

Politique de rémunération de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot en qualité de Gérants au titre de l'exercice de 2026

Dans le cadre du processus de succession à terme de Gilles Gobin et Jacques Riou, fondateurs de la Société ayant annoncé leur intention de quitter leurs fonctions au sein du Collège de la Gérance à l'issue de l'Assemblée Générale 2027, les associés commandités ont annoncé le 13 mars 2025 la nomination de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot comme Gérants non associés commandités à compter du 1^{er} octobre 2025 et pour une durée indéterminée. Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot ont été agréés en cette qualité par l'Assemblée Générale du 12 juin 2025 et ont, par conséquent, rejoint le Collège de la Gérance de la Société le 1^{er} octobre 2025.

Une politique de rémunération distincte est établie par les associés commandités pour définir, en cohérence avec la politique de rémunération applicable à Gilles Gobin et aux sociétés Sorgema, Agena et GR Partenaires, les éléments de rémunération propres à Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot.

La Présidente du Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance a présenté au Conseil de Surveillance son rapport relatif à la politique de rémunération applicable à Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot en qualité de Gérants au titre de l'exercice 2026 telle qu'établie par les associés commandités. Cette politique avait été préalablement modifiée par ces derniers afin d'intégrer certaines recommandations formulées par le Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance, par le Comité d'Audit et RSE et par le Conseil de Surveillance. Le Conseil de Surveillance a disposé de l'ensemble des documents communiqués aux membres du Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance.

Le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable sur la politique de rémunération applicable à ces Gérants au titre de l'exercice 2026, en soulignant les évolutions résultant des attentes exprimées lors des échanges menés avec les actionnaires en 2025 et 2026.

Après avoir pris connaissance de cet avis favorable, les associés commandités se sont réunis afin de valider la politique de rémunération applicable à ces Gérants au titre de l'exercice 2026.

PRINCIPES DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION

Afin de définir la politique de rémunération de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot au titre de l'exercice 2025, les associés commandités avaient mené, avec l'aide d'un cabinet spécialisé, une étude comparative des pratiques de marché sur la base d'un échantillon de sociétés défini selon leur capitalisation boursière (SA et SE cotées sur le SBF 120 avec une capitalisation boursière proche de celle de la Société et comprise entre 2 et 4,5 milliards d'euros) et leur forme sociale (SCA cotées, sans considération de leur capitalisation boursière). L'échantillon était alors composé de 29 sociétés au sein desquelles la capitalisation boursière de Rubis SCA se positionnait entre le premier quartile et la médiane. Le périmètre du panel de comparaison a été établi en tenant compte de l'indice et du marché de référence de Rubis SCA en l'absence d'un panel de pairs sectoriels cotés suffisamment représentatif.

Les associés commandités avaient ainsi notamment décidé de proposer la mise en place d'une rémunération pluriannuelle en titres afin d'inciter la création de valeur à long terme, d'assurer l'alignement des intérêts de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot avec ceux des actionnaires, de répondre aux attentes exprimées par ces derniers et de s'aligner avec les pratiques du marché.

Les associés commandités avaient, par ailleurs, jugé pertinent de positionner le *package* total de rémunération, composé d'une rémunération fixe, d'une opportunité maximale de rémunération variable annuelle, ainsi que d'une attribution annuelle d'actions soumises à conditions de performance, entre le premier quartile et la médiane de l'échantillon des sociétés analysées.

Ce positionnement tenait également compte du fait que l'entrée en fonction des deux nouveaux Gérants à compter du 1^{er} octobre 2025 s'inscrivait dans le cadre de la mise en place d'une succession ordonnée en prévision du départ du Collège de la Gérance de Gilles Gobin et Jacques Riou à l'issue de l'Assemblée Générale 2027.

Enfin, dans la mesure où la nomination de Jean-Christian Bergeron, Directeur Général de Rubis Énergie, et Marc Jacquot, Directeur Financier Groupe, en qualité de Gérants était de nature à offrir une complémentarité de compétences et d'expériences opérationnelles et financières en cohérence avec les besoins du secteur d'activité et de la cotation boursière de Rubis, les associés commandités avaient pris en considération l'expérience professionnelle de chacun et l'évolution de leurs responsabilités au sein du Groupe.

Pour l'exercice 2026, qui marque la pleine prise de fonctions de Jean-Christian Bergeron et de Marc Jacquot en tant que Gérants, les associés commandités ont jugé pertinent, à la lumière d'une analyse approfondie des pratiques de marché, de faire évoluer la structure de leur rémunération. Cette évolution vise à renforcer l'incitation à la performance, notamment en intégrant la possibilité de rémunérer la surperformance financière, tout en prenant mieux en compte les réalisations, grâce à l'introduction de critères qualitatifs liés au déploiement de la stratégie et à la gestion du capital humain.

Ainsi, la politique de rémunération de Jean-Christian Bergeron et de Marc Jacquot, au titre de 2026, intègre :

- une rémunération variable annuelle cible distincte de la rémunération variable annuelle maximale ;
- 10 % de critères qualitatifs dans la rémunération variable annuelle ;
- la faculté d'attribuer une rémunération exceptionnelle ;
- la suppression du dispositif de GSC et, en lien avec celle-ci, la mise en place d'un régime de retraite à cotisations définies (article 82).

À titre liminaire, il est rappelé que :

- Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot ont mis fin aux contrats de travail qui les liaient respectivement à Rubis Énergie et Rubis SCA afin de se conformer aux recommandations du code Afep-Medef ;
- les éléments de rémunération de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot décrits ci-après constituent la seule et unique rémunération qui leur sera octroyée au titre de leur mandat de Gérants de la Société, ainsi que de toute autre fonction ou mandat qu'ils pourraient être amenés à exercer au profit du groupe Rubis.

Enfin, la politique exclut la possibilité pour les associés commandités de déroger, au sens de l'article L. 22-10-76-III du Code de commerce, à son application. Les associés commandités ne disposent, par conséquent, d'aucun pouvoir discrétionnaire leur permettant de déroger à l'application de la politique de rémunération de la Gérance au titre de l'exercice 2026.

RÉMUNÉRATION FIXE

En 2026, la rémunération fixe annuelle de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot est fixée respectivement à 550 000 euros et 420 000 euros (inchangées par rapport à celles de 2025).

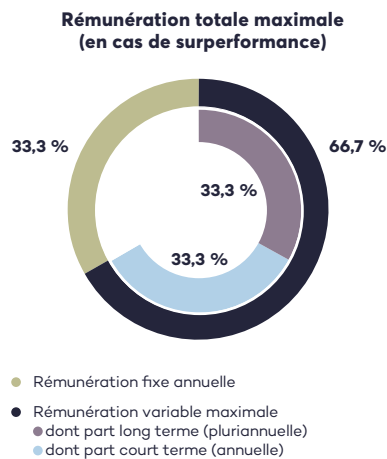
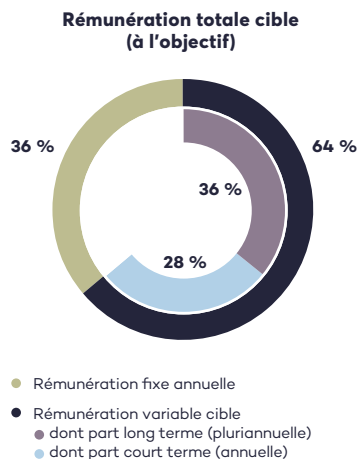
En ligne avec le résultat de l'étude comparative des pratiques de marché précitée, ce niveau de rémunération fixe annuelle est de nature à :

- refléter l'expérience professionnelle de chacun (35 années pour Jean-Christian Bergeron et plus de 20 années pour Marc Jacquot) ; et
- intégrer l'étendue des responsabilités que Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot sont amenés à assumer en leur qualité de Gérants non associés commandités, tout en prenant en considération le niveau de leur rémunération précédente.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot comprend (i) une part variable annuelle, dont un plafond distinct est introduit en cas de surperformance et (ii) une part variable pluriannuelle, toutes deux soumises à conditions de performance, afin d'assurer un alignement de leur rémunération avec les performances de la Société et donc avec l'intérêt des actionnaires.

Afin de répondre aux attentes de ces derniers et en ligne avec les pratiques du marché, la part variable court et long terme peut, en théorie (*i.e.*, en fonction du taux d'atteinte des critères de performance), représenter jusqu'à 180 % de leur rémunération fixe annuelle (quand 100 % des objectifs cibles annuels sont atteints), soit un fixe et un variable cible représentant respectivement 36 % et 64 % du total et jusqu'à 200 % de leur rémunération fixe annuelle (en cas de surperformance des indicateurs financiers annuels), soit un fixe et un variable maximal représentant respectivement 33,3 % et 66,7 % du total.



(i) Rémunération variable annuelle

Sur le fondement d'une analyse approfondie des pratiques de marché, s'appuyant notamment sur les pratiques des sociétés du panel mis à jour (37 sociétés étant désormais couvertes par les critères préalablement fixés pour composer le panel, i.e., SA ou SE cotées sur le SBF 120 avec une capitalisation boursière proche de celle de la Société (comprise entre 2 et 4,5 milliards d'euros au 31 décembre 2025) et SCA cotées) et de la volonté des associés commandités d'accroître l'incitation des nouveaux Gérants, les associés commandités ont décidé d'introduire la possibilité de rémunérer une surperformance des indicateurs financiers de la rémunération variable annuelle de Jean-Christian Bergeron et de Marc Jacquot.

Ainsi, il est proposé de maintenir une rémunération variable annuelle cible représentant 80 % de leur rémunération fixe à objectifs atteints et d'introduire la possibilité d'une rémunération variable annuelle maximale distincte, pouvant représenter jusqu'à 100 % de leur rémunération fixe pour l'atteinte d'objectifs financiers extrêmement exigeants. Ce plafond reste en deçà de la moyenne des rémunérations variables annuelles maximales au sein des sociétés du panel, puisque celle-ci s'établit à 130 % de la rémunération fixe annuelle brute, et permet de maintenir un équilibre pertinent entre les différentes composantes court terme et long terme de la rémunération globale.

Il est précisé que les critères spécifiques à Rubis Photosol, les critères qualitatifs et les critères extra-financiers restent chacun plafonnés à un taux d'atteinte maximal de 100 %.

L'introduction d'une rémunération variable annuelle maximale modérée permet de maintenir un positionnement du *package* global cohérent avec le positionnement initialement recherché (entre le premier quartile et la médiane du panel).

Aucun plancher n'est défini.

Dans le prolongement des attentes exprimées par les actionnaires lors des *roadshows* gouvernance menés en décembre 2025 et janvier 2026 par le Président du

Conseil de Surveillance, les associés commandités ont fait évoluer les critères de performance attachés à la rémunération variable annuelle de ces Gérants à compter de l'exercice 2026.

La rémunération variable annuelle de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot est soumise à des critères de performance dont la nature est identique à ceux applicables à la rémunération variable annuelle des Gérants associés commandités pour 2026, à l'exception de critères qualitatifs que les associés commandités proposent d'introduire à compter de l'exercice 2026. Comme détaillé dans la section précédente, les associés commandités ont également tenu compte des recommandations :

- du Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance qui, lors de sa réunion de mars 2026, a souhaité le maintien du critère fondé sur les capacités en opération de Rubis Photosol ;
- du Conseil de Surveillance qui, sur avis du Comité d'Audit et RSE, lors de sa réunion de mars 2026, a souhaité un renforcement de l'exigence du critère relatif à la sécurité au travail.

Cinq critères financiers (représentant 70 % de la rémunération variable annuelle à la cible et 95 % de la rémunération variable annuelle maximale) sont, comme en 2025, soumis aux principes suivants :

- une linéarité dans l'échelle de réalisation – et dans l'échelle d'acquisition correspondante – attachée à plusieurs critères, tout en maintenant l'exclusion de tout paiement en cas de sous-performance ;
- afin d'en assurer l'exigence, les objectifs financiers non relatifs à atteindre sont fixés au niveau de la *guidance* publiée pour 2026, du budget annuel 2026 communiqué au Conseil de Surveillance le 11 mars 2026 (et communiqué au marché *a posteriori* dans le Document d'enregistrement universel 2026) ou en cohérence avec les ambitions préalablement communiquées au marché pour 2027 ;

- un équilibre entre les poids attachés à ces critères : trois critères (pesant, chacun, pour 20 % de la rémunération variable annuelle) reflètent les performances financières du Groupe, tandis que deux critères (pesant, chacun, pour au moins 5 % et, ensemble, pour 10 % de la rémunération variable annuelle) reflètent exclusivement celle de Rubis Photosol.

1. Critère fondé sur la performance globale relative de l'action Rubis par rapport à la performance du SBF 120

La nature de ce critère relatif est strictement identique à celle figurant dans la politique au titre de 2025. Il est toutefois proposé, dans la politique au titre de 2026, de distinguer un poids à objectif atteint (qui reste, comme dans la politique au titre de 2025, à 20 % de la rémunération fixe annuelle brute) et un poids en cas de surperformance (qui s'établit à 28,3 % de la rémunération fixe annuelle brute).

Aucun versement ne peut intervenir si la performance de l'action Rubis n'est égale ou ne surpasse pas celle du SBF 120. Ce critère est rempli à 100 % si la performance de l'action Rubis atteint l'objectif cible (i.e., excède de plus de deux points de pourcentage la performance du SBF 120). Si la performance de l'action Rubis est égale à celle du SBF 120 ou supérieure jusqu'à plus de deux points de pourcentage à celle du SBF 120, ce critère est rempli à 50 %.

Contrairement à ce que prévoyait la politique au titre de 2025, en cas de surperformance de l'action Rubis (i.e., si la performance de l'action Rubis excède d'au moins quatre points de pourcentage la performance du SBF 120), ce critère est rempli à 141,5 %.

Entre l'objectif cible et la surperformance de l'action Rubis, le niveau d'acquisition est déterminé par interpolation linéaire.

2. Critère fondé sur le BPA dilué

La nature de ce critère est strictement identique à celle figurant dans la politique au titre de 2025. Il est toutefois proposé, dans la politique au titre de 2026, de distinguer un poids à objectif atteint (qui reste, comme dans la politique au titre de 2025, à 20 % de la rémunération fixe annuelle brute) et un poids en cas de surperformance (qui s'établit à 28,3 % de la rémunération fixe annuelle brute).

L'objectif cible est l'objectif de BPA dilué fixé dans le budget annuel 2026, tel que présenté au Conseil de Surveillance le 11 mars 2026, et qui sera communiqué au marché *a posteriori* dans le Document d'enregistrement universel 2026 afin de permettre aux actionnaires d'en vérifier l'atteinte. Ce critère est rempli à 100 % si l'objectif cible est atteint. Aucun versement ne peut intervenir sous l'objectif fixé dans le budget 2026.

Contrairement à ce que prévoyait la politique au titre de 2025, en cas de surperformance (i.e., si le BPA dilué 2026 atteint au moins 105 % de l'objectif fixé dans le budget annuel 2026), ce critère est rempli à 141,5 %.

Entre l'objectif cible et une surperformance en termes de BPA dilué, le niveau d'acquisition est déterminé par interpolation linéaire.

3. Critère fondé sur le RBE Groupe

La nature de ce critère est strictement identique à celle figurant dans la politique au titre de 2025. Il est toutefois proposé, dans la politique au titre de 2026, de distinguer un poids à objectif atteint (qui reste, comme dans la politique au titre de 2025, à 20 % de la rémunération fixe annuelle brute) et un poids en cas de surperformance (qui s'établit à 28,3 % de la rémunération fixe annuelle brute).

Une *guidance* de RBE du Groupe pour 2026 (« *L'EBITDA Groupe est attendu entre 740 millions d'euros et 790 millions d'euros en 2026, à taux de change EUR/USD constant (1,13) et en supposant un impact IAS 29 (hyperinflation) inchangé par rapport à 2025.* ») a été communiquée au marché le 12 mars 2026.

Aucun versement ne peut intervenir si le RBE Groupe est inférieur à la borne basse de cette *guidance*. Ce critère est rempli à 100 % si le RBE Groupe atteint l'objectif cible (i.e., s'il excède 102 % de la borne haute de la *guidance*). Si le RBE Groupe atteint la borne basse de la *guidance*, ce critère est rempli à 90 %. Entre la borne basse de la *guidance* et l'objectif cible, le niveau d'acquisition est déterminé par interpolation linéaire.

Contrairement à ce que prévoyait la politique au titre de 2025, en cas de surperformance (i.e., si le RBE Groupe atteint au moins 104 % de la borne haute de la *guidance*), ce critère est rempli à 141,5 %.

Entre l'objectif cible et une surperformance en termes de RBE du Groupe, le niveau d'acquisition est déterminé par interpolation linéaire.

4 et 5. Critères fondés sur les capacités sécurisées et sur les capacités en opération de Rubis Photosol

La nature de ces critères (dont le poids reste à 10 % de la rémunération fixe brute annuelle) est strictement identique à celle qui existait dans la politique au titre de 2025. Le développement des capacités sécurisées (projets pour lesquels les permis de construire, les raccordements et les tarifs sont définitivement arrêtés) et celui des capacités en opération (projets déjà en exploitation) reflètent la capacité des équipes de Rubis Photosol à créer de la valeur. Les objectifs attachés à ce critère pour 2026 (i.e., 1,67 GWc de portefeuille sécurisé et 855 MWc de capacités en opération) ont été fixés au regard des résultats atteints au 31 décembre 2025 (i.e., 1,412 GWc de portefeuille sécurisé et 633 MWc de capacités en opération) et en cohérence avec les ambitions communiquées au marché par Rubis Photosol pour 2027 (i.e., au-delà de 2,5 GWc de portefeuille sécurisé à échéance 2027). La surperformance de ce critère n'engendre pas de rémunération supplémentaire.

Deux critères qualitatifs (représentant 10 % de la rémunération variable annuelle à la cible) introduits dans la politique de rémunération de Jean-Christian Bergeron et de Marc Jacquot au titre de l'exercice 2026, fondés sur le déploiement de la stratégie et sur la gestion du capital humain du Groupe.

6. Critère relatif au déploiement de la stratégie

Ce critère poursuit un double objectif :

- d'une part, assurer une diffusion étendue de la stratégie, afin d'en favoriser l'appropriation par les équipes et d'en sécuriser la bonne exécution ;
- d'autre part, inciter les Gérants à la recherche active d'opérations de M&A.

7. Critère relatif à la gestion du capital humain

Ce critère poursuit un double objectif :

- garantir la continuité des opérations par une gestion optimisée du capital humain ;
- définir un programme de rétention des managers clés structuré autour de trois piliers : gestion de carrière, rémunération et engagement et reconnaissance.

Le taux d'atteinte, ainsi qu'une description détaillée des éléments qui sont pris en compte dans l'évaluation de chacun de ces critères, sera communiqué au marché a posteriori dans le Document d'enregistrement universel 2026, sur la base des ambitions qui sont fixées en début d'année.

La surperformance de ces critères n'engendre pas de rémunération supplémentaire.

Deux critères RSE (représentant 20 % de la rémunération variable annuelle à la cible) reflétant des enjeux importants pour le Groupe et dont les objectifs ont été renforcés par rapport à la politique au titre de l'exercice 2025.

8. Critère relatif à la sécurité au travail

Ce critère se fonde sur les taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt supérieur à un jour par million d'heures travaillées (hors accidents de trajet). L'objectif à atteindre est renforcé par rapport aux exercices précédents, avec une réduction notable des taux de fréquence attendue (le taux atteint en 2025 étant de 4,15). L'objectif fixé est désormais de 4,00, en ligne avec la feuille de route durabilité Think Tomorrow 2030 (communiquée au marché le 12 mars 2026), qui prévoit un taux de 2,5 d'ici 2030. Ce critère ne peut, en tout état de cause, être rempli qu'en l'absence de décès d'un collaborateur et continue à être apprécié au niveau du Groupe. La surperformance de ce critère n'engendre pas de rémunération supplémentaire.

9. Critère relatif au climat

L'exigence de ce critère, permettant d'évaluer l'intensité carbone des opérations, est renforcée puisque, s'il porte, comme précédemment, sur les émissions de CO₂e scopes 1 et 2, il est désormais élargi aux émissions de CO₂e du scope 3A catégorie 4 du GHG Protocol (autres émissions indirectes relatives au transport externalisé).

Ce critère, qui couvre l'ensemble des activités du Groupe, vise à aligner les objectifs de rémunération de la Gérance avec ceux de la feuille de route durabilité Think Tomorrow 2030 et à refléter de manière cohérente les engagements du Groupe en matière de décarbonation.

Comme pour la politique 2025, ce critère n'est considéré comme atteint que si le volume des émissions rapporté au RBE diminue par rapport à l'année précédente.

Le Conseil de Surveillance, lors de sa séance du 16 avril 2026, sur recommandation du Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance, a émis un avis favorable à l'évolution de la rémunération variable annuelle de la Gérance ainsi décrite.

L'appréciation du taux de réalisation de l'ensemble de ces critères se fera à l'issue de l'exercice 2026 et sera communiquée dans le Document d'enregistrement universel 2026.

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

Enfin, la politique exclut la possibilité pour les associés commandités de déroger, au sens de l'article L. 22-10-76 III du Code de commerce, à son application. Les associés commandités ne disposent, par conséquent, d'aucun pouvoir discrétionnaire leur permettant de déroger à l'application de la politique de rémunération de la Gérance.

CRITÈRES DE PERFORMANCE PROPOSÉS POUR LA RÉMUNÉRATION VARIABLE APPLICABLE À JEAN-CHRISTIAN BERGERON ET MARC JACQUOT AU TITRE DE L'EXERCICE 2026

CRITÈRES FINANCIERS (70 %)	Taux de réalisation	Poids de chaque critère	
		À l'objectif (« cible »)	Si surperformance
	Surperformance : si supérieure ou égale à + 4 points de pourcentage => 141,5 % du critère		
Performance globale relative du titre Rubis par rapport à son indice de référence (SBF 120) ⁽¹⁾	Niveau d'acquisition par interpolation linéaire entre 100 % et 141,5 % Supérieure à + 2 points de pourcentage et inférieure à + 4 points de pourcentage => 100 % Entre 0 % (i.e., à la performance du SBF 120) et + 2 points de pourcentage => 50 % Inférieure à 0 % (i.e., sous la performance du SBF 120) => 0 %	20 %	28,3 %
	Surperformance : si ≥ 105 % du Budget bénéfice par action 2026 => 141,5 % du critère		
Bénéfice par action dilué par rapport au budget 2026 ⁽²⁾	Niveau d'acquisition par interpolation linéaire entre 100 % et 141,5% ≥ 100 % et < 105 % du Budget bénéfice par action 2026 => 100 % < Budget bénéfice par action 2026 => 0 %	20 %	28,3 %
	Surperformance : si ≥ 104 % de la borne haute de la guidance => 141,5 % du critère		
Résultat brut d'exploitation en ligne avec la guidance 2026 ⁽³⁾	Niveau d'acquisition par interpolation linéaire entre 100 % et 141,5 % > 102 % et < 104 % de la borne haute de la guidance => 100 % Niveau d'acquisition par interpolation linéaire entre 90 % et 100 % À la borne basse de la guidance => 90 % Sous la borne basse de la guidance => 0 %	20 %	28,3 %
	Capacités sécurisées de Rubis Photosol		
	≥ 1 670 MWh en 2026 => 100 % = 1 600 MWh => 25 % < 1 600 MWh => 0 % Niveau d'acquisition par interpolation linéaire entre 25 % et 100 %	5 %	5 %
	Capacités en opération de Rubis Photosol		
	≥ 855 MWh en 2026 = 100 % = 785 MWh = 25 % < 785 MWh = 0 % Niveau d'acquisition par interpolation linéaire entre 25 % et 100 %	5 %	5 %
TOTAL CRITÈRES FINANCIERS		70 %	95 %
CRITÈRES QUALITATIFS			
Déploiement de la stratégie	Le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance, appréciera l'atteinte de ces critères.	5 %	5 %
Gestion du capital humain	Leur réalisation tiendra compte d'éléments stratégiques et d'ambitions établis en début d'année.	5 %	5 %
TOTAL CRITÈRES QUALITATIFS		10 %	10 %
CRITÈRES RSE			
Sécurité au travail : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt > 1 jour (hors accidents de trajet) ⁽⁴⁾ en 2026 au sein du Groupe inférieur ou égal à 4 ; en cas de décès d'un collaborateur, le critère est, en tout état de cause, considéré comme non réalisé	Taux 2026 ≤ 4 = 100 % Taux 2026 > 4 = 0 % et Décès d'un collaborateur = 0 %	10 %	10 %
Climat : émissions de CO ₂ e scopes 1, 2 et 3A (catégorie 4 du GHG Protocol) du Groupe en 2026 en baisse par rapport à celles de 2025 ⁽⁵⁾	Ratio 2026 < ratio 2025 = 100 % Ratio 2026 ≥ ratio 2025 = 0 %	10 %	10 %
TOTAL CRITÈRES RSE		20 %	20 %
TOTAL TOUS CRITÈRES CONFONDUS		100 %	125 %
		(représentant 80 % du fixe)	(représentant 100 % du fixe)

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

(2) Le bénéfice par action prévu dans le budget 2026 sera communiqué dans le Document d'enregistrement universel 2026 afin de permettre a posteriori une appréciation de son niveau d'atteinte. Il a par ailleurs été communiqué au Conseil de Surveillance qui s'est tenu le 11 mars 2026.

(3) La guidance de RBE 2026, publiée le 12 mars 2026, est fixée entre 740 millions et 790 millions d'euros (« L'EBITDA Groupe est attendu entre 740 millions d'euros et 790 millions d'euros en 2026, à taux de change EUR/USD constant (1,13) et en supposant un impact IAS 29 (hyperinflation) inchangé par rapport à 2025 »).

(4) Calcul du taux : nombre d'accidents avec arrêt supérieur à 1 jour (hors accidents de trajet) par million d'heures travaillées. À noter que les trajets effectués pour les besoins de l'activité du collaborateur pendant son temps de travail restent inclus dans la comptabilisation des accidents du travail (itinérants, chauffeurs, etc.). À titre de référence, ce taux était de 4,15 en 2025.

(5) Les émissions de CO₂e des opérations du Groupe correspondent aux émissions des scopes 1, 2 et 3A (catégorie 4 du GHG Protocol).

Le scope 1 correspond aux émissions directes de nos activités, le scope 2 correspond aux émissions indirectes associées à la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur achetée pour nos activités et le scope 3A catégorie 4 du GHG Protocol correspond aux autres émissions indirectes relatives au transport externalisé. Calcul du ratio : volume des émissions scopes 1, 2 et 3A (catégorie 4 du GHG Protocol) rapporté au RBE. Ce ratio permet d'évaluer l'intensité carbone des opérations. En ligne avec les exigences de la CSRD, les émissions des entités non détenues à 100 % mais contrôlées sont intégrées à 100 %. À titre de référence, ce taux était de 0,543 en 2025.

Les montants de la rémunération variable annuelle de Jean-Christian Bergeron et de Marc Jacquot au titre de 2026 seront établis au cours du premier semestre 2027 et versés, sous réserve du vote favorable par l'Assemblée Générale 2027, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2026, de la résolution relative à la rémunération versée ou attribuée à chacun d'entre eux au titre l'exercice 2026, à l'issue de celle-ci.

(ii) Rémunération variable pluriannuelle

Le montant total attribué au titre de la rémunération variable pluriannuelle en valeur IFRS est plafonné à 100 % de la rémunération fixe annuelle de Jean-Christian Bergeron et de celle de Marc Jacquot. Ce plafond se situe sous la moyenne des plafonds résultant de l'étude comparative précitée afin de maintenir un montant global maximal modéré incluant une part de rémunération long terme significative. Cette rémunération variable pluriannuelle prend la forme d'attributions gratuites d'actions de performance.

L'acquisition des actions de performance par ces derniers est soumise à :

- une condition de présence au sein du groupe Rubis jusqu'à la date d'acquisition des actions de performance, sous réserve de certaines exceptions prévues par le règlement du plan (décès ou invalidité correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale) ; et
- des conditions de performance exigeantes, de natures financière et extra-financière, appréciées à l'issue d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois années. Les conditions de performance attachées aux plans passés sont décrites au chapitre 6, section 6.5.2.

Dans le cadre de la mise en place d'une composante long terme de la rémunération variable de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot, les associés commandités ont souhaité répondre aux attentes des actionnaires et aligner la politique avec les pratiques du marché. Ainsi, Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot devront conserver sous forme nominative et jusqu'à l'issue de leur mandat au moins 25 % des actions de performance acquises (obligation cessant dès lors que le montant en valeur IFRS du total des actions détenues sous forme nominative par chacun aura atteint 100 % de sa rémunération fixe annuelle).

Il est précisé que, afin de se conformer aux recommandations du code Afep-Medef, Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot ont pris l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture sur les actions de la Société (y compris sur les actions de performances attribuées), ainsi que sur tous les instruments financiers qui y sont liés.

Sort des actions de performance en cours d'acquisition au moment du départ de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot

En cas de départ contraint (i.e. révocation (hors faute grave ou faute lourde)) avant la fin de la période d'acquisition des actions de performance, le nombre d'actions de performance attribuées à Jean-Christian Bergeron ou à Marc Jacquot serait réduit. Ainsi, sur le nombre total d'actions de performance qui auraient été attribuées à chacun dans le cadre d'un plan, ne pourrait être conservé qu'un nombre d'actions de performance en cours d'acquisition fixé au *pro rata* de la durée de la présence du Gérant pendant la période d'acquisition des actions de performance.

Cette réduction *pro rata temporis* du nombre d'actions de performance en cours d'acquisition s'appliquerait également si le bénéficiaire faisait valoir ses droits à la retraite.

En tout état de cause, les Gérants non commandités resteraient soumis à toutes les dispositions des plans et plus particulièrement à celles relatives à la durée des périodes d'acquisition (et donc d'appréciation de la réalisation des conditions de performance).

La démission ou la révocation pour faute entraînerait une caducité totale des attributions d'actions de performance en cours d'acquisition.

RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Les associés commandités ont retenu le principe selon lequel Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot, en leur qualité de Gérants, pourraient se voir attribuer une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances particulières, par exemple lorsque ces circonstances sont susceptibles d'avoir des effets significatifs (e.g., taille, périmètre/géographie, stratégie) pour la Société ou lorsqu'elles exigent une implication particulière de leur part. Ces circonstances devront être précisément définies, communiquées et dûment justifiées. Il est rappelé que le versement d'une telle rémunération serait subordonné à l'approbation préalable des actionnaires, conformément à l'article L. 22-10-76 du Code de commerce.

Cette rémunération exceptionnelle serait attribuée en titres exclusivement, sous la forme de plans d'attribution gratuite d'actions assorties de conditions de performance sur trois ans, et ne pourrait excéder 100 % du montant de la rémunération fixe annuelle.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION, INDEMNITÉS OU AVANTAGES LIÉS À LA PRISE DE MANDAT

Aucun élément de rémunération, indemnités ou avantages liés à une prise de mandat n'est prévu dans la présente politique de rémunération.

AVANTAGES DE TOUTE NATURE

La politique de rémunération de Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot prévoit comme avantages en nature :

- véhicule de fonction ;
- sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2026, il est proposé de mettre fin, au 30 juin 2026, à la prise en charge par la Société de l'assurance perte d'emploi du dirigeant, souscrite auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (couverture GSC), dont bénéficient Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot. Celle-ci serait remplacée, à compter du 1^{er} juillet 2026, par un dispositif de retraite à cotisations définies (article 82). La GSC ne pouvant être contractuellement résiliée qu'au 31 décembre 2026, les intéressés prendront à leur charge, sur leurs fonds propres, les cotisations afférentes à la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2026 ;
- PEE (mais sans l'abondement offert aux autres collaborateurs) ;
- régimes complémentaires prévoyance et frais de santé.

Il est rappelé que Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot ne bénéficient plus d'accord d'intéressement et/ou de participation existant au sein du Groupe depuis leur prise de fonction, le 1^{er} octobre 2025.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot continuent de bénéficier, comme les autres collaborateurs de la Société, d'un plan d'épargne retraite obligatoire (PERO), représentant 10 % de la rémunération brute annuelle (fixe et variable en numéraire), dans la limite de 12 PASS⁽¹⁾. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2026, il est proposé de mettre en place, à compter du 1^{er} juillet 2026, un dispositif de retraite à cotisations définies (article 82), représentant 12,5 % de la rémunération brute annuelle (fixe et variable en numéraire), dans la limite de 9 PASS⁽¹⁾, en remplacement de l'assurance perte d'emploi du dirigeant souscrite auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (couverture GSC), à laquelle il serait mis fin. Chacun s'engage à conserver les sommes versées sur le véhicule de retraite dédié, après satisfaction des obligations fiscales et sociales afférentes à ses contributions, pendant au moins la durée de son mandat.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION, INDEMNITÉS OU AVANTAGES À L'ISSUE DU MANDAT SOCIAL

En leur qualité de nouveaux Gérants, Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot peuvent bénéficier, sous certaines conditions, d'une indemnité en cas de départ contraint et/ou d'une indemnité relative à un engagement de non-concurrence.

(i) Indemnité en cas de départ contraint

Les associés commandités ont décidé d'octroyer à Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot, dont les mandats sont à durée indéterminée, la possibilité de bénéficier, sous certaines conditions, d'une indemnité de départ.

Cette indemnité est conditionnée à un départ contraint (i.e., révocation (hors faute grave ou faute lourde)). Elle est donc exclue en cas de départ volontaire et lorsque le bénéficiaire peut faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance ou change de fonctions (mandataire social ou salarié) au sein du groupe Rubis.

En cas de départ contraint après au moins deux années de mandat : l'indemnité de départ est conditionnée à la moyenne des taux globaux de réalisation des critères de performance attachés à la rémunération variable annuelle des deux exercices clos précédant la date de cessation des fonctions de Jean-Christian Bergeron ou de Marc Jacquot. Son montant est modulé comme suit :

- si la moyenne des taux globaux de réalisation des critères de performance est inférieure à 80 % de la rémunération variable annuelle cible : aucune indemnité de départ n'est versée ;
- si la moyenne des taux globaux de réalisation des critères de performance est comprise entre 80 % et 100 % de la rémunération variable annuelle cible : le montant de l'indemnité de départ varie linéairement entre 80 % et 100 % de son montant maximal.

Le montant maximal de l'indemnité de départ est plafonné à 24 mois de la rémunération annuelle, fixe et variable effectivement versée, perçue au cours des 12 mois précédant la date de cessation des fonctions de Jean-Christian Bergeron ou de Marc Jacquot.

En cas de départ contraint au cours de la deuxième année de mandat, soit entre le 1^{er} octobre 2026 et le 30 septembre 2027 : l'indemnité de départ est conditionnée au taux global de réalisation des critères de performance attachés à la rémunération variable annuelle 2026 de Jean-Christian Bergeron ou de Marc Jacquot. Son montant est modulé comme suit :

- si le taux global de réalisation des critères de performance au titre de 2026 est inférieur à 80 % de la rémunération variable annuelle cible : aucune indemnité de départ n'est versée ;
- si le taux global de réalisation des critères de performance au titre de 2026 est compris entre 80 % et 100 % de la rémunération variable annuelle cible : le montant de l'indemnité de départ varie linéairement entre 80 % et 100 % de son montant maximal.

⁽¹⁾ PASS : plafond annuel de la sécurité sociale (au 1^{er} janvier 2026 : 48 060 euros).

Le montant maximal de l'indemnité de départ est plafonné à 12 mois de la rémunération annuelle, fixe et variable effectivement versée, perçue au cours des 12 mois précédant la date de cessation des fonctions de Gérant de Jean-Christian Bergeron ou de Marc Jacquot.

En cas de départ contraint au cours de la première année de mandat, soit avant le 30 septembre 2026 : l'indemnité de départ est conditionnée au taux global de réalisation des critères de performance attachés à la rémunération variable annuelle 2025 (qui ne prévoyait pas de rémunération spécifique en cas de surperformance) de Jean-Christian Bergeron ou de Marc Jacquot. Son montant est calculé *pro rata temporis* (en fonction de la durée du mandat) et est modulé comme suit :

- si le taux global de réalisation des critères de performance au titre de 2025 est inférieur à 80 % : aucune indemnité de départ n'est versée ;
- si le taux global de réalisation des critères de performance au titre de 2025 est compris entre 80 % et 100 % : le montant de l'indemnité de départ varie linéairement entre 80 % et 100 % de son montant maximal.

Le taux global de réalisation des critères de performance s'établissant à 78 % pour Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot au titre de 2025, aucune indemnité de départ ne leur serait versée en cas de départ contraint avant le 30 septembre 2026.

Le montant maximal de l'indemnité de départ est plafonné à six mois de leur rémunération annuelle, rémunération fixe et variable maximale, au titre du mandat de Jean-Christian Bergeron ou de Marc Jacquot.

En outre, le versement de l'indemnité de départ sera subordonné à la constatation préalable de la réalisation des conditions de performance, appréciée lors de la cessation des fonctions de Gérant, dûment justifiée et communiquée aux actionnaires. Le montant de l'indemnité de départ sera versé dans les 30 jours suivant la date de la décision constatant la réalisation des conditions de performance auxquelles le versement est conditionné.

En tout état de cause et conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le cumul de l'indemnité de départ et d'une indemnité relative à un engagement de non-concurrence ne doit pas excéder deux fois la rémunération annuelle (fixe et variable effectivement versée) perçue au cours des 12 mois précédant la date de cessation des fonctions.

(ii) Indemnité relative à un engagement de non-concurrence

Afin de protéger les intérêts de la Société et du Groupe et compte tenu des informations sensibles auxquelles Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot ont accès, chacun sera soumis à une obligation de non-concurrence d'une durée de 24 mois à compter de la date de cessation de ses fonctions de Gérant.

En contrepartie, chacun pourra percevoir une indemnité de non-concurrence d'un montant mensuel égal à 50 % d'un douzième de sa rémunération annuelle (fixe et variable effectivement versée) perçue au cours des 12 derniers mois précédant la date de cessation des fonctions.

Les associés commandités disposeront de la faculté de renoncer, totalement ou partiellement, à sa mise en œuvre.

Cette indemnité de non-concurrence est exclue lorsque le bénéficiaire peut faire valoir ses droits à la retraite à brève échéance ou a au moins 65 ans au moment de son départ.

Les territoires sur lesquels porte cet engagement sont la France et les pays au sein desquels les filiales de la Société sont immatriculées ou opèrent. Les activités couvertes par cet engagement de non-concurrence sont (i) l'importation, l'exportation, la transformation, le négoce, la distribution, en gros ou au détail, de tous produits et sous-produits provenant du pétrole et (ii) la production et la distribution d'énergie électrique à partir d'énergies renouvelables.

Le montant versé au titre de l'indemnité relative à un engagement de non-concurrence sera communiqué aux actionnaires.

En tout état de cause et conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le cumul de l'indemnité relative à un engagement de non-concurrence et d'une indemnité de départ ne doit pas excéder deux fois la rémunération annuelle (fixe et variable effectivement versée) perçue au cours des 12 mois précédant la date de cessation des fonctions.

Dans l'hypothèse où le montant de l'indemnité de départ et celui de l'indemnité de non-concurrence viendraient à dépasser ce plafond de deux fois la rémunération brute annuelle, la somme effectivement versée sera en priorité versée à titre d'indemnité de non-concurrence, le solde étant versé à titre d'indemnité de départ après réduction permettant le strict respect du plafond de deux fois la rémunération brute annuelle.