



# Assemblée Générale Ordinaire 2026

10 JUIN 2026

## Ordre du jour



01 • **Actualités et faits marquants**

02 • **Stratégie**

03 • **Résultats financiers**

04 • **Durabilité**

05 • **Gouvernance**

06 • **Rapports des Commissaires  
aux comptes**

07 • **Échanges avec les actionnaires**

08 • **Vote des résolutions**



01

# Actualités et faits marquants

**JACQUES RIOU**

Gérant

**CLARISSE GOBIN-SWIECZNIK**

Gérante



“

*Face à un contexte international marqué par le conflit au Moyen-Orient et des marchés énergétiques sous tension, l'engagement des équipes de Rubis permet au Groupe de démontrer une nouvelle fois la solidité de son modèle.*

”



# Un modèle robuste

Nos équipes s'engagent pour l'excellence opérationnelle et la proximité client



## Satisfaction des attentes de nos clients



## Maîtrise de la chaîne logistique



## Expertise terrain et proximité client



## Identification des opportunités de croissance



# 2025, une nouvelle année record



**TRÈS BONNE PERFORMANCE COMMERCIALE ET OPÉRATIONNELLE**  
dans toutes les régions et toutes les activités



**VOLUMES DISTRIBUÉS**  
**6,3 MILLIONS M<sup>3</sup>**  
**+ 6 %**

**ACTIFS PV EN OPÉRATION**  
**633 MW<sub>c</sub>**  
**+ 21 %**



**EBITDA**  
**741 M€**  
**+ 7 %<sup>(1)</sup>**



**RÉSULTAT NET**  
**309 M€**  
**+ 19 %<sup>(2)</sup>**



**NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE**

Amélioration  
de notre  
transparence et  
reconnaissance

Climate

**CDP**

2025

**A-**

(1) À taux de change EUR/USD constant et impact hyperinflation inchangé.

(2) Hors plus-value de cession de Rubis Terminal en 2024.

# Des réussites dans l'ensemble de nos activités



## AVIATION



Très bonne performance aux Caraïbes confirmant la solidité de la demande

## STATIONS-SERVICE



Poursuite du développement d'un modèle de proximité fondé sur des écosystèmes de services

## BITUME



Renforcement de nos positions en Afrique avec le développement de nos activités dans deux nouveaux pays

## ÉLECTRICITÉ PHOTOVOLTAÏQUE



Montée en puissance de la capacité photovoltaïque en France (+ 21 %) et construction en cours de 4 parcs en Italie



## THINK TOMORROW 2030

Montée en maturité de la démarche durabilité et intégration plus forte dans le pilotage stratégique

# Un modèle vertueux pour les actionnaires et les collaborateurs



## Pour les actionnaires



### CASH-FLOW RECORD

traduisant la solidité du modèle opérationnel



### BILAN SOLIDE

levier corporate à 0,9x EBITDA

en baisse de 0,4x vs 2024



### 30<sup>E</sup> ANNÉE DE CROISSANCE DU DIVIDENDE

2,07 €/action proposé au vote

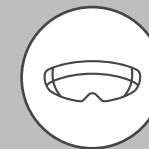


## Pour les collaborateurs



### 96 % DES COLLABORATEURS FORMÉS

dont 51 % aux évolutions de nos métiers



- 57 % TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS <sup>(1)</sup> depuis 10 ans

(1) Accidents avec arrêt de travail > 1 jour.

02

# Stratégie

**JEAN-CHRISTIAN BERGERON**  
Gérant et DG de Rubis Énergie

**CLARISSE GOBIN-SWIECZNIK**  
Gérante

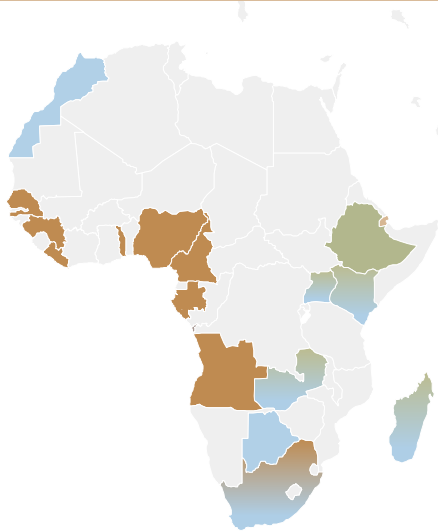


## Répondre aux grandes tendances sur nos marchés

La transition énergétique s'accélère, les énergies conventionnelles restent indispensables pour répondre à l'augmentation des besoins en énergie

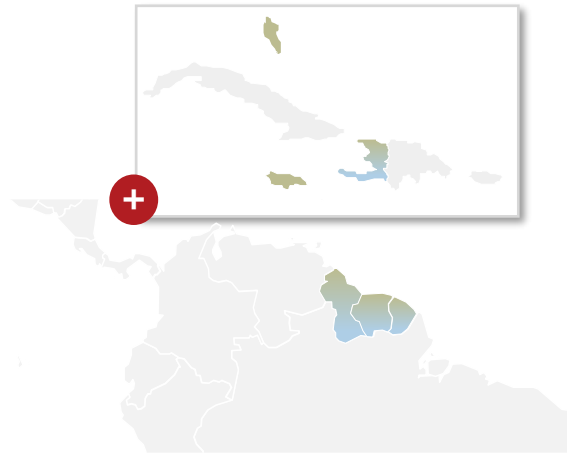
### AFRIQUE

Forte croissance démographique, urbanisation rapide et besoins importants en infrastructures routières et énergétiques



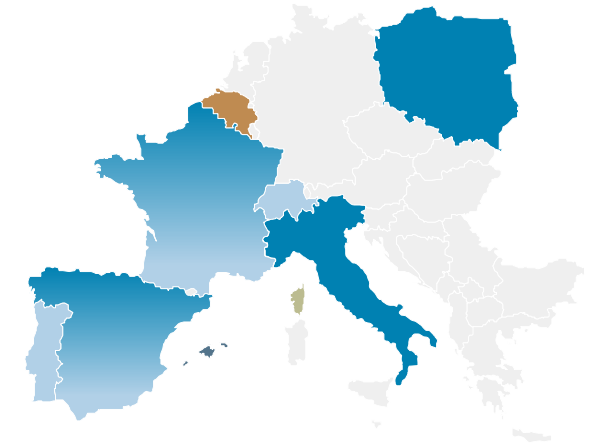
### CARAÏBES

Essor constant du tourisme et dynamique de croissance soutenue notamment grâce au développement économique du Guyana, et prochainement du Suriname



### EUROPE

Accélération de l'électrification des usages (mobilité électrique, datacenters, etc.) et développement du GPL comme énergie de transition pour les industries



■ GPL
 ■ Carburants
 ■ Bitume
 ■ Électricité photovoltaïque



**Des dynamiques structurelles favorables dans ces trois régions, qui confortent la pertinence, l'équilibre et la pérennité du modèle de Rubis**

# Un socle solide : nos activités historiques de distribution



## GPL



**+ 2 %**  
volumes

**+ 3 %**  
marges

porté par l'Europe (GPL-carburant) et l'Afrique



## CARBURANTS



**+ 4 %**  
volumes

**+ 5 %**  
marges

Caraïbes et Afrique en tête



## BITUME



**+ 28 %**  
volumes

**+ 18 %**  
marges

Afrique  
(Europe à partir de 2026)



**Les activités historiques continuent de générer une croissance organique soutenue et un cash-flow récurrent qui financent le développement des relais de croissance**

## Focus bitume : un moteur de croissance



### EXPERTISE TECHNIQUE DES ÉQUIPES

Équipes dédiées,  
partenariats avec les  
raffineries,  
contrôle qualité,  
confiance des grands  
constructeurs



### PLATEFORME LOGISTIQUE INTÉGRÉE UNIQUE EN AFRIQUE

5 navires dédiés,  
11 terminaux de  
stockage,  
plus de 500 000 tonnes  
distribuées dans  
20 pays



### POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU AFRICAIN

Renforcement  
des positions en Angola  
et entrée sur le marché  
libyen



### EXPANSION EN EUROPE

Démarrage de l'activité  
en Belgique, aux  
Pays-Bas, en France  
et en Allemagne  
en janvier 2026

## Nouveaux relais de croissance en synergie avec nos métiers historiques

Une logique d'extension naturelle : s'appuyer sur nos positions existantes pour développer des activités complémentaires, créatrices de valeur



### STATIONS-SERVICE

Développement d'un écosystème de la station : boutiques, restauration, services connexes dont recharge électrique



### LUBRIFIANTS

Forte accélération des ventes (+ 20 % de volumes), soutenue par plusieurs partenariats stratégiques



### RENOUEVABLES

Développement de Photosol en Europe et projets solaires pour les clients professionnels de Rubis Énergie, développement des biocarburants



**L'extension vers des activités adjacentes s'appuie sur les positions existantes du Groupe, sans rupture de modèle et avec un risque maîtrisé**

## Qualité d'exécution, stratégie maîtrisée



- Une excellence opérationnelle au service de nos clients
- Des activités historiques solides
- Des relais de croissance bien identifiés
- Une discipline financière constante



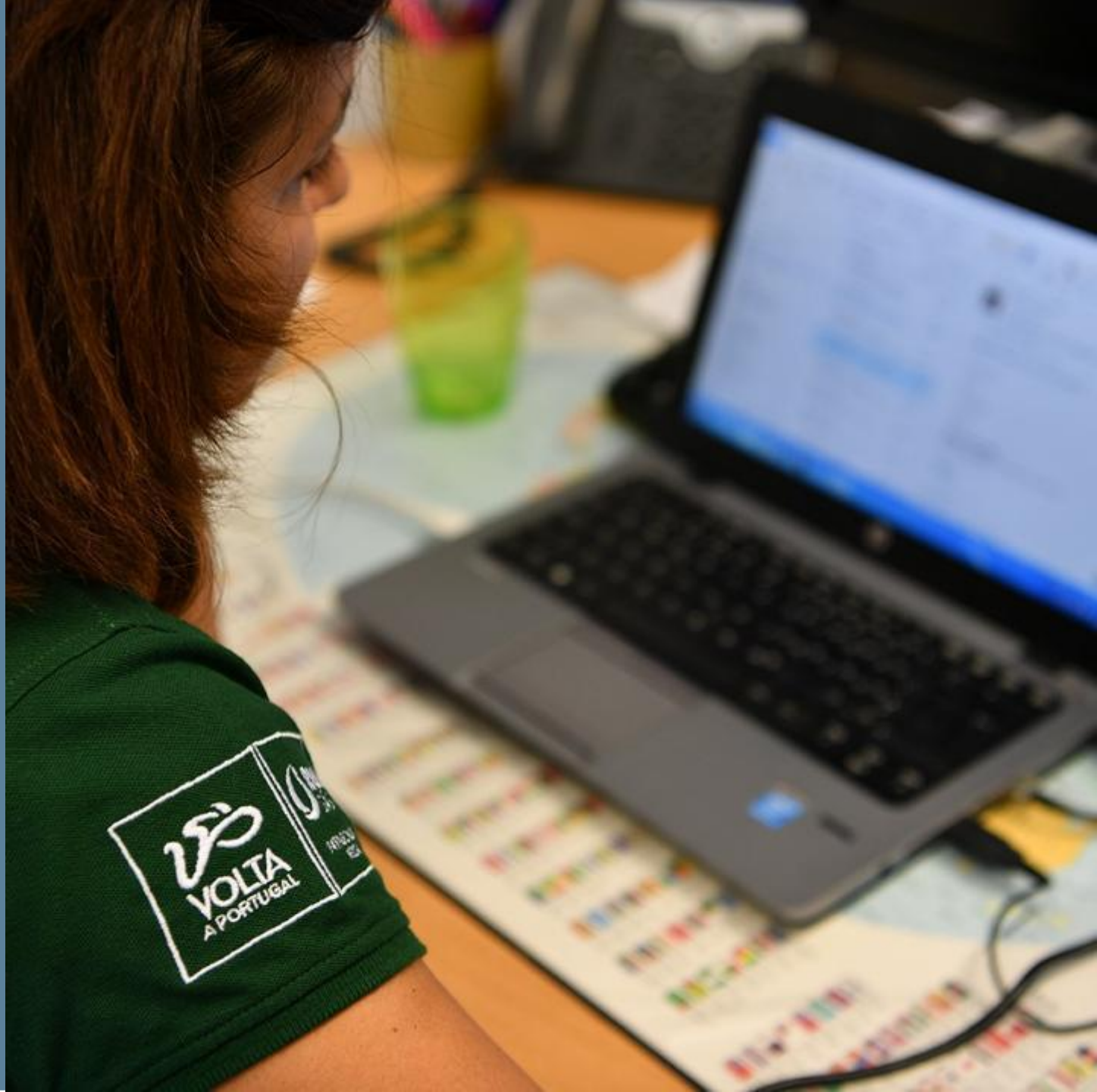
**Rubis est confiant dans son modèle et ses perspectives de croissance durable**

03

# Résultats financiers

**MARC JACQUOT**

Gérant et Directeur Financier  
Groupe





**741 M€**

EBITDA

**+ 7 %** <sup>(1)</sup>

**487 M€**

EBIT

**+ 3 %** <sup>(1)</sup>



**735 M€**

CASH FLOW  
ACTIVITÉS  
OPÉRATIONNELLES

**+ 10 %**



**309 M€**

RÉSULTAT NET PART  
DU GROUPE

**+ 19 %** <sup>(2)</sup>



**0,9x**

DETTE FINANCIÈRE NETTE  
CORPORATE/EBITDA <sup>(3)</sup>



**2,07 €**

DIVIDENDE 2025

**+ 6 %**

2015-2025 CAGR <sup>(4)</sup>

(1) À EUR/USD et hyperinflation constants.

(2) Hors plus-value de cession de Rubis Terminal en 2024.

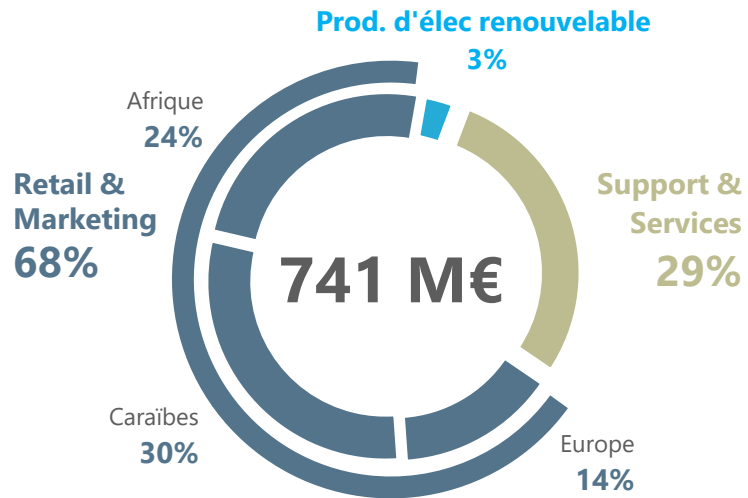
(3) Dette hors dette sans recours liée aux SPV Photosol.

(4) Taux de croissance annuel composé.

# Performance opérationnelle 2025



## RÉPARTITION DE L'EBITDA (1)



(1) En % de l'EBITDA du Groupe hors coûts de holding.

## DISTRIBUTION D'ÉNERGIES

SUPPORT & SERVICES

EBITDA

**224 M€** **Stable**  
vs 2024

RETAIL & MARKETING

EBITDA

**531 M€**

Volumes

**+ 6 %**  
vs 2024

Marge brute

**+ 6 %**  
vs 2024

## PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ PHOTOVOLTAÏQUE

Actifs en opération

**633 MWc**

EBITDA power

**47 M€**

+ 32 % vs 2024

Portefeuille sécurisé

**1,4 GWc**

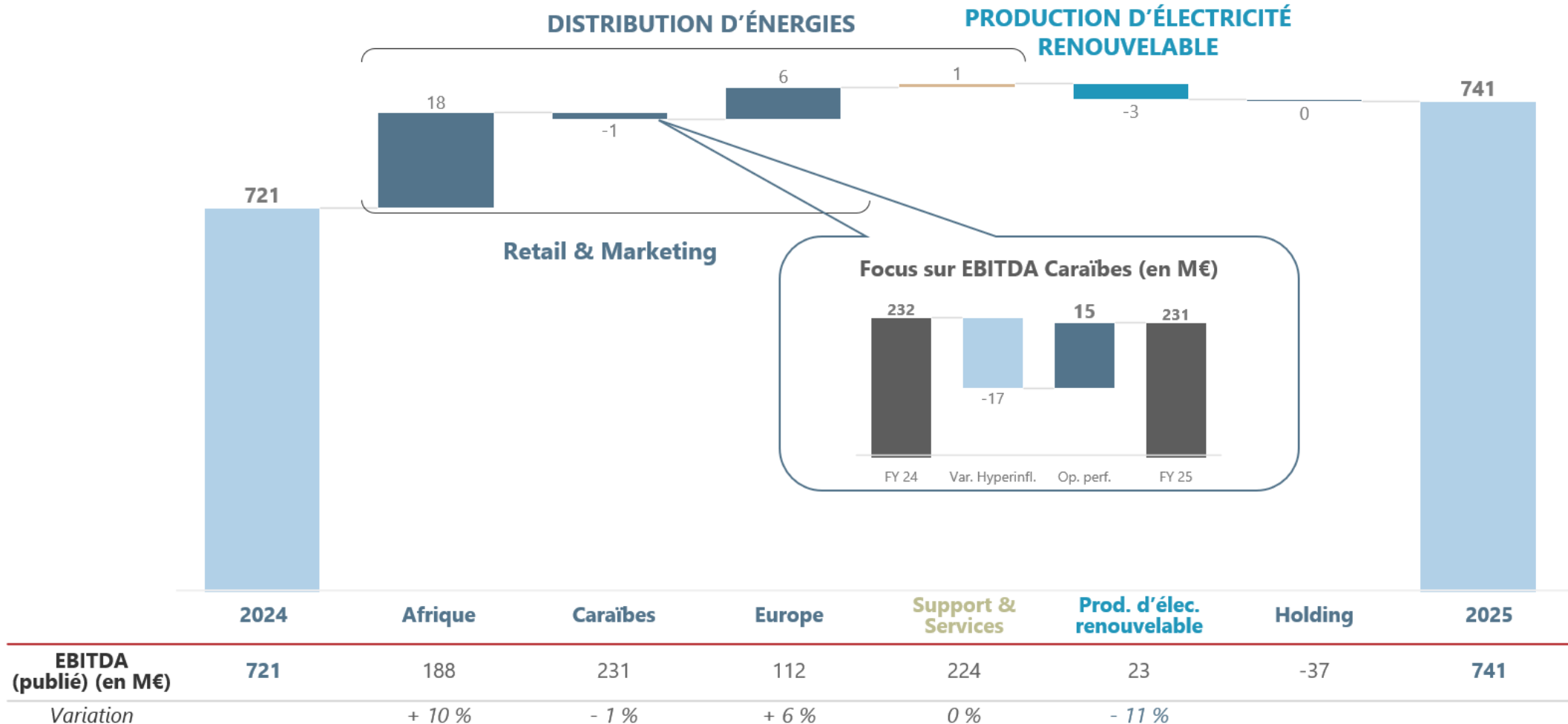
+ 30 % vs 2024

# Performance opérationnelle 2025

Solide performance de l'Afrique et des Caraïbes malgré l'effet défavorable EUR/USD

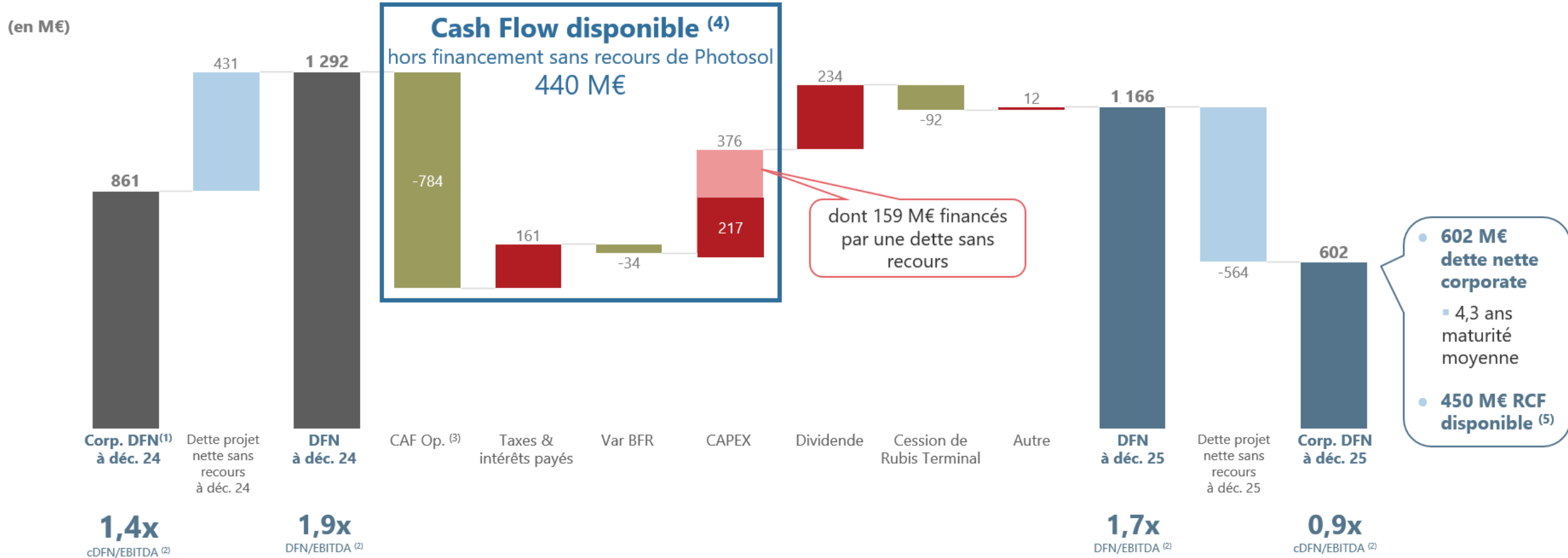


## ÉVOLUTION DE L'EBITDA (en M€)



# Évolution de la dette nette

Un bilan solide : un ratio d'endettement en baisse à 0,9x – Solide génération de cash-flow



(1) Dette financière nette.

(2) Hors IFRS 16 – Obligations liés au crédit-bail.

(3) Capacité d'autofinancement (CAF) opérationnelle = CAF avant coût de l'endettement financier net et impôt.

(4) Cash-flow disponible net du financement sans recours de Photosol = cash flow avant coût de la dette financière nette et impôt + Capex + production nette de dette sans recours + variation du besoin en fonds de roulement + charges financières nettes payées.

(5) Ligne de crédit revolving.

# Comptes sociaux et consolidés

En milliers d'euros



## Comptes consolidés

ACTIF	2025	2024
Total actifs non courants	4 368	4 391
Actifs courants hors trésorerie	1 500	1 667
Trésorerie et équivalents	757	676
<b>TOTAL</b>	<b>6 625</b>	6 734

PASSIF	2025	2024
Capitaux propres	2 920	2 961
Engt personnel et autres prov.	299	237
Dettes financières	1 922	1 969
Autres passifs courants et non courants	1 484	1 567
<b>TOTAL</b>	<b>6 625</b>	6 734



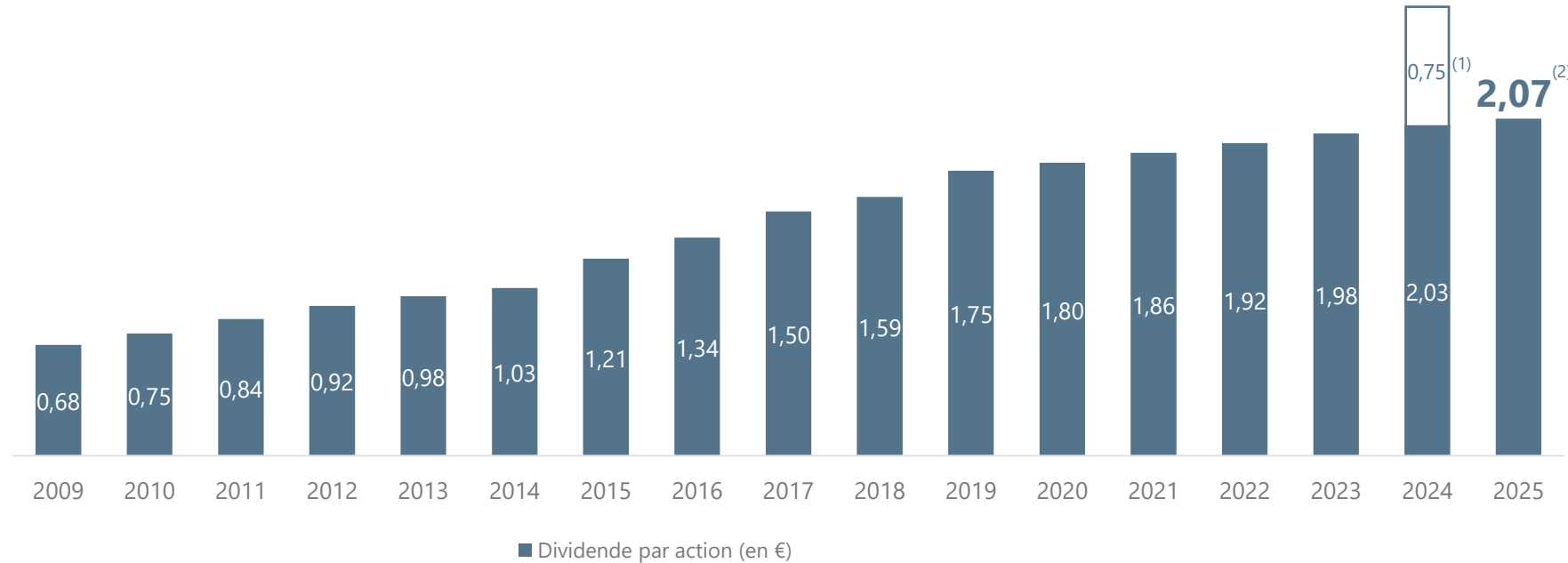
## Comptes sociaux

ACTIF	2025	2024
Actif immobilisé	1 105	1 105
Actif circulant	820	803
Trésorerie et équivalents	260	239
<b>TOTAL</b>	<b>2 185</b>	2 147

PASSIF	2025	2024
Capitaux propres	2 164	2 126
Provisions pour risques et charges	2	1
Passif circulant	19	20
<b>TOTAL</b>	<b>2 185</b>	2 147

# Une dynamique de croissance continue

Évolution du dividende et du bénéfice par action



**Proposition de versement d'un dividende de 2,07 € par action correspondant à un bénéfice par action de 2,98 €**

(1) Dividende exceptionnel lié à la cession de Rubis Terminal.

(2) Soumis à l'approbation de cette Assemblée Générale.

# Perspectives 2026 et point sur l'activité du T1

Confiance renouvelée dans la capacité du Groupe à générer des cash-flows solides



## Rappel Perspectives 2026

### Par zone géographique

#### CARAÏBES

- Poursuite de la reprise en Haïti, en ligne avec le second semestre 2025
- Croissance portée par la Jamaïque, le Guyana et la Barbade – un mix produit entraînant une baisse des marges

#### EUROPE

- Lancement des activités bitume – forte croissance des volumes avec des marges plus faibles
- Lente érosion de la croissance de l'activité GPL
- Accélération du développement de l'électricité renouvelable

#### AFRIQUE

- Poursuite de l'amélioration des marges et des volumes
- Augmentation des volumes de bitume dans toutes les régions, en particulier en Afrique du Sud



## T1 2026

### Distribution d'énergies

Volumes et marges en croissance dans toutes les zones géographiques

### Production d'électricité renouvelable

Portefeuille sécurisé + 32 % vs fin mars 2025

### Aucun impact matériel du conflit au Moyen-Orient

## Guidance 2026

EBITDA entre 740 M€ et 790 M€ <sup>(1)</sup>

(1) À taux de change EUR/USD constant (1,13) et impact hyperinflation inchangé.

04

# Durabilité

**SOPHIE PIERSON**

Directrice Durabilité, Conformité  
& Risques Groupe



# La durabilité, pilier de notre excellence opérationnelle

Grâce à une démarche durable solide, Rubis ...



## ... ACCOMPAGNE L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DE SES CLIENTS

**Soutenir nos clients dans  
l'atteinte de leurs objectifs**

*via* notre portefeuille  
de produits diversifiés



## ... RENFORCE SON ATTRACTIVITÉ EMPLOYEUR

**Créer des opportunités et  
développer les talents**

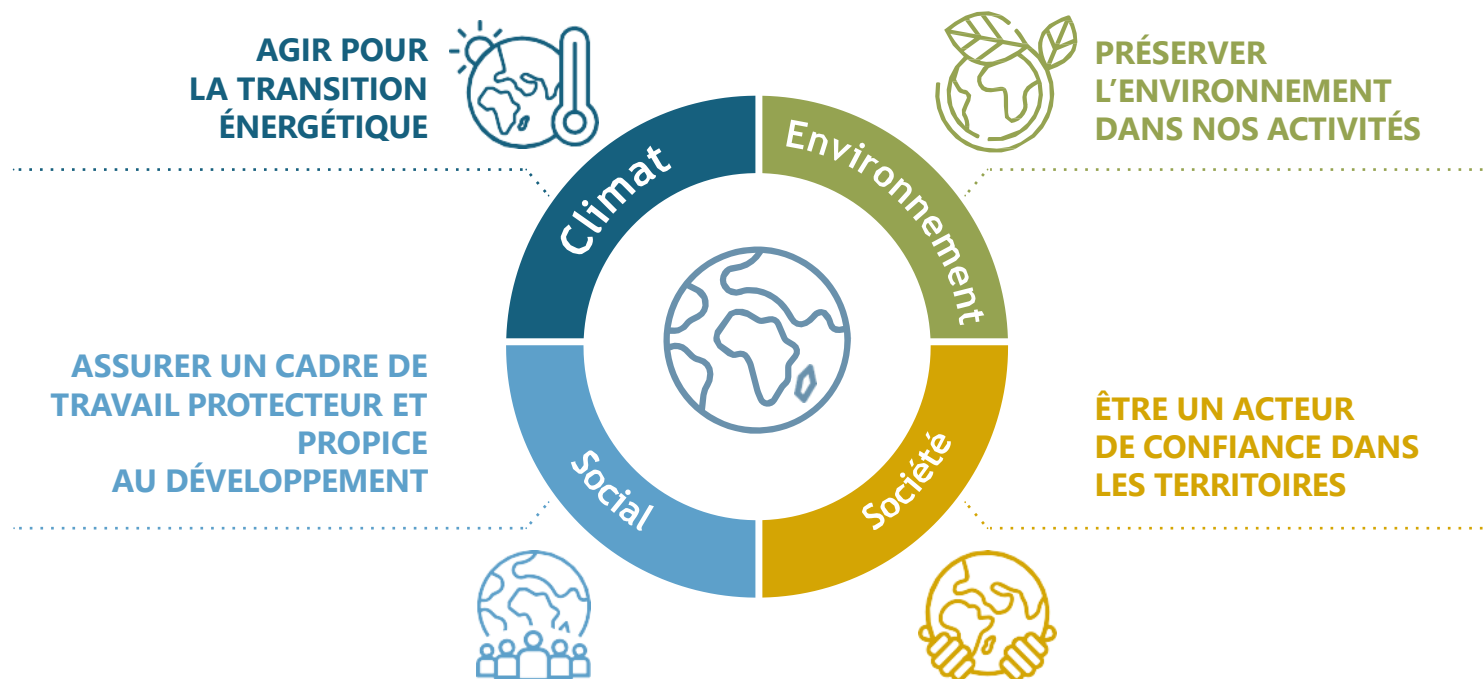
**Fédérer Rubis autour de valeurs  
partagées** et promouvoir une  
culture d'entreprise solide



## ... AMÉLIORE SON EFFICACITÉ

**Optimiser les coûts et maîtriser  
les risques** avec des programmes  
ciblés : économies d'énergie,  
prévention des accidents, etc.

# Une nouvelle feuille de route ancrée dans notre modèle multi-local



**Objectifs concrets, progrès mesurables, impact local**



## CLIMAT

x 5

EBITDA bas-carbone <sup>(1)</sup>

Accompagner la transition énergétique  
tout en réduisant l'empreinte carbone  
de nos activités

(1) Par rapport à l'année de référence 2025 – part de l'EBITDA bas-carbone (biocarburants et électricité solaire et services y afférents) dans l'EBITDA Groupe.



## ENVIRONNEMENT

# 100 %

Évaluation de la biodiversité sur les sites et parcs solaires <sup>(1)</sup> situés à proximité d'une zone sensible et plans d'action

Limitier notre empreinte environnementale et préserver la biodiversité autour de nos sites

(1) Sites industriels + parcs solaires > 1 MWC situés à moins de 500 m d'une zone sensible.



## SOCIAL

### *WeCare* <sup>(1)</sup>

**Offrir une protection sociale de qualité  
à tous nos employés**

**Offrir un environnement sûr,  
inclusif et favorable à nos équipes**

(1) Le programme WeCare est une politique de protection sociale visant à garantir le bien-être, la santé et la sécurité des personnes et de leurs familles. Elle pourra couvrir notamment la santé et la prévention ainsi que la qualité de vie au travail.



## SOCIÉTÉ

# 3,7 millions

De personnes en Afrique ont accès  
aux méthodes de cuisson plus propres <sup>(1)</sup>  
proposées par le Groupe

Renforcer notre contribution au  
développement local et promouvoir  
des pratiques commerciales responsables

(1) Comme le GPL conditionné ou le BioGPL.

05

# Gouvernance

**MARC-OLIVIER LAURENT**  
Président du Conseil  
de Surveillance



# Conseil de Surveillance – Composition à date

Un Conseil indépendant et diversifié



 **Marc-Olivier Laurent** ★  
Président



 **Benoît Luc** ★  
Vice-Président



 **Laure Grimonpret-Tahon** ★



 **Alberto Pedrosa** ★



 **Michel Delville** ★



 **Anne Lauvergeon** ★



 **Cécile Maisonneuve** ★



 **Patrick Molis** ★



 **Isabelle Muller** ★



 **Suzana Nutu** ★




 **Antoine Sautenet** ★



 **Carine Vinardi** ★

	AG 2025	AG 2026 <sup>(1)</sup>
Nombre membres	14	12
Indépendance	93 %	100 %
Diversité	43 %	50 %
International	28 %	25 %
Ancienneté moyenne	4,2 ans	3,3 ans

 Membres proposés au renouvellement à l'AG 2026

★ Indépendant

(1) Sous réserve du vote à l'Assemblée Générale 2026.

# Conseil de Surveillance

Un conseil dédié et actif

Activité en 2025 portant notamment sur :

- **Suivi de la stratégie** du Groupe
- **Examen du budget**, de ses principaux paramètres et suivi de l'exécution budgétaire
- **Suivi du plan de succession de la Gérance**
- **Gouvernance** : revue de la composition du Conseil et de ses Comités, revue annuelle de la situation d'indépendance de ses membres et de la matrice de compétences, autoévaluation annuelle, évaluation formalisée triennale, suivi du processus de sélection de nouveaux membres du Conseil
- **Comités du Conseil** : audit interne, sécurité, conformité, risques et litiges, détermination des critères de sélection de nouveaux membres du Conseil
- **Rémunération** : avis sur les politiques de rémunération et validation de la conformité des éléments de rémunération de la Gérance au titre de 2024
- **Dividende statutaire** : réflexions et échanges, en lien avec la Gérance, sur la revue de l'article 56 des statuts (formule de calcul du dividende des associés commandités)
- **Assemblée Générale** : examen de la demande d'inscription à l'ordre du jour de l'AG du 12 juin 2025 de projets de résolutions relatifs à la nomination de deux nouveaux membres du Conseil de Surveillance déposés par CNN
- **Relations investisseurs** : restitution et analyse des attentes exprimées lors des roadshows gouvernance menés par le Président du Conseil
- **Durabilité** : feuille de route durabilité Think Tomorrow 2030

	Exercice 2024	Exercice 2025
Nombre de réunions	11	14
Taux de participation	94 %	93 %
Executive sessions	7	6



# Renouvellement de 3 membres du Conseil (4<sup>e</sup> à 6<sup>e</sup> résolutions)



## Résolution 4

### Cécile Maisonneuve

Indépendante

Âge : 54 ans

- A débuté sa carrière en 1997 au sein des commissions de la Défense, des Lois et des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale. En 2007, elle est responsable de la prospective et des affaires publiques internationales du groupe Areva, puis prend la Direction du Centre Énergie Climat de l'Institut français des relations internationales (IFRI) en 2013.
- Elle a ensuite présidé le laboratoire d'innovation et de prospective urbaine, La Fabrique de la Cité (Groupe Vinci 2015-2021)
- Elle dirige Decysive, entreprise de recherche, de conseil et de diffusion de connaissances sur les questions énergétiques, environnementales et géopolitiques. Elle est *Senior Fellow* de l'Institut Montaigne et conseillère auprès du Centre Énergie Climat de l'IFRI.

#### Expertises

- Management
- Sociétés cotées
- Durabilité/Climat
- Secteur Groupe
- Renouvelables



## Résolution 5

### Alberto Pedrosa

Indépendant

Âge : 71 ans

- A débuté sa carrière au Brésil au sein du groupe Rhône-Poulenc en 1976.
- Basé en France à partir de 1985, il a occupé des postes de Direction Générale avec responsabilité internationale chez Rhône-Poulenc, Rhodia, Alstom et Renault.
- De retour au Brésil en 2013, il a dirigé la filiale locale de Tereos et d'autres sociétés sucrières.
- Il exerce actuellement des activités de conseil et d'administrateurs de sociétés.

#### Expertises

- Management
- Sociétés cotées
- Finance/M&A
- RH
- Opérations/IT
- Secteur Groupe
- Renouvelables



## Résolution 6

### Carine Vinardi

Indépendante

Âge : 53 ans

- Elle a débuté sa carrière en 1997. Industrielle, elle possède une double expérience de direction opérationnelle et de direction de fonctions transversales au sein de différentes entreprises internationales et sur toute la chaîne de valeur.
- Jusqu'en juillet 2024, elle a été en charge de la R&D et des opérations pour le groupe Tarkett, spécialisé dans les revêtements de sol et surfaces de sport.

#### Expertises

- Management
- Sociétés cotées
- Durabilité/Climat
- Juridique
- RH
- Opérations/IT
- Renouvelables

# Rémunération au titre de l'exercice 2025 <sup>(1)</sup>

Gérance (10<sup>e</sup> à 14<sup>e</sup> résolutions)



	<b>Gilles Gobin, Sorgema, Agena, GR Partenaires</b> (Résolutions 10 à 12)	<b>Jean-Christian Bergeron</b> (Résolution 13)	<b>Marc Jacquot</b> (Résolution 14)
<b>RÉMUNÉRATION FIXE</b>	<b>2 626 195 €</b> Montant agrégé (Indexé sur l'inflation)	<b>137 500 €</b> Proratisé à compter du 1 <sup>er</sup> octobre	<b>105 000 €</b> Proratisé à compter du 1 <sup>er</sup> octobre
<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE</b> taux d'atteinte : 78 %	Sur la base de critères financiers et extra-financiers, incluant des critères RSE		
	Plafond à 50 % de la rémunération fixe	Plafond à 80 % de la rémunération fixe	
	<b>1 024 216 €</b> Montant agrégé	<b>85 800 €</b>	<b>65 520 €</b>
<b>RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME</b>	N/A	Plafond à 100 % de la rémunération fixe	
		Pas d'attribution en 2025 au titre du mandat	Pas d'attribution en 2025 au titre du mandat

(1) À l'exclusion des avantages de toute nature.

# Rémunération au titre de l'exercice 2025

## Taux de réalisation de la rémunération variable annuelle



	Critères	Objectifs	Poids	Taux de réalisation
Financiers (75 %)	Performance globale relative du titre Rubis (vs SBF 120)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supérieure à + 2 pts de pourcentage = 100 %</li> <li>Entre 0 et + 2 points de pourcentage = 50 %</li> <li>Inférieure à la performance du SBF120 = 0 %</li> </ul>	25 %	100 %
	Croissance du bénéfice par action dilué	<ul style="list-style-type: none"> <li>≥ budget 2025 = 100 %</li> <li>&lt; budget 2025 = 0 %</li> </ul>	20 %	100 %
	Résultat brut d'exploitation (EBITDA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 102 % du haut de la guidance = 100 %</li> <li>= bas de la guidance = 90 %</li> <li>&lt; guidance = 0 %</li> <li>Linéaire entre 90 % et 100 %</li> </ul>	20 %	97 %
	Capacités sécurisées de Rubis Photosol	<ul style="list-style-type: none"> <li>≥ 1 450 MWc en 2025 = 100 %</li> <li>= 1 350 MWc = 25 %</li> <li>&lt; 1 350 MWc = 0 %</li> <li>Linéaire entre 25 % et 100 %</li> </ul>	5 %	72 %
	Capacités en opération de Rubis Photosol	<ul style="list-style-type: none"> <li>≥ 720 MWc en 2025 = 100 %</li> <li>= 650 MWc = 25 %</li> <li>&lt; 650 MWc = 0 %</li> <li>Linéaire entre 25 % et 100 %</li> </ul>	5 %	0 %
RSE (25 %)	Sécurité au travail: taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt > 1 jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux 2025 &lt; 5,5 = 100 %</li> <li>Taux 2025 ≥ 5,5 = 0 %</li> <li>ET</li> <li>Décès d'un collaborateur = 0 %</li> </ul>	10 %	100 %
	Climat : émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1 et 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio 2025 &lt; Ratio 2024 = 100 %</li> <li>Ratio 2025 ≥ Ratio 2024 = 0 %</li> </ul>	15 %	0 %

Taux  
d'atteinte  
78 %

# Politique de rémunération au titre de l'exercice 2026

Gilles Gobin, Sorgema, Agena et GR Partenaires (**17<sup>e</sup> résolution**)

## Rémunération fixe

- **Rémunération fixe inchangée** pour 2026 (2 626 195 € - à indexer sur l'inflation <sup>(1)</sup>), librement répartie entre Gilles Gobin et les sociétés Sorgema, Agena et GR Partenaires
- Depuis la dernière Assemblée Générale en 2025, la composante fixe est définie dans la politique de rémunération à la suite de la suppression de l'article 54 des statuts

## Rémunération variable

- **Plafond à 50 %** de la rémunération fixe (inchangé)
- Pas de changement dans la structure de la rémunération
- Objectifs cibles en ligne avec la guidance pour 2026 et ambitions communiquées au marché précédemment
- L'objectif relatif au critère de sécurité au travail a été renforcé et le périmètre du critère relatif au climat élargi

## Avantages

- Voiture de fonction

(1) Taux d'évolution, pendant l'exercice considéré, de l'indice Insee des taux de salaire horaire des ouvriers – Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné.

# Politique de rémunération au titre de l'exercice 2026

Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot (**18<sup>e</sup> résolution**)

## Rémunération fixe

- Jean-Christian Bergeron : 550 000 € – Marc Jacquot : 420 000 €

## Rémunération variable annuelle

- Rémunération variable cible à 80 % de la rémunération fixe et introduction d'un max. à 100 % de la rémunération fixe sous réserve du dépassement des objectifs financiers
- Introduction d'une part qualitative pour 10 %
- Renforcement des critères sécurité au travail et élargissement du périmètre du critère climat

## Rémunération variable pluriannuelle

- Plafond à 100 % de leur rémunération fixe respective
- Conditions de performance exigeantes, identiques à l'ensemble des bénéficiaires du plan
- Introduction de règles de conservation des titres pour Jean-Christian Bergeron et Marc Jacquot

## Rémunération exceptionnelle

- En cas de circonstances exceptionnelles
- En actions, soumises à conditions de performance sur 3 ans
- Plafond à 100 % de la rémunération fixe

## Conditions de départ

- Clause de non-concurrence d'une durée de 24 mois
- Indemnité en cas de départ contraint, soumise à une condition de performance exigeante
- Montant plafonné à deux fois la rémunération fixe et variable annuelle

## Avantages

- Voiture de fonction
- Dispositif de retraite à cotisations définies (article 82) en remplacement de la GSC à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2026 (montant des contributions équivalent); PEE sans abondement; Régimes complémentaires ; PERO

# Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2026



Gilles Gobin, Sorgema,  
Agena, GR Partenaires  
(Résolution 17)

Jean-Christian Bergeron,  
Marc Jacquot  
(Résolution 18)

Critères		Maximum
Financiers	Performance globale relative du titre Rubis (vs SBF 120)	25 %
	Croissance du bénéfice par action dilué	20 %
	Résultat brut d'exploitation	20 %
	Capacités sécurisées de Rubis Photosol	5 %
	Capacités en opération de Rubis Photosol	5 %
RSE	Sécurité au travail : taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt > 1 jour	10 %
	Climat : émissions de CO <sub>2</sub> e scopes 1, 2 et 3A	15 %
Qualitatifs	Déploiement de la stratégie	-
	Gestion du capital humain	-

Cible	Maximum
20 %	28,3 %
20 %	28,3 %
20 %	28,3 %
5 %	5 %
5 %	5 %
10 %	10 %
10 %	10 %
5 %	5 %
5 %	5 %

Maximum en cas de **surperformance** des critères financiers

100 % max.  
soit 50 % de la  
rémunération fixe

100 % cible  
soit 80 % de la  
rémunération fixe

125 % max.  
soit 100 % de la  
rémunération fixe

## Rémunération variable pluriannuelle



- **Maximum 100 % de la rémunération fixe**
- Cibles de **performance exigeantes**
- Période de **performance de 3 ans**
- Gilles Gobin, Sorgema, Agena et GR Partenaires ne sont pas bénéficiaires de ce plan
- Autorisation financière votée à l'AG 2025

**Jean-Christian Bergeron  
et Marc Jacquot**

Critères		Maximum
<b>Financiers</b>	TSR de Rubis (vs TSR du SBF120), EBIT Groupe, EBITDA Groupe, etc.	80 %
<b>RSE</b>	Un ou plusieurs des critères les plus matériels en ligne avec les objectifs RSE (définis dans la feuille de route durabilité 2026-2030 publiée en mars 2026)	20 %

**100% de la  
rémunération fixe**

## Rémunération au titre de l'exercice 2025

Présidence du Conseil de Surveillance (15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions)

	PART FIXE	PART VARIABLE LIÉE À L'ASSIDUITÉ	PART ATTACHÉE À LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL	PART ATTACHÉE À LA PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'AUDIT ET RSE	TOTAL (incluant la participation aux Comités)
<b>Nils Christian Bergene</b> Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 15 mai 2025	5 028 €	5 854 €	8 979 €	3 592 €	34 360 €
<b>Marc-Olivier Laurent</b> Président du Conseil de Surveillance depuis le 15 mai 2025	13 658 €	20 488 €	15 411 €	-	56 884 €

- Taux d'assiduité de Marc-Olivier Laurent aux réunions du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit et RSE : 100 %
- Aucun autre élément de rémunération d'aucune sorte attribué au titre de l'exercice 2025

# Politique de rémunération au titre de l'exercice 2026

Conseil de Surveillance (19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> résolutions)

## Enveloppe annuelle proposée

- **Enveloppe annuelle proposée : 611 750 euros** (vs 551 750 euros à l'AGM du 12/06/2025)
- **Augmentation motivée par :**
  - **Accroissement de la taille du Conseil de Surveillance** à l'issue de l'Assemblée Générale 2025 jusqu'en mai 2026
  - **Accroissement de la taille du Comité d'Audit et RSE et du Comité Rémunérations, Nominations et Gouvernance**
  - Ces augmentations de taille ont entraîné une insuffisance de l'enveloppe annuelle qui s'est traduite par la nécessité d'appliquer un coefficient de réduction à la rémunération versée à chacun des membres au titre de 2025
- **Répartition entre membres du Conseil :**
  - **La rémunération est fonction des responsabilités et participations au Conseil et aux Comités**
  - La politique de rémunération du Président du Conseil de Surveillance et les parts attachées aux présidences des Comités sont inchangées
  - La rémunération reste composée d'une **part fixe** (40 %) et d'une **part variable liée à l'assiduité** (60 %)

06

# Rapports des Commissaires aux comptes

**JACQUES-FRANÇOIS LETHU**

Commissaire aux comptes  
KPMG SA



# Rapports des Commissaires aux comptes



## Assemblée Générale à titre **ordinaire**

- Rapport sur les **comptes annuels** de la société-mère
- Rapport sur les **comptes consolidés**
- Rapport spécial sur les **conventions réglementées**
- Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie

# Rapports des Commissaires aux comptes

Assemblée Générale à titre ordinaire



## ***Rapport sur les comptes annuels de Rubis SCA (1<sup>ère</sup> résolution)***

- Pages 468 à 471 du Document d'Enregistrement Universel 2025
- Point clé de l'audit
  - Évaluation des titres de participation
- Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.
- Observation
  - Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 de l'annexe aux comptes annuels qui expose les incidences liées au changement de méthodes comptables relatif à la première application du règlement ANC n° 2022-06.

# Rapports des Commissaires aux comptes

Assemblée Générale à titre ordinaire



## ***Rapport sur les comptes consolidés du Groupe Rubis (2<sup>ème</sup> résolution)***

- Pages 464 à 467 du Document d'Enregistrement Universel 2025
- Point clé de l'audit
  - Evaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition
- Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

# Rapports des Commissaires aux comptes

Assemblée Générale à titre ordinaire



## ***Rapport spécial sur les conventions réglementées***

- Pages 472 à 473 du Document d'Enregistrement Universel 2025
- Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice 2025
  - Convention d'assistance conclue le 4 avril 2023 et son avenant n° 1 conclu le 9 septembre 2024 avec la société Rubis Photosol SAS, en matière de consolidation, de moyens informatiques, de conformité et RSE et de remplacement de l'outil de consolidation et de reporting du Groupe.
- Conventions approuvées dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé
  - Convention d'assistance en matière de consolidation, de moyens informatiques, de conformité et RSE signée le 4 avril 2023 avec la société Rubis Photosol SAS

# Rapports des Commissaires aux comptes

Assemblée Générale à titre ordinaire



## ***Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie***

- Pages 256 à 260 du Document d'Enregistrement Universel 2025
- Nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant:
  - la conformité du processus mis en œuvre par Rubis
  - la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité, avec les exigences du Code de commerce
  - Le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement européen

07

# Échanges avec les actionnaires



08

# Vote des résolutions

**EVA CHAUVET**

Directrice Juridique



# Merci de votre attention



*Crédits photos : @ Gilles Daquin © Photothèque groupe Rubis*

## DISCLAIMER

Cette présentation ne constitue pas une offre de vente ou une sollicitation d'achat des titres Rubis. Si vous souhaitez obtenir des informations plus complètes concernant Rubis, vous êtes invités à consulter les documents publics déposés en France auprès de l'Autorité des marchés financiers, également disponibles sur le site internet Rubis ([Rubis – Servir les énergies d'aujourd'hui et de demain](#)).

Cette présentation peut contenir certaines déclarations de nature prévisionnelle. Bien que Rubis estime que ces déclarations reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, elles sont par nature soumises à des risques et incertitudes pouvant donner lieu à un écart entre les chiffres réels et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations.

