



Assemblée Générale 2026

Mercredi 10 juin 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.

Gilles Gobin : Bien. Est-ce qu'on peut commencer ? Tout le monde est là ? Vous m'entendez ? Très bien. Ok, bon, bienvenue. Je pense que c'est un peu clairsemé par rapport à la taille de la salle, mais je vous remercie d'être là. Donc je vais commencer par le côté un peu rébarbatif, vous m'en excuserez, de la constitution de cette Assemblée.

Je déclare ouverte la séance de l'Assemblée Générale Ordinaire. Je vous remercie d'être présents. À mes côtés Jacques Riou, Clarisse Gobin-Swiecznik à ma gauche, Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot qui constituent tous ensemble la Gérance de la Société.

Je salue la présence au premier rang des membres du Conseil de Surveillance. Nous accueillons également quelques invités journalistes qui sont présents dans la salle. Cette Assemblée a ainsi un caractère public. Elle est en outre retransmise en direct sur le site de Rubis, et un enregistrement sera par ailleurs consultable sur le site internet de Rubis, conformément à la réglementation en vigueur.

Enfin, je vous signale la présence d'un huissier de justice qui a été mandaté par la Société avec pour mission de consigner le déroulé de l'Assemblée. Pour faciliter le vote des résolutions et permettre un affichage rapide des résultats, un procédé de vote électronique sera utilisé pour notre Assemblée.

Conformément à la loi, il m'incombe maintenant de constituer le bureau de l'Assemblée. En ma qualité de Gérant statutaire et conformément aux statuts, je préside cette Assemblée. Les deux membres de l'Assemblée qui détiennent le plus grand nombre de voix et qui ont accepté cette fonction sont la CNN, la Compagnie nationale de navigation avec 9 378 368 actions, représentée par Monsieur Arthur de Bretagne. C'est par là que ça se situe, oui. Et le FCPE Rubis Avenir qui détient 2 667 855 actions, est représenté par Madame Cécile Desravines. Ils sont présents au premier rang. Le bureau de cette Assemblée est ainsi constitué. Je propose, avec l'accord des scrutateurs, que Madame Eva Chauvet, Directrice Juridique et secrétaire du Conseil de Surveillance, assure les fonctions de secrétaire du bureau de la présente Assemblée. Participent également à cette Assemblée, les Commissaires aux comptes de notre Société, Monsieur Cédric Le Gal et Frédéric Nusbaumer, représentant le cabinet PricewaterhouseCoopers ainsi que Madame Agathe Labaquère et Monsieur Jacques-François Lethu, représentant le cabinet KPMG.

Je vais maintenant passer aux formalités. Vous êtes réunis ce jour à l'initiative de la Gérance à l'AGO, conformément à l'avis de réunion du BALO du vendredi 1^{er} mai 2026 et de l'avis de convocation du même BALO le vendredi 22 mai 2026.

L'ordre du jour de la présente Assemblée Générale figure en page 2 de la Brochure de convocation et en pages 11 et 12 de son addendum. L'ensemble des documents et renseignements requis par la loi figurent dans le dossier situé à côté de Madame Eva Chauvet. Ces documents ont été, conformément à la loi, tenus à la disposition des actionnaires au siège social de la Société. Je vous signale que nous accueillerons les actionnaires jusqu'à la partie consacrée aux échanges dans la salle. Le début de cette session d'échanges marquera la clôture de l'émargement des actionnaires avant le vote des résolutions. Au 3 juin 2026, le capital social de la Société atteignait 129 261 467,50 €, divisé en 63 409 174 actions ordinaires. Il y avait par ailleurs, au 3 juin 2026, 49 458 actions autodétenues par la Société, ces dernières n'ouvrant ni au vote, ni aux dividendes. Le quorum requis pour cette AGO est de 20 % des actions ayant droit de vote pour la partie ordinaire, soit 20 671 944 actions dans la feuille de présence provisoire qui m'a été donnée, nous avons actuellement 56 858 301 actions ; le quorum du quart

est donc atteint. Je déclare en conséquence que l'Assemblée est régulièrement constituée et peut valablement délibérer.

L'Assemblée se déroulera selon l'ordre du jour, de la manière suivante. S'exprimeront devant vous successivement Monsieur Jacques Riou et Madame Clarisse Gobin-Swiecznik, qui vous exposeront les actualités et les faits marquants. Ensuite, Jean-Christian Bergeron et Madame Clarisse Gobin-Swiecznik vous détailleront la stratégie du Groupe. Marc Jacquot vous présentera les résultats financiers de la Société. Madame Sophie Pierson vous exposera la démarche de durabilité du Groupe. Monsieur Marc-Olivier Laurent, le Président du Conseil de Surveillance, qui vous présentera notre gouvernance. Monsieur Jacques-François Lethu, associé du cabinet KPMG représentant le collège des Commissaires aux comptes, vous présentera les conclusions des rapports des Commissaires aux comptes, ainsi que le rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie. À la suite de ces présentations, une partie de point d'échange avec nos actionnaires aura lieu. Nous commencerons par laisser la parole, s'il le souhaite, à un actionnaire qui a demandé l'inscription d'un projet de résolution à l'ordre du jour. Nous répondrons ensuite aux questions écrites en vue de la présentation et vous pourrez ensuite poser vos questions oralement. Nous concluons avec le vote des résolutions qui se fera sous la direction de Madame Eva Chauvet, secrétaire du bureau de l'Assemblée. Ces résolutions figurent aux pages 46 à 50 de la Brochure de convocation, ainsi qu'aux pages 11 et 12 de l'addendum de la Brochure de convocation publiées à la suite de la demande d'inscription d'une résolution à l'ordre du jour par la Compagnie nationale de navigation. Le rapport de la Gérance sur les résolutions figure aux pages 14 à 45. L'avis du Conseil de Surveillance, ainsi que la position de la Gérance sur la résolution inscrite à l'ordre du jour par la CNN, figurent aux pages 7 et 10 de l'addendum à la Brochure de convocation. Je rappelle enfin, pour terminer, que les rapports des Commissaires aux comptes ont été mis à votre disposition aux pages 54 à 62 de la Brochure, et que le rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie émis par PricewaterhouseCoopers l'a été aux pages 63 à 66 de ce même document. Merci de votre attention pour ces formalités.

Je vais donc commencer à donner la parole à mon associé, Jacques Riou.

Jacques Riou : Bonjour Mesdames, Bonjour Messieurs. Je suis très heureux de participer à nouveau à la présentation des activités du groupe Rubis. Donc cette fois-ci sur l'exercice 2025. En matière d'actualités et surtout de faits marquants, je crois qu'il ne faut pas boudier son plaisir. L'exercice 2025 a été à nouveau un exercice record. Vous le saviez, mais nous allons encore en reparler ; c'était un très bel exercice et un nouveau record. Cela nous donnera l'occasion de revenir sur la robustesse du modèle que nous avons, de notre modèle d'affaires pour la création de valeur qui est constante dans le Groupe, de décrire à nouveau les grandes dynamiques qui soutiennent notre développement de manière structurelle. Et bien sûr, comme chaque année, il faudra parler du contexte international puisque nous sommes toujours autant soumis aux évolutions des marchés. Et il y a un point sur lequel nous souhaitons peut-être un peu plus insister encore cette année, c'est le rôle central de notre organisation et le rôle central des équipes locales qui font le dynamisme du Groupe et son agilité sur le terrain.

Alors je vous laisse une minute pour lire ces quelques lignes. Il y a quelques mots qui, sans trop de contexte international « marché énergétique » et « équipes de Rubis ». Bon- « marché international », pas besoin de faire beaucoup de commentaires. C'est un contexte international exigeant, beaucoup de tensions au Moyen-Orient et ailleurs, des marchés de l'énergie toujours aussi tendus et volatiles. C'est une constante pour les marchés énergétiques d'être volatiles.

Mais nous atteignons, et l'année dernière et nous en reparlerons l'année prochaine pour 2026, nous atteignons quand même des sommets actuellement. Donc, c'est un environnement qu'on pourrait qualifier un petit peu de chaotique. Mais justement, c'est dans ce contexte que le modèle d'affaires qui est le nôtre permet de mettre en avant sa robustesse intrinsèque. Alors pourquoi cette robustesse intrinsèque ? La première raison, naturellement, c'est que nous nous adressons à des besoins essentiels pour toutes les populations au sein desquelles nous opérons. Il s'agit de l'énergie, donc il s'agit du chauffage, il s'agit de l'eau chaude, il s'agit des déplacements, il s'agit de moteurs thermiques ou de moteurs électriques et il s'agit aussi d'infrastructures et notamment des routes, puisque vous savez que nous avons une grosse partie de nos opérations sur du bitume. Et pour ce faire, nous avons des atouts sur lesquels nous comptons depuis de nombreuses années qui sont structurels. D'abord, nous sommes présents dans plus d'une quarantaine de pays sur trois continents. Naturellement, l'Europe, mais aussi l'ensemble Caraïbes et l'Afrique. Et chacun nous apporte des conditions très puissantes qui soutiennent notre développement. L'Afrique, par exemple, comme on le sait, connaît un développement de sa population élevé. Une population qui s'accroît, ce sont des besoins en énergie qui s'accroissent au moins autant, voire plus. Par ailleurs, beaucoup de pays africains connaissent un très bon développement d'une classe moyenne qui dispose d'un pouvoir d'achat en constante augmentation. Donc ça, c'est un socle très fort sur lequel des activités comme les nôtres s'appuient. Dans les Caraïbes, il ne faut pas oublier qu'il y a dans les Caraïbes à côtés de la Guyane il y a deux pays pétroliers majeurs qui sont en train de développer leurs activités. L'un a démarré, l'autre va le démarrer dans très peu d'années. Ça va être un afflux de richesses pour ces pays et pour la région. L'atout majeur des Caraïbes, il ne faut pas l'oublier, c'est la proximité avec la première économie du monde, celle des États-Unis, qui déverse sur cette région des touristes, des hommes d'affaires et des dollars. Donc finalement, ce ne sont pas des pays, je dirais, des économies émergentes, c'est une économie qui est appuyée sur la première économie du monde. Après, on pourrait aussi citer le Canada ou le Brésil, qui sont extrêmement proches et avec lesquels il y a des liens forts.

Alors, en Europe, l'équation est quand même sensiblement différente puisque la consommation d'énergie ne croît pas de la même manière. Mais ce que nous connaissons, c'est un changement dans les sources d'énergie que nous souhaitons utiliser avec cette transition politiquement extrêmement volontaire vers des énergies bas-carbone. Et au premier chef, l'électricité décarbonée. Donc en Europe, comme vous le savez, nous avons une très belle activité GPL qui est une activité qui s'adresse aux aires suburbaines et dans les campagnes, donc qui est très, très adaptée, difficile à substituer. Et nous avons développé depuis quelques années un plan pluriannuel très ambitieux en matière de photovoltaïque. Ce plan est à mi-chemin et c'est un plan industriel, ça demande encore quelques années pour arriver à pleine maturité. Un autre atout, c'est la maîtrise complète de la chaîne logistique, très important, la grande proximité avec le terrain et la proximité client, ça c'est essentiel. Le patron, c'est le client. Et une capacité d'adaptation justement due à cet ancrage local qui est une des marques de fabrique. J'étais en train de déborder sur l'exposé de Clarisse et je vous prie de m'en excuser. Toujours sur ce modèle, ancrage local, des équipes locales et aussi des centres de décisions qui sont décentralisés. C'est à dire que chez nous, la décision se prend au plus près du terrain. Nous sommes généralement, du fait de ces atouts, dans le top trois, sur tous les marchés sur lesquels nous opérons. S'agissant de Photosol, nous sommes dans le top cinq. Mais il faut bien remarquer que, en matière d'électricité en France, il y a de très, très gros joueurs. Donc, nous sommes quand même vraiment parmi les tout premiers leaders. Nous avons une offre extrêmement

diversifiée, il faut le savoir, que ce soit dans les carburants, les gaz de pétrole, le GPL, les lubrifiants, les services que nous offrons dans nos stations et y compris les solutions solaires depuis la grande spécialité de Photosol, qui sont les grandes centrales au sol, jusqu'aux offres hybrides qui se diffusent dans tous les réseaux de Rubis Énergie. Et donc nous savons tout faire depuis les raffineries. Nous avons une raffinerie, mais elle n'est pas très grande, mais depuis les raffineries jusqu'au client final et en matière photovoltaïque, depuis l'origination des projets, le montage des projets, l'ingénierie, la construction, la maintenance, etc. et bien sûr la vente de l'électricité. C'est un avantage compétitif énorme. Aucun concurrent ne peut nous empêcher d'aller sur les marchés internationaux pour nous fournir dans nos activités de distribution. Proximité clients, j'en ai déjà parlé. Je voudrais souligner que 99 % de nos collaborateurs sont des collaborateurs qui vivent sur place, sont des collaborateurs locaux, ce qui nous donne une grande capacité d'adaptation, une très grande connaissance des marchés, une grande agilité. D'autant, comme je vous l'ai dit, que la décision se prend au plus près du terrain. Donc, c'est cette combinaison ancrage local, les exigences, excellence opérationnelle, agilité qui forment le socle de la performance du Groupe. Voilà ce que je voulais rappeler en premier lieu, et ceci va être naturellement bien détaillé, notamment par Clarisse à qui j'ai le plaisir de passer la parole.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Merci, Jacques. Mesdames, Messieurs, chers actionnaires, je suis très heureuse de vous retrouver aujourd'hui pour notre Assemblée Générale. Avant de prendre la parole, je vous propose de visionner une rétrospective des principaux projets de l'année dont nous sommes très fiers.

Vidéo : Pour Rubis, 2025 aura été une année de croissance et de diversification, de partenariats et de défis relevés avec volonté et passion. Une année qui prend aussi une résonance toute particulière, celle de nos 30 ans de cotation en bourse et des 30 ans de Rubis Énergie. Trois décennies au cours desquelles nous avons bâti, étape après étape, un groupe solide, agile et tourné vers l'avenir. Cette année encore, nos équipes l'ont démontré, de l'Afrique aux Caraïbes en passant par l'Europe, chaque territoire a contribué à cette réussite collective. Nos 1 167 stations-service se transforment pour répondre aux nouveaux besoins des clients.

"Aujourd'hui, les clients attendent bien plus que du carburant. Ils recherchent de la simplicité, de la rapidité, de la qualité, des offres de restauration, des services digitaux et une expérience optimisée. En 2025, nous avons accéléré la transformation de notre réseau en introduisant plusieurs nouvelles offres axées sur le client. Cette transformation permet à Rubis de positionner ses stations en véritables écosystèmes de services de mobilité."

Et cette ambition s'étend au-delà des carburants traditionnels. Nos stations-services proposent également des bouteilles de GPL, une énergie pratique et accessible pour les ménages comme pour les 50 000 entreprises et collectivités que nous livrons chaque année. En Europe, le GPL carburant poursuit sa progression avec plus de 500 stations-services partenaires approvisionnées.

"Le GPL carburant est économiquement intéressant à moins de 1 € le litre. D'autant plus que ce carburant est nettement moins polluant que le gazole. Il y a trois atouts essentiels qui nous permettent de nous différencier et qui font effectivement de Vitogaz France, un acteur très engagé valable sur le marché du GPL : la proximité terrain, la maîtrise logistique et technique et l'excellence opérationnelle."

En Afrique, le GPL incarne également une transition concrète, notamment pour cuisiner *via* le *cleaner cooking*. À Madagascar, malgré le passage du cyclone Gezani, nous avons finalisé la

construction du terminal de Tamatave qui renforce durablement notre approvisionnement de l'île. En remplaçant le bois ou le charbon par une énergie plus propre, nous améliorons la santé des foyers, préservons les forêts et facilitons le quotidien de millions de personnes. Notre ambition : rendre le GPL encore plus accessible pour une transition énergétique concrète et immédiate.

Le solaire n'est pas en reste. En France, 2025 aura vu la mise en service du parc photovoltaïque de Creil, le deuxième plus grand de France, avec une puissance installée de 200 MWc. Inauguré en juillet 2026, ce parc permet d'assurer la consommation d'électricité de 85 000 personnes, tout en préservant 100 hectares de prairies naturelles autour du site. Nous développons également des projets de l'agrivoltaïsme innovants.

"En 2025, on a développé et mis en service un projet fruits rouges. Une framboise, ça pousse majoritairement sous serre et donc à la place d'avoir une structure qui ne sert qu'à protéger les framboises, on a une structure qui va venir protéger les framboises et produire de l'électricité. Là, dans le cadre du projet de fruits rouges, c'est la société Fruits Rouges & Co qui nous rachète l'électricité issue du parc et elle est utilisée pour alimenter leurs usines. C'est un cercle vertueux."

Le développement à l'international a franchi une nouvelle étape en 2025 avec la construction de quatre parcs en Italie. Nous avons également construit des installations solaires pour plusieurs clients de notre branche Distribution d'énergies afin de les accompagner dans la réduction de leurs émissions, notamment au Kenya et en Jamaïque.

Du côté de l'aviation, acteur reconnu du secteur aérien, nous approvisionnons une centaine de compagnies aériennes dans plus de 25 aéroports. Une présence rendue possible par la robustesse de notre organisation logistique et par une exigence constante de sécurité. Un nouveau dépôt de carburant à l'aéroport international de Sainte-Lucie a été inauguré en juillet 2025, et les premiers mois d'exploitation confirment les besoins du segment dans les Caraïbes.

"En 2025, nous avons conclu 18 nouveaux contrats d'aviation dans notre région, renforçant ainsi notre présence et élargissant notre portefeuille clients. Dans un environnement très compétitif, le volume a progressé tout au long de l'année de 5 % par rapport au volume record atteint en 2024, pour atteindre 370 000 m³. Nos clients aviation reconnaissent la fiabilité de l'approvisionnement de Rubis, l'efficacité de nos opérations dans les aéroports, la qualité de notre support administratif et notre relation client personnalisée."

Quant au bitume, essentiel au développement des infrastructures, il connaît une belle activité sur 2025. Pour accompagner cet élan, notre flotte accueille un nouveau navire, le Bitu Ocean. Une dynamique que nous vous invitons à découvrir dans une autre vidéo.

L'année 2025 aura été pour Rubis une nouvelle année de croissance, une croissance que nous voulons durable. Co-construite avec les équipes sur le terrain, Think Tomorrow 2030 est notre nouvelle feuille de route durabilité. Elle traduit nos ambitions, nos responsabilités et notre volonté d'inscrire la durabilité au cœur de notre performance. Portés par cette ambition, nous poursuivons le développement de nos activités, diversifions nos offres et continuons à faire grandir nos équipes. Notre flexibilité et notre ancrage local nous permettent de saisir les opportunités d'un monde en mouvement, tout en créant de la valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Comme vous avez pu le voir sur cette vidéo, 2025 confirme de nouveau pour le Groupe la solidité de son modèle dans un environnement de nouveau macroéconomique et géopolitique très exigeant. La performance est en progression dans

l'ensemble de nos activités et dans l'ensemble de nos régions. Et cela, j'ai envie de le dire aujourd'hui, c'est quand même réellement grâce à l'engagement sans faille de nos collaborateurs partout où nous sommes présents. Ils assurent au quotidien nos activités avec un niveau d'exigence opérationnelle absolument remarquable, répondant aux meilleurs standards internationaux. Les chiffres que vous voyez sur cette slide en témoignent. En termes de performance commerciale, les volumes distribués ont dépassé 6,3 millions de m³, soit une hausse de 6 %. Quant à notre performance opérationnelle et financière, l'EBITDA est en hausse de 7 % à taux de change constants, 741 millions d'euros, en haut de la fourchette des objectifs que nous avons publiés au marché. Et le résultat net progresse de 19 % hors plus-values de cession de Rubis terminal en 2024. Enfin, notre performance extra-financière continue elle aussi de progresser. Elle se reflète à la fois dans les notations des agences en amélioration, notamment la bonne note A- du CDP. Je vous rappelle que le CDP définit le cadre de référence de publication en matière environnementale pour les investisseurs, les entreprises et les gouvernements, et elle se reflète également dans la bonne performance concernant l'atteinte des objectifs de notre première feuille de route.

Donc, rentrons maintenant dans le détail de nos activités. Dans l'aviation, nous avons atteint un niveau record en 2024. 2025 confirme de nouveau la solidité de cette activité, avec une amélioration des marges brutes de 3 % et une excellente performance de la région Caraïbes grâce au très fort dynamisme du tourisme. Dans les stations-services, vous le savez, notre modèle repose sur une réelle proximité avec nos clients. En 2025, nos volumes et nos marges ont continué de progresser d'environ 5 %, confirmant le développement de tous les services associés à la station avec des réseaux devenant progressivement de véritables plateformes de services. Maintenant le bitume : une année record pour cette branche, tant en termes de développement que de résultats, Jean-Christian y reviendra beaucoup plus en détail par la suite. Quelques exemples. Nous sommes entrés dans de nouveaux pays en Afrique : Angola, Afrique du Nord avec notre entrée en Libye. Nous avons poursuivi le développement de nos moyens logistiques en stockage en Afrique du Sud pour accroître les volumes distribués, l'Afrique du Sud étant un très grand marché. Et cette dynamique s'est poursuivie dès le début de 2026 avec le démarrage d'opérations de distribution en Europe du Nord à partir de la ville d'Anvers. Enfin, concernant notre activité de production d'électricité photovoltaïque Photosol, les développements que nous avons annoncés se concrétisent avec une progression de 21 % des centrales en opérations, portant la capacité, à fin 2025 à 633 MW. 633 MW, c'est ce qui représente la fourniture d'électricité d'une ville comme Bordeaux ou Lille. Une hausse de 30 % du portefeuille sécurisé de centrales atteignant 1,5 GW. La mise en service de Creil, qui est la deuxième plus grande centrale solaire en France, avec l'ensemble des 200 MW en opération à présent, et le démarrage de la construction de quatre parcs solaires en Italie qui entreront en service en 2026 pour presque 50 MW. 2025 a également été marquée par notre nouvelle feuille de route durabilité. Comme vous l'avez vu dans la vidéo, celle-ci va nous guider pour les cinq prochaines années, Sophie Pierson y reviendra plus tard.

Cette slide illustre ce qui distingue Rubis et qui nous guide au quotidien. Notre capacité à créer durablement de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes, qu'il s'agisse de vous, actionnaires et de nos collaborateurs. Pour vous, actionnaires, nos résultats attestent de la robustesse de notre modèle. Tout d'abord, nous avons atteint un niveau record de cash-flow, reflet de la qualité de nos actifs, de notre discipline opérationnelle et de notre capacité à transformer la performance commerciale en génération de trésorerie. Nous continuons également à renforcer notre structure financière avec un levier d'endettement maîtrisé en

amélioration en réduction par rapport à 2024. Cette solidité de bilan nous confère une grande flexibilité pour financer notre développement, combiné à une gestion prudente des risques. Et enfin, cette performance nous permet de proposer à votre vote un dividende de 2,07 € par action, marquant la 30^e année consécutive de croissance du dividende. Nous en sommes particulièrement fiers, d'autant plus qu'en France, seules deux entreprises distribuent un dividende en croissance depuis 30 ans : Sanofi et Rubis. Cette trajectoire absolument exceptionnelle traduit notre engagement constant à partager la création de valeur avec vous, nos actionnaires. Cette performance, bien sûr, elle repose sur l'engagement de tous les hommes et de toutes les femmes qui œuvrent chaque jour au développement de votre Groupe. C'est pourquoi nous continuons d'investir massivement dans le développement des compétences. En 2025, 96 % de nos collaborateurs ont suivi des programmes de formation, dont plus de la moitié consacrés à l'évolution de nos métiers et de notre environnement. La sécurité demeure également une priorité absolue pour le Groupe. Nos efforts continus nous ont permis de réduire de presque 60 % le taux de fréquence des accidents depuis 10 ans. Nous sommes pleinement engagés à poursuivre cette trajectoire pour atteindre un taux de fréquence de 2,5 en 2030, inscrits dans notre nouvelle feuille de route durabilité. Ces résultats illustrent la cohérence de notre modèle. Un modèle qui associe étroitement performance financière, excellence opérationnelle, développement des talents et responsabilité sociale. C'est cet équilibre qui nous permet de construire une croissance durable et créatrice de valeur sur le long terme.

Je tiens à remercier chaleureusement l'ensemble de nos collaborateurs pour leur engagement ainsi que vous, chers actionnaires, pour votre confiance. Je passe la parole à Jean-Christian Bergeron.

Jean-Christian Bergeron : Merci, Clarisse. Alors, l'objectif de cette séquence, c'est de partager avec vous les grandes dynamiques qui structurent nos marchés, rappeler le rôle central de nos activités historiques et vous montrer comment nous préparons l'avenir avec des relais de croissance qui sont déjà une réalité. Alors quand on regarde les marchés sur lesquels on évolue, Jacques l'a rappelé, une chose est très claire : partout les besoins en énergie augmentent. Et si la transition énergétique s'accélère, notamment en Europe, une réalité s'impose à nous : les énergies conventionnelles restent aujourd'hui indispensables pour répondre à cette croissance. C'est particulièrement vrai en Afrique, Jacques l'a largement commenté tout à l'heure, où la dynamique est d'une ampleur exceptionnelle. La croissance démographique, l'urbanisation et les besoins en infrastructures génèrent un potentiel de croissance considérable. Alors, pour mesurer concrètement d'ailleurs l'ampleur de cette transformation, j'aimerais partager avec vous un chiffre : 1,5 milliard d'habitants sur l'Afrique aujourd'hui, 2,5 milliards en 2050. Donc, vous le comprenez, cela veut dire très concrètement plus de besoins en énergie, plus de mobilité, plus d'infrastructures et donc pour votre Société, un environnement durablement porteur. Alors, dans les Caraïbes, la dynamique est certes différente, mais tout aussi solide. Le tourisme, on l'a dit notamment en provenance d'Amérique du Nord, connaît une croissance très soutenue et certaines zones connaissent également une accélération forte du développement économique, on l'a dit, portée par le boom pétrolier. On pense au Guyana mais très bientôt, le Suriname également connaîtra une croissance forte puisque la production de pétrole démarrera en 2028 au Suriname. Donc on voit non seulement les Caraïbes tirés par l'aviation, le tourisme et les économies qui se portent bien, mais on a des accélérateurs de croissance au Suriname et au Guyana. Dans cette région, la mobilité est également largement un vecteur de croissance pour accompagner notamment le développement économique de l'ensemble des pays. En Europe enfin, on l'a dit, la transition est en cours, électrification des usages, développement du

photovoltaïque. Mais l'utilisation du GPL-carburant se développe également très rapidement, principalement en France et en Espagne, et c'est une alternative crédible aux carburants traditionnels. Enfin, les besoins importants d'entretien et de modernisation des infrastructures routières en Europe créent un potentiel significatif pour le développement de nos activités bitume et c'est la raison, on y reviendra, pour laquelle c'est un marché que nous avons regardé. Alors au final, le message est assez simple. Vous le voyez sur la carte, Rubis bénéficie aujourd'hui de moteurs de croissance très solides dans les zones dans lesquelles nous opérons. Et c'est ça aussi qui fait la force de notre modèle et qui nous permet d'inscrire notre création de valeur dans la durée.

Alors maintenant, quelques mots sur nos activités historiques. Notre stratégie s'appuie très largement sur la solidité de nos activités historiques. C'est notre socle. Et ce socle, il repose sur des fondamentaux extrêmement robustes, des positions de marché fortes. Jacques, tu l'as rappelé, une demande structurelle et résiliente, portée par des usages essentiels en énergie, en mobilité. De ce fait d'ailleurs, et cela répond aussi à la question sur l'environnement actuel dans le monde pétrolier. De ce fait, ça nous donne une exposition aux cycles économiques plus limitée. Enfin, la présence terrain au plus près de nos clients. Cette présence, c'est ce qui fait la différence. Elle nous permet de nous adapter rapidement, de capter les opportunités et de rester compétitif en toutes circonstances. Maintenant, si on regarde un peu dans le détail de nos trois grands métiers, le GPL, on observe, vous le voyez sur le slide, une croissance régulière à la fois en volume et en marge. Pour l'année 2025, 2 % de croissance volume, 3 % de la croissance de nos marges. En Europe je l'ai dit, c'est le développement du GPL-carburant, en Afrique c'est porté notamment par le développement du *clean cooking* et par le recours croissant des industries au GPL. Et le GPL dans l'industrie en Afrique, c'est souvent vu comme une alternative aux énergies traditionnelles que sont le fioul, le gazole ou parfois même la biomasse. Sur le continent, ce GPL s'impose comme une énergie de transition à la fois efficace, compétitive et immédiatement disponible et c'est d'ailleurs une priorité pour Rubis, je crois que Sophie y reviendra très largement dans la présentation de notre nouvelle feuille de route durabilité. On a un objectif clairement affirmé, c'est d'élargir l'accès à cette énergie plus propre au plus grand nombre et contribuer ainsi à améliorer les conditions de vie et de santé des populations. Deuxième grand métier, les carburants. Derrière les carburants, on y met trois grandes activités. L'aviation, on en a largement parlé, développement du tourisme, augmentation du trafic aérien. Dans les stations-service, notre deuxième grand métier avec un besoin en mobilité toujours très soutenu. Et enfin, le B2B. Là, c'est accompagner à la fois nos clients dans le développement économique de leurs activités, mais aussi les aider dans leur propre transition. Enfin nos activités bitume, c'est l'une des très, très grandes réussites de l'année 2025, et c'est la raison pour laquelle je voudrais m'y arrêter un petit peu pour célébrer la performance de nos équipes sur 2025.

Le bitume, c'est clairement un moteur de croissance pour Rubis. Ça l'est en 2025, mais ça l'a été historiquement et ça continuera de l'être, on y reviendra. 2025, illustration parfaite + 28 % en volume, + 18 % en marge et une rentabilité qui reste élevée puisqu'on a un ROCE qui est supérieur à 15 %. Mais au-delà de ces chiffres, ce qui compte, c'est ce que vous voyez sur le slide. C'est la maîtrise des fondamentaux de cette activité. D'abord les équipes. On en a beaucoup parlé des équipes, mais c'est vraiment le cœur du moteur de Rubis. Ce sont des équipes qui sont constituées d'experts engagés. Le bitume est un métier technique qui sont reconnus par les clients pour la qualité et la fiabilité de nos produits et aussi de nos services. Ensuite, on en a parlé, on a un modèle logistique assez unique. On est propriétaire de cinq

navires avec notamment, je le rappelle, vous pouvez en être fier, les deux plus gros bitumiers du monde, des bateaux de 45 000 tonnes, qui sont de très loin les deux plus gros bitumiers du monde. 11 terminaux de stockage, un parc de camions citernes, des bitu containers, des containers remplis de bitume qu'on peut chauffer pour être au plus près des besoins de nos clients. Et grâce à ce dispositif totalement intégré, on maîtrise l'ensemble de la chaîne de logistique, de la source, donc des raffineries où on prend le bitume, principalement en Méditerranée, la Turquie, la Grèce et ce bitume on l'amène donc, grâce à cette chaîne logistique complètement intégrée, on l'amène jusqu'au client final. Et dans ce métier, c'est un sacré avantage. C'est un sacré avantage en matière de compétitivité. C'est ce qui nous permet de livrer au bon endroit, au bon moment et à la bonne température. Le bitume est livré chaud, ça c'est extrêmement important. Grâce à ce dispositif, grâce à cette efficacité, nous sommes aujourd'hui présents on l'a vu tout à l'heure dans la vidéo d'introduction, dans plus de 20 pays en Afrique de l'Ouest et également en Afrique australe, avec notamment l'Afrique du Sud comme moteur de cette région et des entrées récentes. Tu l'as dit Clarisse, sur la Libye et l'Angola. Et surtout cette *success story* en Afrique, ça nous donne une certaine légitimité, ça nous donne la légitimité d'aller conquérir de nouveaux territoires. Et c'est ce que nous avons fait depuis le 1^{er} janvier 2026, en démarrant nos activités en Europe du Nord, à travers la location d'un dépôt stratégique situé à Anvers, en Belgique. Alors, ce site, ça nous permet d'approvisionner aujourd'hui des clients aux Pays-Bas, en Belgique, dans le nord de la France et également dans le nord de l'Allemagne. Et c'est très encourageant. Les premiers résultats, on les a commentés avec Marc lors de la publication de nos trimestriels 2026. Le premier trimestre, on a vu qu'on avait une croissance très importante de notre activité bitume depuis le début de l'année. Cette dynamique commerciale, elle est là et les perspectives sont très, très prometteuses. En réalité d'ailleurs, le bitume illustre parfaitement notre modèle : des marchés porteurs, une exécution maîtrisée, des équipes expérimentées au plus près de nos clients et une croissance disciplinée. Nous avons d'ailleurs souhaité, là encore, sous la forme d'un petit film, illustrer concrètement ce qu'est l'activité bitume chez Rubis.

Vidéo : En Afrique, les besoins en infrastructures routières sont considérables. À ce jour, moins d'un tiers du réseau routier du continent est goudronné, alors que la croissance démographique, l'urbanisation et les échanges économiques s'accroissent. Construire et entretenir des routes, c'est rendre les territoires accessibles, fluidifier les déplacements, sécuriser les trajets et rapprocher les populations des services essentiels. Pour y parvenir, le bitume est une ressource clé permettant d'assurer des réseaux routiers durables et sûrs. Rubis s'engage à sécuriser cette ressource stratégique. Grâce à notre excellence opérationnelle, nous garantissons un approvisionnement fiable et une logistique de précision au bon moment et au bon endroit. Cette fiabilité est le fruit d'une maîtrise complète de notre chaîne logistique. L'expertise bitume de Rubis repose sur un modèle entièrement intégré. Approvisionnement auprès de raffineries internationales, transport maritime avec notre flotte dédiée de cinq navires bitumiers, stockage dans nos installations, containers chauffants pour maintenir le bitume fluide jusque dans des zones difficiles d'accès et livraison directe jusqu'aux centrales d'enrobage et aux chantiers. Ce modèle nous permet de nous adapter aux contraintes locales, y compris dans les zones les plus complexes, éloignées des grands axes logistiques. C'est cette exécution structurée et flexible qui fait la solidité de notre Groupe. Implanté en Afrique dans 10 pays, nous pouvons répondre aux demandes de nos clients dans plus de 20 pays. Sur le terrain, au plus près des besoins, nous accompagnons le développement des infrastructures dans des environnements aussi variés qu'exigeants, en distribuant plus de 500 000 tonnes de bitume chaque année. Nos

650 collaborateurs s'engagent sur toute la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la livraison sur site. Ils garantissent la qualité de nos produits, assurent la continuité des approvisionnements et apportent des solutions concrètes, adaptées à chaque situation. Notre force, une synergie unique entre agilité de terrain et expertise métier. En Afrique, nous renforçons nos positions sur nos marchés clés, Nigéria, Angola, Afrique du Sud et étendons désormais notre expertise à l'Afrique du Nord. 2026 marque une étape clé. Pour répondre à l'évolution du marché européen et à la baisse des capacités de production locale, nous opérons désormais depuis le terminal d'Anvers. Nous desservons aujourd'hui la Belgique, les Pays-Bas, la France et l'Allemagne. Cette nouvelle infrastructure stratégique, dotée d'une capacité de stockage de 60 000 tonnes, garantit à nos clients un approvisionnement sécurisé face aux nombreux défis du secteur. Ce développement européen prolonge notre engagement historique en Afrique. Partout, nous accompagnons nos clients avec la même exigence de proximité et de fiabilité. Grâce à des équipes engagées et un savoir-faire éprouvé, Rubis affirme son rôle de partenaire de confiance.

Jean-Christian Bergeron : Vous pouvez les applaudir en effet, parce que l'équipe est formidable et vous l'avez vu, les résultats ont été exceptionnels et vont continuer de l'être. On a beaucoup d'ambition sur le développement des activités bitume. Alors, au-delà des trois métiers un peu historiques dont je vous ai parlé, on a identifié d'ores et déjà des relais de croissance qui sont déjà une réalité sur le terrain, j'en ai parlé. Alors les trois principaux, il y en a d'autres, mais les trois principaux que je voulais partager avec vous aujourd'hui, ils sont sous vos yeux : les stations-services, les lubrifiants et les énergies renouvelables. Alors sur les stations-services vous le savez, nous transformons progressivement nos stations en véritable plateformes de proximité. La station devient un lieu de vie. Alors, au-delà du carburant, nous développons des offres complètes, des magasins *convenience stores*, de la restauration, de la recharge électrique et plus largement des services additionnels qui font de la mobilité un moment de confort et de plaisir. Notre ambition est claire, c'est faire de Rubis la station préférée des clients en mobilité, tout en augmentant la valeur par client et donc la rentabilité de nos *assets*, la rentabilité de nos actifs.

Deuxième levier, ce sont les lubrifiants. Alors les lubrifiants, c'est un segment à très forte marge sur un marché mondial qui est globalement en croissance et une croissance plus forte chez Rubis, plus de 20 % en 2025, on partait d'un petit peu plus loin, mais en tout cas, on a bien identifié ça comme un levier fort de croissance. Pour cela, on s'appuie sur des partenariats stratégiques avec des grands noms, des grandes marques telles que Castrol, ExxonMobil notamment, qui sont des partenaires sur l'Afrique et également dans les Caraïbes. Nous n'en sommes qu'au début. Les lubrifiants constitueront indiscutablement un relais de croissance important pour nos résultats dans les années à venir.

Enfin, troisième axe, les renouvelables. Qu'est-ce qu'on entend par renouvelables quand on parle de nos activités auprès des clients B2B notamment ? Eh bien tout simplement, nous les accompagnons dans l'évolution de leurs besoins avec des solutions déjà très concrètes et notamment de biocarburants et d'électricité photovoltaïque. Nos clients nous le demandent. Nous sommes fournisseurs d'énergie. Les clients viennent nous voir et nous disent aidez-moi à moi aussi me décarboner. Aidez-moi à trouver des solutions pour rendre mes activités plus vertueuses. Et là encore, nous nous appuyons sur nos forces, notamment l'expertise et la légitimité acquise avec Rubis Photosol. Nous développons également hors d'Europe des partenariats pour accélérer le développement de nos offres solaires B2B. On a par exemple deux partenariats très forts, un premier en Afrique avec une entreprise sud-africaine qui s'appelle

Solarise Africa. On a créé une JV pour accélérer le développement de nos offres solaires B2B. Et puis sur la partie Caraïbes, un partenariat avec une entreprise jamaïcaine qui s'appelle Soleco. Vous voyez, on a créé tout un écosystème pour être capable d'apporter à nos clients l'énergie bas-carbone dont ils ont besoin et qu'ils nous demandent. À cela s'ajoute, c'est un nouveau développement stratégique dans notre feuille de route qui concerne les biocarburants. Et là nous avons, vous l'avez peut-être vu, commencé à développer des projets de production de biocarburants, notamment à partir de graisses animales. Le procédé EFA, qui permet donc de produire à la fois du SAF, le carburant pour les avions, *Sustainable Aviation Fuel*, le SAF et puis également de l'HVO, donc des molécules de diesel renouvelable.

Donc, vous le voyez, cette diversification, finalement, ce n'est qu'une extension naturelle de notre modèle. Même ADN, même discipline, mêmes exigences, que ce soit en termes d'excellence opérationnelle ou que ce soit en termes de rentabilité. Donc au final, toujours pareil, toujours la même ambition : créer de la valeur de manière durable.

Donc, en conclusion de cette séquence sur la stratégie de l'entreprise, vous l'aurez compris, notre ambition est double, continuer à répondre aux besoins essentiels avec nos activités historiques tout en développant progressivement de nouvelles solutions énergétiques pour préparer l'avenir. Donc au fond, notre stratégie est claire, s'appuyer sur ce qui fait notre force aujourd'hui pour construire ce qui fera notre valeur demain. Merci beaucoup. Je te repasse la parole Clarisse peut-être pour conclure cette séquence.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Je pense qu'on va un petit peu se répéter. C'est pas grave. Merci Jean-Christian. Bon, en synthèse, ce qu'on voulait vous dire ici après cette session sur la stratégie, avant de rentrer dans la présentation des chiffres de l'année 2025, nous abordons l'avenir avec confiance et ambition. Pourquoi ? Jean-Christian vous l'a dit, parce que nos activités historiques sont résilientes et continuent de croître. Parce que nous développons en parallèle des relais de croissance à fort potentiel pour répondre aux besoins et aux demandes de nos clients. Et parce que notre excellence opérationnelle et notre discipline financière constante nous offrent un avantage compétitif durable sur le long terme. Cette combinaison nous permet d'investir dans notre avenir, de saisir de nouvelles opportunités et de rémunérer de manière attractive nos actionnaires. Merci. Je laisse la parole à Marc Jacquot.

Marc Jacquot : Merci, Clarisse. Bonjour à tous. Je vais maintenant vous présenter les résultats financiers pour l'exercice 2025, et je vais tâcher de vous donner un peu de couleurs également sur 2026. La performance commerciale, vous avez compris, elle est très bonne, avec des volumes en hausse dans toutes les régions et un développement de Photosol qui est en ligne en 2025 avec la feuille de route. Sur le plan plus opérationnel, l'exécution a été très robuste. Il y a un EBITDA qui progresse de 3 %, et ce malgré un effet défavorable du taux de change euro/dollar. Vous voyez à l'écran du 7 %. 7 % justement, c'est la performance à taux de change constants et à hyperinflation constante, donc en enlevant ces effets techniques. Il y a un modèle qui est quand même extrêmement solide et qui performe sur la durée. Cet EBITDA, il se traduit par un cash-flow opérationnel qui est à 735 millions d'euros, en hausse de 10 % par rapport à l'année dernière. Et vous avez un EBIT qui est à 487 millions d'euros, qui est en hausse de 3 % par rapport à l'année dernière, retraité pareil des effets de l'euro/dollar. Le résultat net s'élève à 309 millions d'euros, Clarisse vous a rappelé que l'année dernière, nous avons cédé notre activité de stockage en Europe, Rubis Terminal, qui avait représenté une plus-value de 83 millions d'euros. Si on retire de cette plus-value exercice 2024, nous avons un exercice qui est en hausse de 19 % d'une année à l'autre. Le bilan est donc très sain avec un levier de 0,9

fois l'EBITDA pour la dette corporative qui représente 602 millions d'euros. Si on prend la totalité de la dette en incluant la dette projet de Photosol, le levier reste assez modeste également à 1,7 fois. Vous le savez, vous l'avez bien compris, ces très bons résultats nous permettent de distribuer cette année à nouveau un dividende en croissance à hauteur de 2,07 € si vous le votez bien entendu. Ce dividende a crû de 6 % par an en moyenne ces 10 dernières années.

Regardons maintenant nos activités un peu plus en détail. Dans la distribution d'énergies, on distingue deux pôles. Vous avez d'abord la partie amont que vous connaissez sous le nom de Supports & Services. Ce pôle regroupe toutes les activités qui sont liées à la chaîne d'approvisionnement. Donc raffineries, navires, stockages, *pipelines*. Et ça, c'est les activités qu'on maîtrise très bien grâce à notre expertise logistique, à l'ancrage local. En 2025, ce segment a généré 224 millions d'euros en légère croissance par rapport à l'année dernière. C'est une activité qui, structurellement, est stable et qui joue un rôle essentiel dans le maintien de notre excellence opérationnelle et surtout dans la protection de nos marges de distribution. Après, vous avez l'aval. L'aval, c'est ce qu'on appelle nous, Retail & Marketing. Ça recouvre nos activités de distribution. Vous savez qu'on distribue du carburant, du kérosène, bitume, GPL, biocarburant. On le distribue soit en vrac, soit en stations. En 2025, les volumes ont crû de 6 % et les marges ont crû de 6 % également. Il y a une croissance relativement équilibrée qui est portée par toutes les zones géographiques et qui traduit notre capacité à servir nos clients de manière fiable et compétitive. J'ai envie de vous dire, spécialement aujourd'hui, y compris dans des contextes géopolitiques complexes. Quelques mots sur la production d'électricité renouvelable. Quand on se parlait ici l'année dernière, en 2025, nous attendions la publication de la programmation pluriannuelle de l'énergie, le PPE3, pour obtenir une clarification des objectifs de la filiale en France. Cette PPE3 elle a été publiée en février dernier. Donc elle réaffirme le rôle central de l'électricité renouvelable dans le mix énergétique français, et elle a le mérite de redonner de la visibilité à la filière. Donc, le rythme de déploiement à court terme est plus modéré que ce que nous avons anticipé. Mais les annonces s'accompagnent d'un plan national d'électrification des usages qui est encourageant sur le long terme et qui doit avoir un impact à long terme sur la demande d'électricité. Donc pour Rubis, spécifiquement, notre portefeuille sécurisé, c'est-à-dire les projets qui sont prêts à être construits ou ceux qui sont en chantier ou ceux qui sont déjà en opération, ils représentent 1,4 GW. C'est une hausse de 30 % par rapport à fin 2024. L'EBITDA Power à fin 2025, l'EBITDA Power, c'est l'EBITDA qui est généré par nos 633 MW de capacité en opération. Il ressort à 47 millions d'euros par rapport à l'année précédente. Il est en progression de 32 %, tandis que l'EBITDA consolidé de l'activité, lui, s'établit à 23 millions d'euros. La différence, elle vient du fait de nos coûts de développement et de nos coûts de siège, qui ont crû légèrement, mais qui vont rester constants dans les années à venir.

Je vous propose de regarder la performance opérationnelle, de faire un focus sur l'EBITDA. Quand vous voyez la performance du Retail & Marketing, elle est particulièrement solide, et ce, malgré l'effet de conversion en euro défavorable de nos profits, qui sont réalisés en dollars, par rapport à 2024. Il y a un affaiblissement du dollar. Là où on génère nos profits en dollar, lorsqu'on les convertit, ils sont un peu moins élevés.

Regardons donc l'Afrique. L'Afrique, il y a trois points à retenir en Afrique. D'abord, c'est le bitume qui a été très dynamique, avec reprise de demande au Nigéria, la consolidation de l'Angola dont on a beaucoup parlé et notre entrée en Libye. Ensuite, vous avez l'activité Retail aussi en Afrique qui s'est bien comportée grâce à un ajustement de la formule de prix de distribution au Kenya, qui avait été annoncé l'année dernière. Vous avez un effet sur une demi-

année. Et enfin, vous avez l'aviation qui est une activité qui est plus cyclique en Afrique et qui est confrontée en ce moment à une concurrence tarifaire qui est élevée. Ce qui nous a conduit, de façon très pragmatique, à réduire nos volumes pour privilégier des contrats qui avaient des meilleures marges. Si on regarde les Caraïbes, ça vaut le coup d'avoir une petite loupe pour les Caraïbes, parce que vous voyez juste une performance qui est quasiment stable. En fait, il faut retraiter de l'impact comptable de l'hyperinflation. Lorsque vous retraits de l'impact comptable de l'hyperinflation, la performance, elle s'est élevée à 15 millions d'euros, donc elle est bien réelle. Donc c'est toujours très dynamique et elle est portée, les Caraïbes par Haïti, grâce à des mesures logistiques assez efficaces qu'on a mis en place également par la Barbade, où on a signé un contrat significatif avec un producteur d'électricité et par la Jamaïque qui continue de bien performer. Et j'insiste aussi sur le fait que cette performance est particulièrement notable dans un contexte de dollar qui est faible. Ensuite, si vous regardez l'Europe, très bonne dynamique, illustrant à la fois la progression de la demande en GPL-carburant que vous avez vu dans le film et nos gains de parts de marché dans un segment où nous sommes des challengers. Donc au total, vous avez un EBITDA qui a atteint 741 millions d'euros contre 721 millions d'euros en 2024. Donc, ça confirme la pertinence de notre modèle diversifié, tant d'un point de vue géographique que d'un point de vue produit distribué.

Donc, quelques mots maintenant sur notre bilan. N'ayez pas peur, cette slide a l'air compliqué mais on va la dégrossir un peu. Vous voyez ici en fait l'évolution de la dette entre 2024 et 2025. La dette totale, elle s'élève vous le voyez sur la gauche, pardon sur la droite, à 1,2 milliards d'euros à fin 2025, dont 602 millions d'euros qui concernent juste la part corporate hors des projets de Photosol avec un levier de 0,9 fois l'EBITDA. Elle a baissé d'un demi-tour d'EBITDA, elle était à 1,4 l'année dernière. Ça s'explique par quatre facteurs que vous avez dans le graphe entouré de cash-flow disponible. Vous voyez, le premier facteur, c'est la capacité d'autofinancement opérationnelle, qui est un record de 784 millions d'euros. Elle est en hausse de 12 % d'une année à l'autre. Et ça, ça reflète la bonne performance opérationnelle du Groupe, mais également l'absence de perte de change sur nos devises locales en 2025. On a vu quelques pertes pour le coup les années précédentes, en 2024 et 2023. Donc là, il n'y en a pas eu. Ça contribue au très bon cash-flow. Ensuite, vous avez les impôts et frais financiers qui sont contenus à 161 millions d'euros, qui sont en diminution par rapport à 2024. Le troisième élément est un effet favorable de 34 millions d'euros, qui est lié à l'évolution du besoin en fonds de roulement, dans un contexte de prix du pétrole qui était dans un autre monde, qui était relativement bas à ce moment-là. Ça paraît assez lointain, mais c'était le cas. Et quatrième élément, enfin, des investissements autofinancés de 217 millions d'euros. Quand je dis autofinancés, c'est-à-dire que je dis nets des nouvelles dettes projets de Photosol. Ces 217 millions d'euros, ils étaient à 183 millions d'euros en 2024. Donc ils sont en hausse parce qu'ils intègrent la montée en puissance du renouvelable, typiquement avec la mise en service à venir de Creil ainsi que les investissements dans la distribution afin de maintenir les actifs et aussi à les développer. Je pense bien sûr à la mise en service de notre nouveau bitumier le Bitu Ocean. Donc au total, le cash-flow récurrent disponible, il s'élève à 440 millions d'euros en 2025, ce qui permet de financer sans difficulté le dividende.

Je vous ferai deux points complémentaires. La dette sans recours liée au projet de Photosol, elle atteint 564 millions d'euros en fin d'année, en ligne avec la trajectoire d'investissement du portefeuille renouvelable et notre liquidité, c'est important de le noter, notre liquidité est élevée parce qu'on a 760 millions d'euros de trésorerie au bilan, auxquels s'ajoutent 450 millions d'euros de lignes *revolver* non tirées. Ces lignes *revolver*, elles viennent du fait qu'on a mis en

place l'année dernière, un crédit syndiqué très structurant au niveau de Rubis Énergie, dans de très bonnes conditions financières qui nous permettent d'avoir cette liquidité qui fait que nous pouvons gérer sereinement les opérations et puis aussi, bien sûr, contempler des opérations de croissance externe.

Quelques commentaires sur le bilan consolidé et sur les comptes sociaux de votre Société. Au niveau consolidé, vous avez le total du bilan qui s'établit à 6,6 milliards d'euros. Vous voyez ici le total sur la gauche qui est en légère diminution par rapport à 2024, notamment dû à la dépréciation du dollar par rapport à l'euro. Les actifs non courants, eux, restent stables à 4,4 milliards d'euros, tandis que les actifs courants hors trésorerie reculent à 1,5 milliard d'euros. Et c'est le reflet notamment d'un besoin en fonds de roulement qui est bien maîtrisé. La trésorerie et les équivalents de trésorerie progressent à 757 millions d'euros. Et si on regarde sur la droite de la diapositive, vous voyez le bilan de votre holding, Rubis SCA. Le total du bilan atteint 2,185 milliards d'euros relativement stable par rapport à 2024. Les actifs courants que vous voyez en deuxième ligne s'élèvent à 820 millions d'euros, qui regroupent les prêts inter-compagnies afin de faire circuler le cash vers les filiales du Groupe et ainsi que le produit à recevoir qui est important, le reste du produit à recevoir de la cession de Rubis terminal. Donc, on a reçu une partie du paiement, mais on a encore 180 millions d'euros à recevoir en 2026 et en 2027 et vous le voyez à ce niveau-là, dans le bilan.

Le dividende proposé s'élève à 2,07 € par action. Il est à mettre en face d'un bénéfice par action de 2,98 €. On est un peu en dessous de 70 % de *pay out ratio*, et ça va être la 30^e année consécutive de hausse du dividende, donc de la création de valeur de cash-flow depuis 30 ans, qui permet sans discontinuer de verser ce dividende.

Donc, en conclusion, je vous ai mis sur la gauche, je vous ai rappelé la *guidance* qu'on a publiée pour 2026 il y a quelques mois, lorsque nous avons annoncé nos résultats. Et sur la droite, vous voyez notre premier trimestre. Ce premier trimestre de 2026 est tout à fait cohérent en termes de chiffres avec les perspectives communiquées lors de la publication des résultats. Les éléments à noter sur ce premier trimestre, c'est que la distribution d'énergies a enregistré une forte croissance, à la fois en volume et en marge, dans toutes nos géographies, avec des volumes qui progressent de 12 %. Qui est porté notamment par l'aviation, notre activité commerciale dans les Caraïbes, ainsi que par le bitume en Afrique et en Europe et les marges unitaires du business sont relativement stables sur ce premier trimestre 2026.

En Europe, vous avez donc le démarrage de l'activité bitume qui est encourageant on en a parlé. C'est une année, n'oublions pas, de construction, de transition pour cette activité, et dans le renouvelable, le portefeuille sécurisé continue à progresser. Il est en hausse de 6 % par rapport à fin 2025, et il est en hausse de 32 % si on le rapporte au premier trimestre de 2025. Dans les Caraïbes, on anticipe que la situation en Haïti continue à s'améliorer, comme ça a été le cas au deuxième semestre de l'année précédente et en Afrique, le Retail, le bitume devraient continuer à être les principaux moteurs de performance. On a déjà parlé, je vous rappelle que donc, à ce stade, le conflit au Moyen-Orient n'a pas d'impact matériel sur notre activité. On n'a pas d'opérations dans la région, notre approvisionnement est géré localement. Après, on n'oublie pas qu'on est dans une situation qui est extrêmement inédite, donc on doit être relativement, bien sûr, humbles quant aux prévisions dans ce contexte. Mais nous vous rappelons donc, nous réitérons évidemment, sur cette base qu'on n'a aucun élément qui nous fait la remettre en question. Notre *guidance*, l'EBITDA, donc, qui est entre 740 et 790 millions d'euros pour l'année

prochaine, et ce, à euro-dollar constant et hyperinflation constante. Je vous remercie pour votre attention.

Gilles Gobin : Merci Marc. Je vais peut-être passer la parole à Sophie Pierson si elle veut bien venir pour nous parler de notre démarche durabilité. Merci, Sophie.

Sophie Pierson : Mesdames, Messieurs, chers actionnaires. Je suis honorée d'avoir une nouvelle fois l'occasion de vous présenter les réalisations marquantes de l'année en matière de durabilité et la manière dont elles s'inscrivent dans notre stratégie, afin de répondre à la demande actuelle en énergie, tout en préparant le futur. C'est l'équation à laquelle nous devons répondre de manière pragmatique pour servir les énergies d'aujourd'hui et de demain. Comme cela a été souligné un peu plus tôt, nos ambitions de croissance et notre approche en matière de durabilité se renforcent mutuellement. Notre conviction, la durabilité n'est pas seulement un coût ou une contrainte réglementaire, c'est surtout un levier de performance et de création de valeur. Alors concrètement, cela se traduit de trois façons. D'abord en termes de revenus. En proposant à nos clients une gamme élargie de produits et services à faible empreinte carbone, comme cela a été dit tout à l'heure, nous répondons à l'évolution des attentes de nos clients tout en développant de nouvelles sources de croissance pour le Groupe. Ensuite, en termes d'attractivité, être un employeur responsable, offrir de bonnes conditions de travail, c'est aussi un avantage concurrentiel pour recruter et fidéliser les talents qui font le succès de notre Groupe. Enfin, en termes d'efficacité opérationnelle, une gestion rigoureuse de nos risques environnementaux et sociaux, c'est aussi une façon d'optimiser nos coûts, de sécuriser nos opérations sur le long terme et donc, *in fine*, d'assurer la pérennité du Groupe.

Passons maintenant à la diapositive suivante pour découvrir notre nouvelle feuille de route. En 2025, nous avons franchi deux étapes importantes. D'une part, la fin de la première feuille de route durabilité du Groupe et d'autre part, la définition de Think Tomorrow 2030, notre nouvelle stratégie de durabilité. Donc, comme vous le savez, en 2022, nous avons posé les fondations de notre démarche durabilité avec l'adoption de notre première feuille de route qui définissait des objectifs clairs pour délivrer une performance durable. Le résultat est là, 77 % de nos objectifs ont été atteints, voire dépassés. Les autres restants ont été quasiment remplis. Donc c'est une belle progression mais c'est aussi l'illustration que notre feuille de route était exigeante. Ces résultats sont le fruit d'un engagement collectif des équipes sur le terrain, et je tiens à les en remercier ici publiquement. Think Tomorrow 2030 s'inscrit dans cette continuité. C'est la suite logique avec une ambition renforcée. Certains objectifs sont donc reconduits et approfondis, notamment en matière de sécurité au travail ou de décarbonation de nos opérations. D'autres sont nouveaux, comme par exemple sur la biodiversité, en réponse aux défis environnementaux et sociétaux qui s'accroissent. Un motif particulier de fierté pour notre entreprise réside dans la manière dont cette feuille de route a été construite. C'est-à-dire avec nos équipes locales, partout où nous opérons. Elle est donc ancrée dans les réalités du terrain et c'est cette dimension multi-locale qui fait sa force. Je vous propose maintenant de découvrir Think Tomorrow 2030 en images.

Vidéo : Dans un monde en mutation où la demande en énergie ne cesse de croître, nous proposons des solutions énergétiques et de mobilité fiables et abordables tout en intégrant les enjeux de transition énergétique. Nous ancrons cette ambition dans la réalité de chaque zone où nous opérons. Afin de répondre aux nouvelles attentes des clients et des territoires, nous élargissons nos offres avec des solutions bas-carbone. Cette approche constitue un levier essentiel de développement et de résilience pour nos métiers et soutient pleinement notre

mission : servir les énergies d'aujourd'hui et de demain. Avec Think Tomorrow 2030, nous accélérons notre ambition au service de la création de valeur long terme du Groupe. Construite avec nos équipes sur le terrain, cette nouvelle feuille de route incarne notre modèle multi-local. Cette feuille de route s'articule autour de quatre piliers complémentaires : climat, environnement, social, société. Notre pilier climat accompagne l'évolution des usages énergétiques en diversifiant nos activités vers des solutions bas-carbone tout en réduisant nos émissions. Notre pilier environnement vise à réduire nos impacts sur les écosystèmes. Cette approche s'illustre par des diagnostics de biodiversité sur nos sites proches de zones sensibles, accompagnés de plans d'action ancrés dans les réalités locales. Nous développons nos capacités photovoltaïques en préservant les territoires. Notre pilier social place la sécurité, la santé et le développement des compétences au cœur de notre excellence opérationnelle. L'atteinte de nos ambitions reposant sur l'engagement et l'expertise de nos équipes, nous déployons notamment une politique sociale de qualité pour tous nos collaborateurs. Enfin, notre pilier société renforce notre rôle au cœur des territoires, à travers l'intégrité de nos pratiques, notre contribution au développement local et la création de valeur partagée avec les territoires. Avec Think Tomorrow 2030, Rubis inscrit la durabilité au cœur de sa stratégie pour continuer à servir les énergies d'aujourd'hui et de demain avec exigence et responsabilité.

Sophie Pierson : Alors, comme vous venez de le voir, Think Tomorrow 2030 s'organise autour de quatre piliers : climat, environnement, social et société. Par rapport à notre première feuille de route, deux évolutions méritent d'être soulignées. La première, c'est la création d'un pilier climat autonome. Donc le climat était bien entendu déjà intégré dans notre précédente feuille de route, mais il est désormais un pilier à part entière, ce qui traduit l'importance centrale que nous lui accordons dans le contexte de la transition énergétique. La deuxième évolution, c'est un lien beaucoup plus direct de cette feuille de route avec notre business. Nous avons ainsi intégré des objectifs portant sur le développement de produits bas-carbone et sur l'accès à des solutions de cuisson plus propres en Afrique. La durabilité n'est plus seulement une démarche de gestion des risques, elle devient un moteur de développement commercial. Les piliers, environnement, social et société continuent quant à eux de guider notre gestion des impacts, notre politique RH et notre contribution aux territoires où nous sommes présents.

Je vais maintenant revenir un peu plus en détail sur quelques-uns de nos engagements parmi les 16 que nous avons pris. Pour commencer, sur le pilier climat, notre engagement ici est double. D'une part, réduire nos émissions carbone opérationnelles et pour cela, nous avons confirmé notre objectif de réduction de 20 % des émissions d'opération entre 2019 et 2030. Cet objectif est complété par un nouvel engagement comme vous le voyez sur ce slide, c'est-à-dire que nous allons accélérer notre diversification vers les activités bas-carbone de manière pragmatique, en tenant compte des rythmes de transition divers selon nos zones d'implantation. L'objectif que nous nous sommes fixé est ambitieux, multiplier par cinq la part de notre résultat brut d'exploitation bas-carbone d'ici 2030. Donc, cela couvre les biocarburants, l'électricité solaire et les services associés. C'est un signal fort envoyé à vous, chers actionnaires. La transition énergétique, c'est aussi un relais de croissance et nous préparons ainsi le futur du Groupe.

Sur le deuxième pilier, l'environnement, nous nous engageons à réaliser un diagnostic biodiversité sur l'ensemble de nos sites industriels et parcs solaires à proximité d'une zone sensible, avec à la clé des plans d'action concrets. C'est une démarche qui va au-delà de la conformité. Nous voulons comprendre notre empreinte réelle sur les écosystèmes et agir en

conséquence. Les premiers diagnostics ont d'ailleurs déjà été lancés et vont nous permettre de valider les plans d'action correspondants dans les prochaines semaines.

Troisième pilier, le social. Nous déploierons une politique baptisée *WeCare* dans l'ensemble de nos zones géographiques. L'enjeu est de garantir une protection sociale cohérente et de qualité à tous nos collaborateurs, quel que soit le pays où ils travaillent. Dans un groupe aussi multi local que le nôtre, c'est à la fois une question d'équité et de cohésion interne. Enfin, le quatrième pilier, la société. Engagés sur le terrain, nous agissons pour un impact économique et social durable dans les régions où nous sommes présents, faisant de notre Groupe un partenaire incontournable du progrès local. Avec notre pilier société, nous souhaitons maximiser notre contribution sociétale. Notre engagement le plus visible, comme cela figure ici, en termes d'impact local, c'est donner accès à des solutions de cuisson plus propres à 3,7 millions de personnes en Afrique d'ici 2030. C'est un objectif mesurable, directement ancré dans le développement des communautés où nous opérons. Et pour piloter cette ambition, une organisation dédiée a été mise en place avec la création d'une Direction GPL Afrique. Voilà pour ce tour d'horizon. Vous pouvez découvrir nos engagements sur notre site internet. Nos équipes sont pleinement mobilisées et nous vous rendrons compte de nos avancées chaque année. Je vous remercie de votre attention.

Gilles Gobin : Merci. Sophie. Bien je pense que la présentation par la Gérance est maintenant complète. Nous allons passer à la présentation de la gouvernance. Donc, j'invite votre Président Marc-Olivier Laurent, à venir présenter ses commentaires sur la gouvernance de votre Société.

Marc-Olivier Laurent : Mesdames, Messieurs, chers actionnaires, bonjour. Donc, avant d'aborder ce chapitre gouvernance dans lequel je vais passer au travers les résolutions sur lesquelles vous serez amenés à voter, qui concernent la composition du Conseil de Surveillance et la rémunération autant de la Gérance que du Conseil de Surveillance, je voudrais vous renvoyer à un certain nombre de documents dans lesquels vous aurez toute l'information nécessaire. Le premier, c'est le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de Surveillance, qui figure aux pages 264 à 353 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2025. Deuxièmement, le rapport du Conseil de Surveillance à l'AG 2026, qui figure aux pages 51 et 52 de la Brochure de convocation de notre AG. Et enfin les sections consacrées au texte et à l'exposé des motifs des projets de résolution figurant à la page 14 à 50 de la Brochure de convocation de l'AG 2026 et aux pages 3 à 6 de son addendum.

Je vais maintenant entamer la présentation. Donc, vous avez sur cette slide qui s'affiche la composition du Conseil de Surveillance à ce jour, et je voudrais vous rappeler que depuis quelques années, nous avons conduit des travaux importants de façon à renouveler significativement le Conseil et à renforcer significativement à la fois sa composition et son expertise ainsi que son indépendance. Aujourd'hui, le Conseil est composé de 12 membres, tous indépendants. Nous considérons que sa composition est équilibrée, diversifiée et adaptée aux enjeux du Groupe et lui permet d'exercer pleinement ses missions de contrôle permanent et de supervision de la Société, qui sont la mission essentielle du Conseil de Surveillance. Depuis un an, il y a eu quelques changements. Depuis la dernière Assemblée Générale, nous avons eu deux départs. Le premier départ est celui de Monsieur Heckenroth, qui a annoncé sa décision en novembre 2025, pour des raisons personnelles et plus récemment, à effet du 5 mai 2026, le départ de Ronald Sämman lui aussi, pour des raisons personnelles. Néanmoins, Ronald a eu la gentillesse de remercier tous les membres du Conseil pour la confiance qui lui avait été accordée, ainsi que pour leur collaboration constructive durant l'exercice de son mandat. Au nom du

Conseil, je voudrais remercier tant Ronald qu'Olivier pour la qualité de leur contribution respective au Conseil de Surveillance.

Je mentionne par ailleurs que le Conseil a mené en 2025 une étude triennale approfondie de son fonctionnement avec l'aide d'un cabinet externe. Cette étude a confirmé les éléments que je mentionnais sur la composition du Conseil, son fonctionnement et ses travaux, et a aussi ouvert un certain nombre de voies intéressantes d'améliorations qui seront mises en œuvre par le Conseil dans les années qui viennent. Comme vous le voyez, le Conseil est resté très actif en 2025, 14 réunions du Conseil plus qu'une par mois et 6 *executive sessions*. Et malgré cela, le taux de participation des membres du Conseil est de 93 %, ça veut dire que les membres du Conseil ont été très motivés et ont considéré leur engagement auprès du Conseil de façon extrêmement sérieuse, ce dont je les remercie. Nous avons traité de tous les sujets relevant des responsabilités du Conseil au cours de l'année. Je mentionne je dirais, les sujets relatifs à l'organisation et aux activités de Rubis, les comptes et la situation financière, la durabilité, mais aussi le suivi du plan de succession de la Gérance, la revue de la composition du Conseil et de ses comités, la revue annuelle de l'indépendance de ses membres et la matrice des compétences de ceux-ci, ainsi qu'un avis sur les politiques de rémunération de la Gérance. Je vous invite à vous reporter sur la section Activités du Conseil de Surveillance du Document d'enregistrement Universel 2025 pour une vision exhaustive des activités menées par le Conseil au cours de l'exercice clos.

Trois membres du Conseil viennent à renouvellement cette année : Cécile Maisonneuve, Alberto Pedrosa et Carine Vinardi. Le profil de ces trois membres en renouvellement combine des expertises hautement stratégiques et complémentaires. Cécile Maisonneuve apporte certainement une maîtrise extrêmement pointue de la géopolitique de l'énergie, des marchés de l'électricité et des politiques de transition énergétique. Alberto Pedrosa dispose d'une expérience très solide, multisectorielle en matière de distribution d'énergies, d'énergies renouvelables, notamment sur le photovoltaïque et de stockage et de *supply chain*. Et enfin, Carine Vinardi enrichit l'ensemble de ceci par son profil d'industriel spécialisé en direction opérationnelle, en R&D et en gestion de valeur à l'international.

Vous avez bien sûr noté que CNN, dont le représentant Patrick Molis, siège au Conseil, a présenté par voie de résolution d'actionnaires une candidature additionnelle, celle de Yann Dever, tout en appelant à ne pas soutenir le renouvellement d'Alberto Pedrosa. Le Conseil a émis un avis défavorable sur cette résolution et soutient le renouvellement d'Alberto Pedrosa. Le Conseil considère qu'Alberto apporte une expérience internationale reconnue ainsi qu'une connaissance approfondie du secteur, particulièrement pertinente au regard des enjeux actuels du Groupe. Son expérience des activités du Groupe, sa contribution active aux travaux du Comité d'Audit et RSE justifient pleinement le soutien apporté par le Conseil de Surveillance à son renouvellement. Alberto est un des membres ayant le plus d'ancienneté dans un Conseil qui est très jeune, et cette expérience et cette pratique de la Société est très utile à un Conseil dont je rappelle que la durée de présence moyenne des membres du Conseil n'est que de 3,3 ans, donc extrêmement courte. Concernant la candidature de Monsieur Dever, le Conseil estime qu'elle ne s'inscrit pas dans le processus structuré de sélection et d'évaluation des compétences mis en place par lui-même pour la cohérence de sa composition. Et en outre, il n'a pas été démontré que cette candidature répondait à un besoin spécifique identifié du Conseil. Donc, je vous invite à lire l'avis du Conseil et la position de la Gérance en détail dans l'addendum de la Brochure de convocation.

Venons-en maintenant aux rémunérations qui doivent être validées par l'Assemblée Générale. D'abord, les rémunérations au titre de 2025, qui avaient fait l'objet d'une *guidance* à l'Assemblée Générale de l'année dernière. Donc, le Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance a déterminé les éléments de rémunération à verser à la Gérance, et le Conseil de Surveillance a ensuite validé ces éléments, conformément à la pratique des rémunérations votées par les actionnaires lors de l'AG 2025. La rémunération, comme vous le voyez, se compose d'une partie fixe pour les sociétés, pour Gilles Gobin, Sorgema, Agena, GR Partenaires qui sont les sociétés commanditées. Cette rémunération s'élève collectivement à 2,6 millions d'euros. Pour les Gérants, Monsieur Bergeron et Monsieur Jacquot, la rémunération est de 137 500 € et 105 000 €, sachant qu'ils n'ont rejoint leur position de Gérant qu'en octobre 2025 et que donc ils n'ont été payés que *pro rata temporis*. Il y a en outre une rémunération variable dont le taux d'atteinte est de 78 % pour l'exercice 2025, qui se répartit en environ 1 million d'euros en agrégé pour les mêmes Gilles Gobin, Sorgema, Agena et GR Partenaires et 485 800 et 65 500 € respectivement pour Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot. Là encore, proratisés *pro rata temporis* depuis le 1^{er} octobre. Je souligne par ailleurs que pour l'année 2025, Monsieur Bergeron et Monsieur Jacquot ne se sont pas vu attribuer d'actions de performance au titre de leur mandat de Gérant sur 2025. Le taux de réalisation de 78 % de la rémunération variable annuelle est ici détaillé par critère. Le taux d'atteinte est solide pour les critères financiers, je crois que c'est la slide suivante. Le taux d'atteinte est solide pour les critères financiers, à l'exception du critère relatif à la capacité en opération de Photosol. Par contre, le critère climat mesurant les émissions de CO₂ scope 1 scope 2 n'a pas été atteint en 2025.

Parlons maintenant des rémunérations 2026, des principes qui devront guider la rémunération 2026 je dirais des Gérants ; et commençons par les Gérants Gilles Gobin, Sorgema, Agena et GR Partenaires. La structure globale de rémunération fixe indexée sur l'inflation plus la rémunération variable annuelle au maximum de 50 %, ça reste inchangé. L'objectif cible du critère relatif à la sécurité du travail a été renforcé, et le périmètre du critère climat a été élargi pour y inclure le scope 3A. Le Conseil de Surveillance a émis un avis positif sur la politique de rémunération de Gilles Gobin, Sorgema, Agena et GR Partenaires, soumise au vote dans la résolution 17. Passons maintenant à la rémunération de Monsieur Bergeron et de Monsieur Jacquot. Depuis leur entrée en fonction, une politique de rémunération spécifique s'applique, comme vous le savez, à Messieurs Bergeron et Jacquot. Quelques évolutions ont été apportées pour 2026 afin de renforcer la structure et rapprocher celles-ci des pratiques du marché. Ainsi, leur rémunération est structurée en une part fixe inchangée et une rémunération variable annuelle représentant à la cible 80 % de la rémunération fixe. Mais désormais, un maximum de 100 % du fixe a été établi en cas de surperformance sur les critères financiers. Il y a également désormais une part d'appréciation qualitative pour 10 %. Et enfin, la rémunération de long terme, sous forme d'actions de préférence, restent inchangées. La politique contient désormais la possibilité d'une rémunération exceptionnelle dans des conditions spécifiques qui serait *disclosée*. Cette rémunération, évidemment, serait à faire approuver par le vote des actionnaires. La politique de rémunération de Monsieur Bergeron et de Monsieur Jacquot, a recueilli l'avis positif du Conseil de Surveillance et est soumise au vote de la résolution 18. Rémunération variable pluriannuelle 2026, ce slide montre les critères de performance attachés à la rémunération annuelle variable et reflète les changements évoqués précédemment. Slide suivante, la rémunération variable de long terme, sous forme d'actions de préférence attribuables à Messieurs Bergeron et Jacquot, est soumise à des conditions de performance strictes dont les objectifs sont alignés sur les éléments de *guidance* et les ambitions du Groupe

annoncées précédemment. Quant à la rémunération, oui, c'est de ce dont nous parlons. Excusez-moi, c'est sur cette slide là que le commentaire précédent s'appliquait. Venons-en maintenant— Alors, excusez-moi, je vais essayer de faire partir en arrière. Oui, la rémunération des présidents du Conseil. Vous avez là, excusez-moi, la rémunération de mon prédécesseur, Monsieur Nils Christian Bergene, qui a quitté le Conseil le 15 mai et qui se monte à 34 300 €. Vous avez par ailleurs la rémunération proposée pour moi-même en tant que nouveau Président du Conseil de Surveillance à partir du 15 mai 2025, de 56 884 €. Et je terminerai en disant que pour le Conseil de Surveillance, du fait de l'augmentation de l'enveloppe et de la taille accrue du Conseil, nous proposons d'augmenter, de placer l'enveloppe maximale de rémunération du Conseil de Surveillance à 611 750 €, en légère augmentation par rapport à l'année dernière, mais reflétant l'accroissement d'activité et de nombre des personnes par rapport aux personnes présentes l'année dernière. Je rappelle que cette politique de rémunération pour le Président s'est répartie en une part fixe de 40 % et de 60 %, qui est liée à la présence effective aux réunions du Conseil.

Voilà, je vais terminer cette présentation maintenant. Je voulais simplement faire un petit commentaire, si vous le voulez bien, concernant le fonctionnement du Conseil, parce que j'ai été assez frappé lors de réunions que j'ai eues avec un certain nombre de grands institutionnels que j'ai rencontrés à plusieurs reprises cette année, une question qui revenait de façon assez régulière sur le fonctionnement du Conseil. Est-ce que ce fonctionnement est satisfaisant ? Est-ce qu'il pose problème ? Et donc je voudrais simplement faire quelques commentaires sur ce sujet. C'est vrai que depuis un an, le Conseil fonctionne avec des membres qui ont des opinions différenciées, voire divergentes sur la gouvernance et la stratégie de Rubis, et que ceci engendre évidemment des débats intenses et nombreux au sein du Conseil de Surveillance et dans les Comités du Conseil. Mais je voudrais dire à tout le monde, comme je l'ai dit à ces actionnaires institutionnels, que dans mon sentiment, ce Conseil fonctionne et remplit la totalité de ses missions de supervision et de contrôle pour le compte des actionnaires. Ceci, bien sûr, se fait au prix d'un engagement important des membres du Conseil de Surveillance en temps et en intensité. Et d'ailleurs, je souhaite vraiment remercier ceux qui sont au premier rang de leur engagement pour faire fonctionner de façon satisfaisante le Conseil. Mais néanmoins, pour que le Conseil continue de fonctionner et de remplir sa mission, je crois qu'il est essentiel que ses membres se convainquent de respecter les principes de comportement qui incombent à chacun dans un Conseil. Je les rappelle rapidement : le respect de la collégialité des décisions, le maintien d'une pratique de loyauté entre collègues du Conseil et, évidemment, le strict respect de la confidentialité des débats du Conseil. C'est à cette condition que le Conseil pourra pleinement assurer le contrôle de la supervision de la Société, dans le respect évidemment de ses droits statutaires au nom de vous, les associés commanditaires. Pour ce faire, il convient de maintenir avec la Gérance une relation de travail constructive bâtie sur la confiance réciproque comme la Gérance, le Conseil doit en faire sa part. Je vous remercie.

Gilles Gobin : Merci. Merci, Président. Je vais maintenant passer la parole au représentant des Commissaires aux comptes, Monsieur Jacques-François Lethu du cabinet KPMG pour présenter les différents rapports dont ils ont la charge. Merci.

Jacques-François Lethu : Mesdames et Messieurs les Gérants et administrateurs. Mesdames et Messieurs les actionnaires. Donc, au nom du collège des Commissaires aux comptes KPMG et PricewaterhouseCoopers, j'ai l'honneur de vous rendre compte de la mission qui nous a été confiée. Donc, nos rapports relatifs à l'exercice 2025 figurent dans la Brochure de convocation à cette Assemblée Générale, ainsi que dans le Document d'enregistrement universel 2025. Nous avons émis trois rapports. Un rapport sur les comptes annuels, un rapport sur les comptes

consolidés et un rapport sur les conventions réglementées. PricewaterhouseCoopers a également émis un rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie. Je vous propose, comme il est d'usage au sein de cette Assemblée, de vous présenter les points essentiels de ces rapports.

Je commence tout d'abord par notre rapport sur les comptes annuels de votre Société. Il figure aux pages 468 à 471 du Document d'enregistrement universel. Les comptes annuels sont préparés selon les principes comptables français et dans le cadre de nos diligences, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme le point clé de notre audit. À l'issue de nos travaux, nous avons certifié sans réserve les comptes annuels de Rubis. Sans remettre en cause l'opinion exprimée à l'instant, Nous attirons votre attention sur la note 3 de l'annexe aux comptes annuels, qui expose les incidences liées aux changements de méthode comptables relatifs à la première application du règlement de l'Autorité des normes comptables numéro 2022-06.

Notre second rapport porte sur les comptes consolidés de votre Groupe et figure aux pages 464 à 467 du Document d'enregistrement universel. Des comptes consolidés sont préparés selon le référentiel IFRS, tel qu'adopté par l'Union européenne. Nos travaux sur les comptes consolidés ont pour objet de donner l'assurance raisonnable que les comptes ne comportent pas d'anomalies significatives. Notre approche d'audit globale est adaptée aux activités et aux différents métiers du Groupe ainsi qu'à son organisation. Elle a été partagée, de même que les conclusions de nos travaux avec la Direction Financière du Groupe à l'occasion d'échanges réguliers. Nous avons également rendu compte de nos travaux à la Gérance, au Comité d'Audit et RSE ainsi qu'au Conseil de Surveillance. Notre rapport comprend un point clé portant sur l'évaluation de la valeur recouvrable et le test de dépréciation des écarts d'acquisition. En conclusion de nos travaux, nous avons certifié sans réserve ni observation les comptes consolidés.

Notre troisième rapport porte sur les conventions réglementées. Il se trouve aux pages 472 à 473 du Document d'enregistrement universel. Ce rapport mentionne les conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice 2025. Celles-ci sont soumises à votre approbation. Notre rapport mentionne également les conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours des exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie.

Enfin, le dernier rapport, le rapport portant sur les informations en matière de durabilité et de taxonomies figure en page 256 à 260 du document d'enregistrement universel. Ce rapport d'assurance limitée porte sur la conformité avec les ESRS et la réglementation européenne du processus mis en œuvre par Rubis pour déterminer les informations publiées, des informations en matière de durabilité incluses dans l'état de durabilité et sur la taxonomie. Donc, sur la base des procédures que nous avons mis en œuvre, nous n'avons pas identifié d'erreurs, d'omissions ou d'incohérences importantes concernant la conformité avec les ESRS et la réglementation européenne. Sans remettre la conclusion exprimée à l'instant, nous attirons votre attention sur les informations figurant dans le paragraphe Éléments de progressivité de l'état de durabilité concernant les travaux en cours portant sur les indicateurs relatifs au salaire décent et à l'équité salariale.

Mesdames et Messieurs les Gérants. Mesdames, Messieurs les actionnaires. Mesdames et Messieurs les administrateurs, je vous remercie pour votre attention.

Questions et réponses

Gilles Gobin : Merci aux Commissaires aux comptes. Donc, nous avons terminé maintenant avec la présentation. Nous allons passer aux échanges avec les actionnaires. Je voudrais au préalable indiquer que la Société a reçu, le 13 mai dernier, à l'adresse électronique dédiée à l'Assemblée Générale, une demande de la CNN tendant à l'inscription d'un projet de résolution à l'ordre du jour de la présente Assemblée dont il a été évoqué par votre Président. J'invite Monsieur Patrick Molis, s'il le souhaite, représentant de la CNN, par ailleurs membre du Conseil de Surveillance, à s'exprimer à partir de la salle si on peut lui apporter un micro.

Patrick Molis (CNN) : Oui, merci beaucoup. Écoutez, je vais être très sobre. J'ai effectivement déposé une résolution pour demander la nomination d'un nouveau membre du Conseil de surveillance. Je vais reprendre brièvement les propos de notre Président du Conseil de Surveillance, que je remercie de sa présentation. Il a noté, et vous l'avez tous remarqué, l'accélération importante du nombre de réunions, puisque nous en avons eu, je ne sais plus si c'est 12 ou 14, le chiffre que vous avez cité, Marc-Olivier, dont six réunions d'*executive sessions*. L'année dernière à la même époque, lorsque je suis rentré au Conseil avec l'accord de la Gérance que je remercie, j'avais pris un engagement. C'était effectivement travailler dans le cadre du Conseil pour faire progresser ces travaux, notre gouvernance et vous avez vu que le nombre de sujets qui a été traité est effectivement important en présence, avec un taux de présence que Monsieur Marc-Olivier Laurent lui-même souligné positivement. Dans la mesure où Ronald Sämman a quitté le Conseil il y a deux mois ou un mois et demi, je ne me souviens plus exactement, début mai je crois, j'ai trouvé effectivement normal d'avoir une voix supplémentaire. Marc-Olivier Laurent a eu la courtoisie de souligner que les travaux étaient parfois intenses et que les opinions diverses et diversifiées, voire divergentes, pouvaient s'exprimer. Je crois que c'est effectivement important, et c'est dans ce sens que je souhaite qu'un nouveau membre arrive au Conseil avec la nomination de Monsieur Yann Dever. Voilà, il y a aujourd'hui un seul actionnaire significatif commanditaire, je le souligne, qui soit représenté au Conseil, c'est moi. Il n'y a pas d'autres représentants d'actionnaires commanditaires significatifs au Conseil. C'est quand même une particularité. Voilà, c'est tout ce que je voulais dire. Je vous remercie et j'espère avoir été très sobre.

Gilles Gobin : Merci par ailleurs, je vous rappelle que la Société a par ailleurs reçu le 3 juin dernier, par voie électronique, des questions écrites de la part d'un actionnaire, Monsieur Hubert Mathet. Alors, conformément à la réglementation applicable, les réponses à ces questions ont été publiées *in extenso* sur le site internet de la Société où elles peuvent être consultées. Je ne sais pas si Marc-Olivier Laurent, le Président, souhaite revenir brièvement sur cette question écrite. Si tu le souhaites, on peut t'apporter la—

Marc-Olivier Laurent : Je voulais simplement, tu l'as dit, Gilles, je voulais simplement rappeler que, effectivement, conformément au Code de commerce, la réponse circonstanciée aux sept questions de Monsieur Mathet figure sur le site internet. Ces questions portaient toutes sur la situation de Monsieur Bergene, l'ancien Président. Et simplement, je voudrais rappeler que vous trouverez les réponses circonstanciées sur le site internet. C'est une réponse approfondie qui a été faite, mais néanmoins, je voudrais rappeler que le Conseil de Surveillance s'est saisi de cette affaire, a procédé à un examen approfondi de la situation avec l'assistance de son conseil juridique. Cet examen a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives entre Rubis et Monsieur Bergene, à l'absence de conflit d'intérêts caractérisé ainsi qu'à l'absence de conventions réglementées. Néanmoins, le Conseil a initié par ailleurs dans une démarche

d'amélioration constante de ces procédures avec le Comité des Rémunérations et Nominations, une réflexion visant à renforcer certaines procédures relatives à l'appréciation de l'indépendance de ses membres. C'est le travail des prochaines semaines, je pense, qui sera proposé à la délibération du Conseil. Merci.

Gilles Gobin : Merci. Bien. Nous allons sans doute passer aux questions. Donc, si vous voulez, questions de la salle avant ultérieurement le vote des résolutions. Donc, pour les questions, vous levez la main et on vous apportera un micro. Monsieur, là-bas. Monsieur. Il y avait une main qui s'est levée là.

Speaker : Bonjour. Oui juste une petite question peut-être. J'ai compris du coup qu'on nous présentait une nouvelle personne pour entrer au Board. Est-ce que Monsieur Molis pourrait nous expliquer pourquoi il considère que c'est une bonne chose que Monsieur Dever rentre au Conseil ?

Gilles Gobin : Est-ce que vous voulez vous exprimer ?

Patrick Molis (CNN) : Oui, merci. Yann Dever est un banquier d'affaires qui a travaillé longtemps dans une banque assez connue qui s'appelle Lazard et qui maintenant dirige son propre établissement, qui est basé à Zurich, Paris et Londres, dans des opérations de M&A et de *restructuring*. Notre Société bien entendu, je n'ai rien à dire quant au fond des travaux du Conseil et aux réflexions de la Gérance. Mais il y a des sujets d'évolution qui ont pu être évoqués dans l'avenir, qui se produiront ou qui ne se produiront pas, et je n'ai rien à dire à ce sujet. Et je pense qu'équiper le Conseil, effectivement, de compétences techniques significatives sur le plan financier pour pouvoir accompagner les réflexions et l'avis que le Conseil de Surveillance aura, s'il y a une opération un jour à prononcer sur un projet qui nous sera présenté par la Gérance serait quelque chose de très utile et constructif. C'est dans ce sens que j'ai présenté la candidature de Yann Dever. Je vous remercie.

Gilles Gobin : Est-ce qu'on peut parler un peu de l'activité du Groupe plutôt que des personnes ? Est-ce qu'il y a des questions ? La cinq, pardon excusez-moi.

Speaker : Merci de finir par me prendre. Je suis actionnaire individuel de manière significative pour moi et je suis content de votre exposé puisque l'entreprise va bien. Vous êtes une des rares entreprises à ne pas trop vous plaindre de toutes les crises, du contexte du Moyen-Orient, etc. du dollar. Je trouve, vu de ma fenêtre, de très loin en ouvrant les volets, que vous gérez bien. J'apprécie pas tellement les petites histoires au Conseil d'administration de ceux qui veulent rentrer, etc. Je crois qu'un groupe doit être homogène et se focaliser sur la direction, sur ce qu'il faut prendre et non pas avoir des querelles comme ça. La réunion d'actionnaires, j'ai l'impression que vous allez la soigner un petit peu parce que ces dernières années, vous l'aviez un peu délaissée. On était Salons Hoche, il n'y avait pas de place. Là, vous avez bien prévu, vous vous étonnez parce que c'est clairsemé. Peut-être qu'il y a la grève SNCF aujourd'hui qui a empêché beaucoup d'actionnaires individuels de se déplacer. Mais maintenant qu'ils vont savoir que vous faites un effort, vous nous recevez bien, il y a un buffet d'accueil qui était sympathique et que vous n'aviez plus. Peut-être qu'à la sortie, on aura l'occasion d'avoir un échange, un buffet, on pourra discuter avec vous pour mieux se comprendre. Je ne sais pas. Dans votre exposé, tout va bien, mais je m'attendais à ce que vous me parliez quand même d'autres sujets comme Puma Energy, Trafigura, etc. Et si je voulais être un peu désagréable, je vais vous demander est-ce que Rubis est à vendre ? Merci de me répondre pour ce que vous pourrez nous en dire.

Jacques Riou : Bon écoutez, merci d'abord pour vos remarques agréables, pour effectivement le confort de la salle, qualité du son, etc. Donc vous voyez que nous savons écouter et nous savons bouger. S'agissant de votre dernière remarque, il s'agit de rumeurs de marché évidemment. Il est évident que nous ne pouvons pas commenter les rumeurs de marché, ou alors elles s'expliquent toujours par le fait que finalement, notre travail est de parler avec beaucoup de gens. Nous connaissons toutes les sociétés dans nos métiers, nous sommes connus aussi dans nos métiers. Alors ce n'est pas surprenant que de temps à autre, des articles puissent sortir. Et je pense avoir répondu à votre question, à moins que vous ayez un commentaire supplémentaire.

Gilles Gobin : Merci. Là-haut le trois, là. Je ne sais pas.

Hubert Mathet : Alors c'est reparti avec un autre micro cette fois-ci, je crois qu'on m'entend. Merci de prendre ma question. D'abord merci à la Gérance, au Conseil de Surveillance excusez-moi, je ne me suis pas représenté mais comme vous avez cité mon nom tout à l'heure, à nouveau Hubert Mathet pour d'autres questions. Donc d'abord, merci à la Gérance et au Conseil de Surveillance d'avoir agendé une Assemblée Générale Extraordinaire à l'automne prochain pour la révision du mode de calcul de l'intéressement des commandités. C'est bon pour le dialogue actionnarial et vous avez entendu le message qui vous a été transmis l'année dernière. Donc merci pour ça. Merci d'avoir répondu à ma question écrite. Maintenant, j'ai un sujet qui est un peu plus juridique et qui concerne cet intéressement des commandités. Si je lis votre statut, il est clairement indiqué que c'est un dividende et à ce titre-là, je pense qu'en tant que dividende, on coche toutes les cases de l'article 232-12 du Code de commerce. Et il y a deux questions que je vais vous poser à ce sujet.

Le premier, c'est que, dans la notice de convocation de l'Assemblée Générale, vous indiquez page 14, que ce dividende peut être payé en actions et en partie numéraire, mais que vous avez décidé, ou en tout cas la Société qui n'est pas véritablement explicitée à ce stade-là de la présentation, a décidé que ce serait totalement en numéraire pour éviter des problèmes liés à la dilution. C'est compréhensible sur le plan technique. La présentation qui est faite par le Conseil de Surveillance au niveau du *roadshow* gouvernance, parle d'un engagement de la part des commandités, qu'il y ait une partie, je crois que c'est 50 % si je ne dis pas de bêtises, qui soit payée systématiquement en actions bloquées à trois ans. Je n'ai pas trouvé l'information dans les documents qui sont accessibles.

Et maintenant, la question purement juridique, c'est que s'il s'agit d'un dividende, je ne comprends pas qu'il ne fasse pas partie de la résolution trois de l'ordre du jour. Dès lors se pose la question de la validité de cette résolution. Merci de vos réponses.

Jacques Riou : Alors oui, vous avez fait allusion à l'engagement que les commandités ont pris, il y a maintenant très longtemps, de réinvestir la moitié de leurs dividendes en actions Rubis et de les conserver pendant trois ans au moins. Ça n'est pas statutaire. Donc, effectivement, on ne pouvait pas le trouver dans les statuts. C'est un engagement qui a été pris et cet engagement se trouve dans le DEU, le Document d'enregistrement. Alors, pardonnez-moi, mais je n'ai pas le numéro de la page en tête, mais cet engagement figure effectivement dans les documents officiels de la Société. Donc, sur un plan concret, dès lors qu'il y a distribution d'un dividende pour les commandités, ce qui n'arrive pas tous les ans, il y a effectivement un investissement. En tout cas, il y a *a minima* un blocage de la moitié des actions. Donc c'est quelque chose qui est vérifiable et qui se pratique régulièrement. J'ajouterai une chose, c'est que vous le savez peut-être, mais les commandités détiennent à peu près 2,5 % du capital de la Société. Ces

2,5 % ne viennent pas par hasard. En fait, ils sont le fruit du réinvestissement systématique des dividendes par les commandités en actions Rubis. Donc ça vous donne une petite idée de la confiance que les commandités ont dans le Groupe, au-delà de leur engagement en tant que commandités.

Est-ce qu'on a répondu à votre question Monsieur ?

Hubert Mathet : Excusez-moi non, je ne pense pas. Vous touchez un dividende, pourquoi ne fait-il pas l'objet d'une résolution incluse ou d'une—

Jacques Riou : Les choses sont très simples. Les choses sont très simples. C'est un dividende statutaire.

Hubert Mathet : Donc quelle différence faites-vous ? Excusez-moi de vous interpellier.

Jacques Riou : Les statuts sont la constitution de la Société et doivent être exécutés. Donc les statuts prévoient le calcul d'un dividende pour les commandités. Je vous rappelle que les commandités sont des associés dans la Société, de même que les actionnaires sont des associés dans la Société. Les actionnaires touchent des dividendes chaque année, vous le savez depuis au moins 30 ans. Les commandités ont statutairement droit à un dividende, tout naturellement. Ce dividende a des modalités de calcul qui sont tout à fait précisées, qui sont très contraignantes, ce qui fait que ça n'intervient pas tous les ans largement. Et il n'y a pas de décision d'Assemblée sur ce dividende puisqu'il est statutaire. Voilà.

Hubert Mathet : Mais s'il a la nature juridique d'un dividende, écoutez, voilà, on ne va pas...

Jacques Riou : Oui, absolument. Vous savez, la commandite par actions, c'est quelque chose qui existe depuis très, très longtemps, qui est très connue, et des juristes et de tous ceux qui veulent s'y intéresser. Et je vais vous dire, il n'y a pas de sujet là-dessus, c'est parfaitement calibré et depuis très longtemps, je vous rassure sur ce point.

Gilles Gobin : Bon, on va passer, question numéro 1.

Monsieur Duché : Bonjour messieurs, dames. Monsieur Duché, actionnaire individuel. Des questions un peu plus terre à terre. La raffinerie SARA, depuis longtemps, s'alimente en brut depuis la Norvège je crois. Je sais que la nature des raffineries est liée à la qualité du brut, mais est-ce qu'avec tout ce qui se sort, comme vous l'avez d'ailleurs indiqué au Guyana ou je cherche le nom, le pays mitoyen. Est-ce que cette chose pourrait changer ? Puis une autre petite question, quelle est la nature des contrats d'achat du bitume ? Est-ce que c'est sur les marchés *spot* et contrats long terme ou etc. ? Merci.

Gilles Gobin : Merci. Jean-Christian ?

Jean-Christian Bergeron : Merci pour votre question. Sur la partie des bruts, non effectivement il n'y a pas de remise en cause du schéma d'approvisionnement. Vous l'avez très bien décrit. On achète nos bruts en mer du Nord donc il n'y a pas de raison particulière à ce stade-là, puisque ce sont des bruts qui correspondent parfaitement aux produits que la SARA est supposée délivrer sur ces marchés qui, je vous rappelle, sont des marchés européens, donc soumis aux réglementations européennes. Donc il y a très, très peu finalement de bruts qui correspondent au modèle de la SARA. Et ceux que nous achetons aujourd'hui en mer du Nord correspondent. Et nous avons avec cette société-là des contrats tout à fait bien négociés, qui produisent les meilleures qualités au meilleur coût.

Votre deuxième question sur le bitume. Alors en fait, on a des contrats annuels qui ne sont donc pas des contrats spot, des contrats que nous négocions avec principalement deux raffineries aujourd'hui, une raffinerie MOH en Grèce et une deuxième raffinerie Tüpras en Turquie. Alors on fait quelques achats spots par-ci par-là. Mais fondamentalement, l'essentiel de nos besoins sont effectivement des contrats d'un an que nous renégocions avec ces deux raffineries. On verra si avec l'évolution des productions de bitume dans le monde qui ont parfois des à-coups, nous serons amenés ou pas à changer. Mais pour l'instant ça fonctionne très bien. On prend nos bitumes dans la Med, on les transporte avec nos gros bateaux sur le golfe de Guinée, en Afrique et ensuite on les distribue avec des bateaux plus petits et des camions sur l'ensemble des pays qu'on approvisionne.

Gilles Gobin : Est-ce qu'il y a d'autres questions sur l'activité de l'entreprise ? Non, Je vois qu'on a fait un tour de tour de piste, donc on va peut-être passer, si vous le voulez bien, au vote des résolutions. Pardon, il y en a encore une, j'ai pas vu.

Speaker : Oui, bonjour, je voulais juste vous féliciter parce que je trouve que l'ambiance n'est pas géniale. C'est vrai que je suis d'accord avec l'intervenant tout à l'heure, les petites guéguerres, moi j'aime pas tellement. Moi je vous félicite, vous, c'est vous qui avez fait tout le travail depuis 30 ans. Moi j'aime beaucoup cette société et je vais vous dire, je remercie les gros investisseurs qui en ce moment délaissent je trouve cette action parce que je pense que sûrement ils doivent acheter des valeurs technologiques je sais pas, ils sont peut-être trop habitués à aller par-là, mais moi je vais en profiter pour me renforcer, vous voyez, c'est pour vous dire tellement j'ai confiance. Donc je vous félicite et j'aurais voulu un peu rêver un petit peu. Si vous pouvez me faire rêver, la France étant le pays au monde où on est le plus taxé, est-ce qu'il serait possible de savoir le prix à la pompe qui est proposé dans les différents continents que vous avez ? L'Afrique, les Caraïbes, pour comparer avec la France. Est-ce que vous avez ces chiffres-là ?

Jean-Christian Bergeron : On a les chiffres dans tous les pays.

Speaker : Pour faire rêver un peu parce que je suppose qu'ils sont plus bas.

Jean-Christian Bergeron : Je ne sais pas si ça vous fait rêver ou vous faire pleurer, mais c'est vrai que la France fait partie des pays au monde où le prix du carburant est le plus élevé. On est au-delà des 2 €, vous le savez. Il y a très, très peu de pays, pour ne pas dire aucun, sur nos géographies, qu'elles soient en Afrique ou dans les Caraïbes qui sont à ces niveaux de prix. Après le niveau des salaires, le niveau de vie des populations fait qu'à 2 €, plus de 2 € ce ne serait pas tenable. Donc il y a un régime de taxation effectivement dans la plupart des pays, qui est moins exigeant que celui qu'on connaît en France. Donc les prix sont beaucoup plus bas. Alors ça varie, je pense que les prix les plus bas doivent tourner autour de 0,80 €, 0,90 €. Et puis les prix les plus hauts, vous les avez cités, c'est plutôt en Europe on est aux alentours des 2 €.

Speaker : Effectivement 0,80 € ça fait rêver. Merci beaucoup.

Gilles Gobin : Merci en tout cas.

Jacques Riou : En tout cas merci de votre commentaire.

Gilles Gobin : Merci de votre commentaire et de s'intéresser à la Société plutôt qu'aux personnes. Est-ce qu'il y a encore des questions sur l'activité ou.

Jacques Riou : Numéro un.

Gilles Gobin : Numéro un.

Speaker : Bonjour monsieur. Vous avez été condamné avec Rubis Terminal et TotalEnergies concernant une entente illicite en Corse. Est-ce que vous pourriez nous en dire un peu plus ? Est-ce que vous avez payé les 87 millions d'euros d'amende ?

Jean-Christian Bergeron : C'est pas 87, c'est 64. Alors oui, nous avons payé parce que nous n'en avons pas eu le choix. Par contre, le Groupe a indiqué publiquement qu'il était consterné par la teneur de la décision. Il a depuis d'ailleurs, comme les deux autres groupes qui ont été condamnés, donc TotalEnergies et puis le groupe Euro Garages, et on a fait appel devant la Cour d'appel de Paris avec des arguments que nous considérons comme extrêmement solides. Donc, rendez-vous dans quelques années pour voir quel sera le verdict de la Cour d'appel. Mais on est extrêmement confiants.

Gilles Gobin : Merci. Est-ce qu'il y a encore d'autres questions ? Non. Bon ben je pense que on a clos les débats. On va passer au vote des résolutions. Il y en a encore une, bon la dernière.

Speaker : J'ai été satisfait de vos réponses. Mais quand vous parlez de rumeurs, quand on est actionnaire individuel, vous communiquez pas tellement Rubis. Je ne vous entends pas dans *Les Échos*, dans les journaux, dans, je ne suis peut-être pas assez après tout, puisque je suis surtout les sociétés une fois par an à l'Assemblée Générale. Mais je trouve que vous parlez de rumeurs. Je comprends que sur ces sujets, vous ne pouvez pas parler de tous les contacts que vous avez, mais il faudrait que peut-être vous communiquiez plus ou dites-moi où je peux vous suivre pour avoir l'info de vous et non pas de journalistes qui supputent, ou d'analystes financiers qui font des montages, qui parlent d'OPA, qui parlent déjà de prix. Ils vont vite. Merci.

Jacques Riou : Alors écoutez, vous avez la meilleure solution, c'est aller sur le site Rubis qui a été refait très récemment et qui est remarquable. Enfin, je peux le dire, d'autant plus que je n'y suis pour rien vous voyez. Il y a aussi des lettres aux actionnaires pour les actionnaires individuels. Nous n'avons pas le même budget de communication que les grands pétroliers internationaux, je vous l'accorde volontiers, mais allez sur le site. Je crois que nous sommes une des entreprises qui détaillons le plus le cœur de nos activités. Ce sont des choses, des remarques que l'on nous fait souvent. Vous avez beaucoup d'informations en profondeur sur nos activités industrielles et commerciales, donc rendez-vous sur notre site.

Clarisse Gobin-Swiecznik : Je crois que j'ajouterai juste que vous pouvez vous inscrire à la Place des investisseurs pour suivre. Notre Directrice des Relations investisseurs fait des réunions régulières après la publication des résultats pour informer nos investisseurs particuliers.

Vote des résolutions

Gilles Gobin : Merci. Bien, je pense qu'on va passer au vote des résolutions. Est-ce que Eva, j'invite Eva qui va mener ce vote des résolutions. Merci beaucoup.

Eva Chauvet : Bonjour chers actionnaires. Comme indiqué en début de séance, le quorum requis pour cette Assemblée Générale est de 20 % des actions disposant d'un droit de vote pour la partie ordinaire. L'état définitif de la feuille de présence fait ressortir que les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance, détiennent 56,32 % des actions disposant d'un droit de vote. Le quorum requis est donc dépassé. Je vous propose de ne présenter que le titre résumant chaque résolution, et je vous rappelle que le texte intégral des résolutions figure aux

pages 46 à 50 de la Brochure de convocation et aux pages 11 et 12 de son addendum. Je vais commencer par vous rappeler les modalités du vote électronique. Les détails figurent à l'écran. Veuillez tout d'abord vérifier que votre carte à puce est correctement insérée. Et concernant le vote, si vous souhaitez voter pour la résolution, appuyez sur la touche un. Si vous souhaitez voter contre la résolution, appuyez sur la touche deux et si vous souhaitez vous abstenir, appuyez sur la touche trois. Lorsque la mention Acquitté apparaît sur l'écran de votre boîtier, cela signifie que votre vote a été pris en compte.

Je vais donc vous présenter les résolutions et vous invite à voter après que j'ai déclaré Le vote est ouvert.

Résolution relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire. Première slide, première résolution, approbation des comptes sociaux de l'exercice 2025. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Deuxième résolution, approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Troisième résolution, affectation du bénéfice et fixation du dividende. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Quatrième résolution, renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Cécile Maisonneuve pour une durée de trois ans. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Cinquième résolution, renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Alberto Pedrosa pour une durée de trois ans. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Sixième résolution, renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Carine Vinardi pour une durée de trois ans. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Septième résolution, renouvellement du mandat de la société PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire en charge de la mission de certification des comptes. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Huitième résolution, renouvellement du mandat de la société PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Neuvième résolution, approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025, mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

10^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés aux cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Gilles Gobin en qualité de Gérant de Rubis SCA. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

11^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à la société Sorgema SARL en qualité de Gérante de Rubis SCA. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

12^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à la société Agena SAS en qualité de Gérante de Rubis SCA. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

13^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Jean-Christian Bergeron, en qualité de Gérant de Rubis SCA à compter du 1^{er} octobre 2025. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

14^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Marc Jacquot en qualité de Gérant de Rubis SCA à compter du 1^{er} octobre 2025. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

15^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Nils Christian Bergene, en qualité de Président du Conseil de Surveillance de Rubis SCA jusqu'au 15 mai 2025. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

16^e résolution, approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Marc-Olivier Laurent, en qualité de Président du Conseil de Surveillance de Rubis SCA, à compter du 15 mai 2025. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

17^e résolution, approbation de la politique de rémunération de Monsieur Gilles Gobin, Sorgema SARL, Agena SAS et GR Partenaires SCS en qualité de Gérants de Rubis SCA. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

18^e résolution, approbation de la politique de rémunération de Monsieur Jean-Christian Bergeron et de Monsieur Marc Jacquot en qualité de Gérants de Rubis SCA. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

19^e résolution, approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance de Rubis SCA. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

20^e résolution, fixation du montant global de la rémunération annuelle des membres du Conseil de Surveillance, 611 750 €. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

21^e résolution, approbation du renouvellement par tacite reconduction de la convention d'assistance et de son avenant numéro un conclu entre Rubis Photosol SAS et Rubis SCA entrant dans le champ d'application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

22^e résolution, autorisation à donner au Collège de la Gérance pour une durée de 18 mois, à l'effet de permettre à la Société de racheter ses propres actions. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

23^e résolution, pouvoir pour formalités. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Résolution déposée par un actionnaire et non agréée par la Gérance sur recommandation du Conseil de Surveillance relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire. Résolution A, nomination de Monsieur Yann Dever en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de trois ans. Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est rejetée.

Les votes étant achevés, je vous remercie, chers actionnaires, et je vous rends la parole, Gilles.

Gilles Gobin : Merci. Avant de vous quitter, je voudrais remercier tous ces actionnaires qui nous suivent depuis longtemps pour les chaleureux mots que vous nous exprimez. Sachez que nous travaillons dur pour vous. Merci infiniment. Cette séance est terminée. N'oubliez pas de rendre aux hôtes les boîtiers. Merci.

[FIN DE TRANSCRIPTION]