ont prouvé leur efficacité. Nous n'avons donc pas enregistré de pertes de change en 2025.

S'agissant des impôts, rien de particulier à signaler. L'impôt minimum mondial de l'OCDE est désormais pleinement intégré dans notre niveau normal. Dans l'ensemble, Rubis a fait preuve d'agilité et a livré de solides résultats financiers, illustrant sa capacité de génération de trésorerie.

Enfin, un mot sur notre dette financière, à la *slide* 15. La dette nette totale s'élève à 1,2 Md€, dont 602 M€ de dette corporate, ce qui traduit un levier faible de 0,9x au niveau corporate. Notre niveau de liquidité est élevé, avec plus de 450 M€ de RCF non tirée, en plus des 760 M€ de trésorerie inscrite au bilan.

Les principales variations en 2025 proviennent : d'un *cash-flow* opérationnel record de 735 M€, en hausse de 10 %, reflétant la bonne performance opérationnelle combinée à l'absence de pertes de change ; d'un impact positif de 34 M€ lié à la variation du besoin en fonds de roulement, comme en 2024, dans un contexte de prix du pétrole bas ; de CAPEX autofinancés de 217 M€, que vous voyez en rose foncé sur le graphique, et de CAPEX totaux atteignant

376 M€ ; et de nos dividendes de juin, versés aux actionnaires, mais aussi aux intérêts minoritaires et aux gérants commandités.

Nous avons reçu la deuxième échéance relative à la cession de Rubis Terminal. Il reste deux échéances, qui seront encaissées en 2027 et 2028, pour 86 M€ chacune. La dette de projet sans recours atteint 564 M€ à fin d'année. L'augmentation entre 2024 et 2025 est cohérente avec les investissements dans les renouvelables, nets de l'amortissement de la dette des SPV.

Dans l'ensemble, notre bilan demeure solide, avec une liquidité abondante pour soutenir notre croissance future. Ces fondamentaux solides sous-tendent notre confiance et notre capacité d'action stratégique.

Sur ce, je cède la parole à Clarisse et Jean-Christian afin de présenter la manière dont nous comptons capitaliser sur ces fondamentaux solides et accélérer notre développement.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Merci, Marc. Derrière ces chiffres, il y a un modèle ; c'est pourquoi j'aimerais, avec Jean-Christian, en rappeler brièvement les points clés avant d'aborder nos ambitions.

Rubis est un acteur de premier plan de la distribution de solutions énergétiques et de mobilité, avec de fortes positions en Afrique, dans les Caraïbes et en Europe de l'Ouest. Ce qui nous différencie, ce n'est pas seulement notre empreinte géographique, mais aussi notre manière d'opérer.

Premièrement, nous maîtrisons l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'approvisionnement au stockage et à la distribution. Cela nous apporte contrôle, flexibilité et fiabilité sur des marchés où la continuité d'approvisionnement est critique. Deuxièmement, nous nous appuyons sur une expertise de terrain et une proximité forte avec nos clients. Nos équipes opèrent localement, comprennent les spécificités des marchés et s'adaptent rapidement à des environnements changeants.

Troisièmement, nous accélérons nos actions en matière de durabilité et de décarbonation, pour nos propres opérations comme pour celles de nos clients. Cela reflète notre engagement à faire évoluer notre portefeuille tout en accompagnant la dynamique de la transition énergétique.

Enfin, nous continuons de capter des opportunités sur l'ensemble des segments de l'énergie et des services de mobilité, des carburants et du GPL au bitume, aux renouvelables et au *retail*. Ces tendances constituent le socle de nos ambitions pour les années à venir. Elles s'inscrivent, en outre, dans des tendances structurelles favorables sur nos géographies. Nos ambitions de croissance reposent sur des dynamiques de demande claires, à long terme.

Jean-Christian, à toi.

Jean-Christian Bergeron : Merci, Clarisse. Permettez-moi de partager brièvement notre lecture de l'évolution de la demande dans les régions où nous opérons.

Dans les Caraïbes, la hausse régulière du tourisme soutient à la fois la demande d'énergie et le trafic aérien, ce qui bénéficie naturellement à nos activités de distribution de carburants et à nos ventes aviation. En Europe, l'électrification prend de l'ampleur, portée par les politiques publiques et les cadres réglementaires. Cette tendance renforce encore la pertinence de notre plateforme renouvelables, principalement dans le solaire.

En Afrique, les principaux moteurs restent l'urbanisation et la forte croissance démographique. Nous observons l'expansion des villes, des besoins de mobilité en hausse et un développement continu des infrastructures, qui soutiennent une demande durable en carburants, GPL et bitume. Nous constatons aussi une forte croissance du commerce de proximité (« *convenience retail* »), en particulier en Afrique et dans les Caraïbes, à mesure que les habitudes de consommation évoluent et les marchés de la distribution restent fragmentés. Cela crée des opportunités de développement de services de proximité au sein des réseaux de stations-service.

De plus en plus, les stations deviennent de véritables pôles multiservices répondant aux besoins du quotidien, avec un impact positif non seulement sur les revenus hors carburants, mais aussi sur les ventes de carburants. Au total, ces dynamiques montrent que notre stratégie est alignée sur des tendances de demande claires et de long terme sur nos géographies cœur.

Cette slide montre comment nous construisons la croissance à partir de nos forces historiques. À gauche, vous voyez nos activités historiques : carburants, GPL, renouvelables en Europe et bitume en Afrique. Ces activités constituent l'épine dorsale de Rubis. Elles apportent taille critique, infrastructures, positions locales fortes et génération de trésorerie résiliente.

L'enjeu, désormais, est la manière dont nous tirons parti de ces tendances pour ouvrir de nouveaux relais de croissance. C'est ce que vous voyez à droite du graphique : nos positions fortes et la notoriété de nos marques en Afrique et dans les Caraïbes nous offrent une plateforme solide pour développer davantage nos activités *retail*. En particulier, nous nous concentrons sur deux leviers clés générateurs de revenus additionnels et de revenus de distribution.

Le premier : le développement d'activités hors carburants au sein de notre réseau de stations-service. Il s'agit notamment de magasins de proximité, de restauration et d'autres services répondant étroitement aux attentes des clients lors de leurs arrêts en station.

Le second : tirer parti des pistes de nos stations-service pour renforcer les ventes de lubrifiants et de GPL. La même logique s'applique aux renouvelables : nous passons de projets solaires en Europe à l'accompagnement de la transition énergétique en Afrique et dans les Caraïbes, au moyen de solutions adaptées aux marchés locaux.

Et sur le bitume, nous poursuivons l'extension de notre présence en Afrique tout en entrant sur le marché européen grâce à des capacités de stockage stratégiques.

Au total, il s'agit d'une extension disciplinée de nos forces historiques vers des segments adjacents porteurs, toujours sur des marchés où nous disposons déjà de capacités opérationnelles et d'une visibilité claire sur la demande.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Merci, Jean-Christian. J'aimerais maintenant revenir sur la manière dont la discipline financière soutient notre ambition.

Nous croissons d'abord et avant tout grâce à une performance organique solide : gain de parts de marché, amélioration de l'exécution et renforcement de nos positions là où nous opérons déjà. Parallèlement, nous restons attentifs aux opportunités externes, comme nous l'avons toujours été. Lorsque nous investissons, nous le faisons de manière sélective, dans des activités qui complètent notre portefeuille et créent de la valeur sur le long terme.

Tout au long de ce processus, nous restons rigoureux dans notre allocation de capital, en veillant à des rendements élevés, à un risque maîtrisé et à un bilan solide. Cette approche équilibrée nous permet de croître, de nous diversifier et de saisir de nouvelles opportunités tout en conservant notre résilience dans un environnement volatil.

Dans ce cadre, je vais maintenant détailler comment la durabilité soutient et renforce cette stratégie.

Nos ambitions de croissance, notre discipline financière, nos ambitions en matière de durabilité et nos priorités stratégiques exigent toutes une exécution cohérente sur l'ensemble de nos marchés. La durabilité est au cœur de notre vision de l'avenir. Chez Rubis, la durabilité n'est pas une initiative isolée. Depuis notre première feuille de route en 2022, elle structure la manière dont nous abordons nos responsabilités et nos engagements de long terme. Elle soutient nos ambitions en renforçant la responsabilité locale, l'impact mesurable et la cohérence dans la durée. Elle fournit un cadre qui aide à traduire la stratégie en actions, pays par pays, activité par activité. C'est ainsi que nous veillons à ce que nos ambitions soient mises en œuvre de manière responsable et cohérente.

Je donne maintenant la parole à Sophie pour vous présenter notre feuille de route durabilité actualisée.

Sophie Pierson : Merci, Clarisse. En effet, la durabilité soutient et renforce nos ambitions. L'approche Rubis en matière de durabilité fait partie intégrante de notre excellence opérationnelle. Concrètement, cela contribue à accroître notre pertinence auprès de nos clients, notamment en leur proposant une gamme plus large de produits et services à plus faible intensité carbone ; à renforcer notre attractivité en tant qu'employeur ; et à améliorer notre efficacité, en pilotant mieux nos risques et nos coûts.

Passons à la page suivante pour découvrir notre feuille de route actualisée.

Think Tomorrow 2030 s'inscrit dans une logique d'évolution et de continuité. Elle s'appuie sur la première feuille de route lancée en 2022, qui a posé les fondations de cette seconde feuille de route. Ce programme nous a permis de définir des objectifs clairs, de mobiliser l'ensemble de nos *business units* et de structurer nos actions afin de délivrer une performance durable.

Le bilan de cette période met en évidence un niveau de réalisation significatif des objectifs fixés, reflétant la mobilisation collective des équipes. Dans un esprit de continuité et d'ambition renforcée, certains objectifs clés sont reconduits ou approfondis, tels que les objectifs de sécurité au sein de la nouvelle feuille de route, afin de poursuivre la dynamique de progrès engagée et d'accompagner la transformation du Groupe face aux enjeux environnementaux et sociétaux.

Notre feuille de route actualisée constitue une nouvelle étape dans la structuration et la formalisation de nos engagements à horizon 2030. Il est important de préciser qu'elle a été construite en collaboration avec nos équipes sur le terrain.

Elle s'articule autour de quatre piliers : Climat, Environnement, Social et Société. Les principales évolutions par rapport à notre feuille de route précédente sont les suivantes : premièrement, la formalisation d'un pilier Climat autonome. Le climat était bien entendu intégré dans notre première feuille de route au sein du pilier Environnement, mais il fait désormais l'objet d'un

pilier dédié, reflétant l'importance croissante de la transition énergétique et de la décarbonation dans l'ensemble de nos activités.

La deuxième évolution est le renforcement du lien avec les métiers, notamment en intégrant des objectifs de développement de produits bas carbone venant compléter nos offres existantes, ainsi que le développement de solutions de cuisson plus propres en Afrique. Les trois autres piliers — Environnement, Social et Société — continuent de guider la manière dont nous gérons nos impacts, soutenons nos équipes et contribuons aux territoires où nous opérons.

Ensemble, ces quatre piliers constituent un cadre cohérent et opérationnel, aligné sur notre stratégie et pleinement intégré à notre modèle de distribution de proximité.

Je vais maintenant illustrer ce cadre au travers de quatre engagements concrets parmi les 16, comme indiqué à la page 26.

Premièrement, sur le Climat : nous restons engagés dans la réduction de nos émissions opérationnelles tout en accélérant la diversification vers des activités bas carbone, avec l'ambition de multiplier par cinq notre EBITDA bas carbone d'ici 2030. Par EBITDA bas carbone, nous entendons les biocarburants, l'électricité solaire et les services associés à ces produits.

Deuxièmement, sur l'Environnement : nous nous engageons à réaliser une évaluation de la biodiversité sur l'ensemble de nos sites industriels et de nos parcs solaires situés à proximité d'une zone sensible, en vue de mettre en œuvre des plans d'action adaptés.

Troisièmement, sur le Social : nous déploierons une politique *We Care* dans l'ensemble de nos géographies afin de garantir une protection sociale cohérente et de qualité pour tous nos collaborateurs, quelles que soient les différences de réglementation locale.

Et quatrièmement, sur la Société : nous nous engageons à fournir un accès à des solutions de cuisson plus propres à 3,7 millions de personnes en Afrique, une initiative mesurable et directement liée au développement local.

Pour en savoir plus, l'ensemble des 16 engagements, ainsi que leurs définitions et leurs niveaux de référence, sont détaillés sur notre site internet. Merci de votre attention. Je rends maintenant la parole à Clarisse pour conclure cette présentation.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Je vais conclure avant d'ouvrir la séance de questions-réponses.

Premièrement, nous avons enregistré cette année une très forte performance commerciale et opérationnelle sur l'ensemble de nos géographies et de nos activités. Deuxièmement, notre qualité d'exécution et notre agilité ont permis de générer des *cashflow* record, ce qui illustre la robustesse et la solidité de notre modèle économique, quel que soit le contexte.

Enfin, ces réalisations nous rendent confiants pour l'avenir et nous permettent de proposer, comme indiqué précédemment, un dividende en hausse à 2,07 € par action.

Malgré les conflits actuels au Moyen-Orient — et je suis certaine que nous y reviendrons — qui, à ce stade, restent contenus. Pour 2026, nous anticipons que les Caraïbes continueront de bien performer, notamment grâce à la reprise d'Haïti, comme Jean-Christian l'a indiqué, ainsi qu'au fort dynamisme de la Jamaïque, de la Guyane et de la Barbade.

En Afrique, le *retail* devrait rester l'un des principaux moteurs de performance, avec le bitume. En Europe, nous venons d'entrer sur le marché et de lancer nos opérations bitume à Anvers. Nous sommes donc très heureux de cette avancée. Gardez toutefois à l'esprit qu'en 2026, il

s'agira d'une année de transition. Et la production d'électricité renouvelable en Europe continue de se développer conformément au plan.

Au total, avec un bilan sain et un ratio de levier stable, nous visons un EBITDA compris entre 740 M€ et 790 M€, sur la base des hypothèses que nous venons de décrire.

Je pense que c'est tout pour la présentation. Merci de votre attention ; nous sommes maintenant prêts à prendre vos questions.

Questions et réponses

Opérateur : Merci. Si vous souhaitez poser une question, veuillez demander la parole via l'icône bleue ou saisir votre question dans la fenêtre de chat.

Clémence Mignot-Dupeyrot : Première question d'Auguste Deryckx (Kepler Cheuvreux). Compte tenu de l'excellente rentabilité de l'activité bitume, pourquoi ne pas procéder à un arbitrage et investir moins dans les renouvelables afin de se concentrer sur cette activité très prometteuse, plus en ligne avec votre modèle historique ?

Marc Jacquot : Auguste, la question n'est pas vraiment une question d'arbitrage ; c'est plutôt une question d'opportunité. Comme vous le savez, notre activité renouvelables est financée à 85 % par de la dette de projet sans recours, et cela ne freine pas notre capacité à investir dans l'activité de distribution. D'ailleurs, cela se reflète dans notre levier, qui est inférieur à 1 aujourd'hui, comme vous pouvez le constater.

Jean-Christian Bergeron : Tu as raison, Marc. Et j'ajouterais que nous saisissons toutes les opportunités possibles en Afrique. Nous avons réalisé des mouvements significatifs en 2025 et en 2026. Comme je le disais, nous entrons désormais en Europe et nous anticipons une croissance significative en Europe. Donc, il n'y a pas d'arbitrage, comme vous l'a dit Marc. C'est simplement la combinaison de deux activités en croissance, et nous saisissons toutes les opportunités pour les développer simultanément.

Clémence Mignot-Dupeyrot : Toujours sur le bitume, nous avons deux questions d'Hubert Mathet. Pouvez-vous confirmer les raisons pour lesquelles la croissance de la marge brute de l'activité bitume n'est pas en ligne avec celle du chiffre d'affaires (chiffre d'affaires +28 % et marge brute nette +18 %) ?

La deuxième porte sur le marché libyen. Quels sont les risques et les opportunités ? Qui sont les clients : des entrepreneurs locaux ou des multinationales ?

Marc Jacquot : Hubert, le chiffre d'affaires reflète le prix des produits que nous vendons et les marges sont stables. Cela génère une certaine volatilité du chiffre d'affaires, totalement décorrélée de notre performance. Nous vous encourageons à vous concentrer sur nos marges et sur l'EBITDA si vous souhaitez comprendre la performance de Rubis.

Jean-Christian Bergeron : Concernant la Libye, c'était une bonne opportunité parce que nous avons réussi à acquérir le seul dépôt d'importation existant en Libye. Le marché est significatif : on parle de plus de 200 000 tonnes. C'est un marché en croissance. À ce stade, nous approvisionnons simplement le marché via notre dépôt. Les clients viennent au terminal, déchargent et prennent le produit depuis nos installations. Nous n'avons pas de camions qui circulent sur les routes. Nous n'avons pas d'opérations terrestres significatives. Nous sommes donc assez confiants : ce sera un bon complément à notre activité bitume en Afrique.

Nous utilisons la chaîne d'approvisionnement qui fait notre succès sur la côte ouest de l'Afrique. C'est donc un ajout positif. Et, une fois encore, nous ne voyons pas de risque : nous voyons une opportunité de développer l'activité bitume.

Clémence Mignot-Dupeyrot : Nous avons maintenant deux questions de Jean-Luc Romain (CIC CIB) sur la situation au Moyen-Orient et ses impacts sur la chaîne d'approvisionnement et l'activité, en particulier en Afrique de l'Est.

Jean-Christian Bergeron : Les choses évoluant assez rapidement, à ce stade, nous ne constatons pas d'impact négatif. En réalité, sur la plupart des marchés où nous opérons, nous ne sommes pas concernés par la situation au Moyen-Orient. Nous avons évoqué l'Afrique de l'Est. On peut aussi ajouter, en Afrique, La Réunion et Madagascar.

À ce stade, toute la chaîne d'approvisionnement a été basculée vers Singapour. Nous nous approvisionnons donc depuis Singapour. C'est très fluide et nous ne rencontrons pas de difficulté particulière liée à ce changement. Je dirais : jusqu'ici, tout va bien. Nous ne voyons, une fois encore, aucun impact négatif à ce stade sur nos activités, pour Rubis ou Rubis Énergie.

Clémence Mignot-Dupeyrot : Nous avons deux questions liées de Mourad Lahmidi (BNPP). Devons-nous nous attendre à un effet négatif sur le besoin en fonds de roulement en raison de la hausse des prix du brut ? Doit-on anticiper une pression à court terme sur les marges unitaires ? Et, ensuite, nous reviendrons sur les CAPEX chez Rubis.

Marc Jacquot : La variation du besoin en fonds de roulement dépend principalement du niveau des stocks en fin d'année, lui-même lié à l'évolution du prix du pétrole. Dans un contexte de hausse du prix du pétrole, bien sûr, le besoin en fonds de roulement sera plus élevé.

Jean-Christian Bergeron : Sur les marges unitaires, Marc, ce que nous pouvons dire, c'est que nous opérons sur de très nombreux marchés où les marges sont réglementées par les États. Nous ne voyons donc pas d'impact, positif ou négatif, précisément parce que, une fois encore, les marges sont encadrées par les autorités.

Là où le marché est déréglementé, c'est à nous, grâce à notre proximité avec les clients, d'expliquer que les prix augmentent et que nous devons répercuter cette hausse. Nous nous attendons donc à protéger nos marges. Et, une fois encore, nous ne voyons pas d'impact majeur ni de risque significatif lié à la hausse du prix du pétrole. D'ailleurs, nous avons connu une situation similaire en 2022, et n'oubliez pas que les niveaux observés aujourd'hui étaient comparables à ceux de 2022. Nous avons su gérer, et il n'y a pas eu d'impact significatif ni sur nos ventes ni sur nos marges unitaires.

Clémence Mignot-Dupeyrot : Passons maintenant à Photosol avec une question de Jean-Luc Romain sur l'impact de la politique énergétique PPE3 sur Photosol. Va-t-elle accélérer ou ralentir votre développement ? Et également quelques questions sur les objectifs 2027 : les retards en France, le niveau de CAPEX attendu en 2026 et la répartition entre dette corporate et dette sans recours.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Sur la PPE, la publication de la PPE3 apporte une visibilité politique attendue de longue date, après une période prolongée d'incertitude. Pour nous, la PPE3 confirme que le solaire reste un pilier stratégique de la décarbonation de la France, dans un cadre qui privilégie l'équilibre du système, l'électrification et un déploiement de long terme plutôt qu'une accélération à court terme « à tout prix ».

Elle implique également, pour 2026, 2027 et 2028, une modération du rythme de déploiement solaire en France à court terme. Mais elle préserve, pour la France, une stratégie de croissance de long terme claire et robuste. À court terme, cet environnement favorise, selon nous, les développeurs expérimentés, capables de mener des projets de haute qualité et bien exécutés. Et notre pipeline — le pipeline Photosol — reste pleinement aligné avec ces objectifs de long terme.

À plus long terme, le plan soutient une croissance durable de l'électricité décarbonée, une demande accrue pour des actifs solaires flexibles et compatibles avec le réseau, ainsi qu'un potentiel de création de valeur additionnelle via le stockage et les services système.

Pour gérer la variabilité à court terme et soutenir notre trajectoire vers les objectifs d'EBITDA 2027, nous avons également pris des mesures d'atténuation, notamment la diversification internationale et une approche plus sélective et disciplinée dans l'entrée de nouveaux projets, centrée sur la qualité des rendements et la visibilité. Nous avons déjà évoqué notre développement en Italie : nous avons une équipe de 15 personnes ; 42 MW seront opérationnels fin 2026, puis 40 MW supplémentaires en 2027. Nous avons un pipeline additionnel incluant également des projets de stockage, et nous disposons en France d'un pipeline sécurisé important.

Nous avons démontré, au fil des années, notre capacité à le convertir en projets autorisés, contractualisés et mis en service. Les résultats 2025 sont bons. Le plan 2026 est conforme à ce que nous avons présenté lors du Photosol Day. À ce stade, nous ne sommes donc pas du tout inquiets.

Clémence Mignot-Dupeyrot : Question rapide de Mourad, sur le retour de prix élevés des carburants : avez-vous vu certains pays commencer à envisager un plafonnement des prix actuels ?

Jean-Christian Bergeron : Pas encore, Clémence. Pas encore. Cela pourrait arriver si la situation se prolonge. Mais, une fois encore, plafonner les prix signifie que les prix sont réglementés : donc pas d'impact sur nos marges unitaires. Cela pourrait même être une bonne nouvelle, car si les prix sont plafonnés, la demande devrait rester solide, puisque le coût d'accès au produit pour les clients finaux resterait plus raisonnable. Nous ne voyons pas cela aujourd'hui et, à long terme, nous ne considérons pas non plus que ce soit un problème si certains gouvernements décident de plafonner les prix.

Clémence Mignot-Dupeyrot : Question de Nicolas Royot (Portzamparc) sur le produit de trésorerie lié à la cession de Rubis Terminal : combien attendez-vous en 2026 et au-delà ?

Marc Jacquot : Nicolas, nous attendons deux échéances : une en 2026 et une en 2027, de 86 M€ chacune.

Clémence Mignot-Dupeyrot : Question de Mourad Lahmidi (BNPP). Quelle part des 233 M€ de sortie de trésorerie liée au dividende correspond au dividende statutaire versé aux gérants commandités ?

Marc Jacquot : Mourad, le montant est de 11 M€ : il se rapporte à 2024 et a été payé en 2025.

Je vois également une question de Nicolas sur le résultat net de Rubis Photosol. Le résultat net, part du Groupe, de Rubis Photosol s'est établi en 2025 à -30 M€.

Opérateur, si nous n'avons pas d'autres questions ?

Opérateur : Pour rappel, si vous souhaitez poser une question, veuillez composer la touche dièse puis 5 sur le clavier de votre téléphone.

Clémence Mignot-Dupeyrot : S'il n'y a plus de questions, merci à tous pour votre attention. Nous restons disponibles par téléphone ou par e-mail si vous souhaitez davantage d'informations. Nous serons en déplacement aujourd'hui à Paris, puis la semaine prochaine à Londres et à Dublin. N'hésitez pas à nous contacter. Merci beaucoup.

Jean-Christian Bergeron : Merci.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Merci.

[FIN DE LA TRANSCRIPTION]