



Assemblée Générale 2023

8 juin 2023

ORDRE DU JOUR

Ouverture	3
1. Faits marquants	4
2. Résultats financiers	7
3. Performance et stratégie.....	9
4. Gouvernance	12
5. Rapports des Commissaires aux comptes	14
6. Échanges avec les actionnaires	15
7. Vote des résolutions.....	21
8. Conclusion	24

L'Assemblée Générale Mixte est ouverte à 14 heures.

Ouverture

Gilles Gobin

Je déclare ouverte la séance de l'Assemblée Générale Mixte, Ordinaire et Extraordinaire. Je remercie vivement tous les actionnaires qui ont bien voulu se déplacer pour participer à cette Assemblée et souhaite également la bienvenue à tous ceux qui sont connectés pour y assister en direct.

Sont présents à mes côtés :

- M. Jacques Riou, Gérant de Rubis,
- M. Bruno Krief, Directeur Général Finance,
- M. Olivier Heckenroth, Président du Conseil de Surveillance,
- Mme Clarisse Gobin-Swiecznik, l'actuelle Directrice Générale Déléguée en charge des Nouvelles Énergies, de la RSE et de la Communication. Clarisse rejoindra le Collège de la Gérance, en tant que co-gérante de la société Sorgema, elle-même associée gérante du groupe Rubis, à compter du 1^{er} juillet 2023.

Je remercie Clarisse d'avoir accepté ces responsabilités importantes. Au moment où nous subissons ces transitions énergétiques, c'est une chance d'avoir à nos côtés du sang neuf, une nouvelle compétence. Clarisse est dans le Groupe depuis de nombreuses années et en a une connaissance approfondie des rouages et des métiers. Elle a démontré les qualités humaines et professionnelles pour assurer ses fonctions d'associée gérante du groupe Rubis. Nous l'accueillons avec un grand enthousiasme dans le Collège de la Gérance.

Je salue la présence au premier rang de membres du Conseil de Surveillance. Nous accueillons également quelques invités qui sont présents dans la salle.

Pour faciliter le vote des résolutions et permettre un affichage rapide des résultats, un procédé de vote électronique sera utilisé pour notre Assemblée. Il vous a ainsi été fourni à l'entrée en salle des boîtiers de vote électronique.

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 de la Société, je préside cette Assemblée. Les deux membres de l'Assemblée qui détiennent le plus grand nombre de voix et qui ont accepté la fonction de scrutateur sont le Groupe Industriel Marcel Dassault, qui détient 5 892 616 actions et est représenté par Madame Carole Fiquemont, membre du Conseil de Surveillance et le FCPE Rubis Avenir qui détient 1 536 942 actions et est représenté par Mme 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 Maura Tartaglia, Secrétaire Générale du Groupe, 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 Monsieur Frédéric Nusbaumer, représentant le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, ainsi que Monsieur Jacques-François Lethu et Monsieur François Quédiniac, représentant le cabinet KPMG.

Je vais maintenant passer aux formalités. Vous êtes réunis ce jour, à l'initiative de la Gérance, en Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire, conformément à l'avis de réunion paru au BALO le 28 avril 2023, et à l'avis de convocation, paru également au BALO le 17 mai 2023.

L'ordre du jour de la présente Assemblée Générale Mixte figure en pages 3 et 4 de la Brochure de convocation. L'ensemble des documents et renseignements requis par la loi figure dans le dossier situé à côté de Madame Maura Tartaglia. 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 accueillons les actionnaires jusqu'à la partie consacrée aux échanges avec la salle.

Au 6 juin 2023, date d'enregistrement des actions, le capital social atteignait 128 993 965 euros divisés en 103 195 172 actions ordinaires. Enfin, il y avait, au 6 juin 2023, 80 131 actions auto-détenues, ces dernières n'ouvrant droit ni au vote ni au dividende. Le quorum requis pour cette Assemblée Générale Mixte est de 20 % des actions ayant droit de vote pour la partie ordinaire, et de 25 % des actions ayant droit de vote pour la partie extraordinaire.

Selon la feuille de présence provisoire, je constate que les actionnaires présents ou représentés ou ayant voté à distance détiennent 57 293 344 actions. Le quorum d'un quart est donc atteint. Je déclare, en conséquence, que l'Assemblée est régulièrement constituée et peut valablement délibérer. Concernant le déroulement de l'Assemblée Générale, s'exprimeront devant vous, successivement :

- M. Jacques Riou, Gérant, qui exposera les événements marquants de l'année 2022,
- M. Bruno Krief, notre Directeur Général Finance, qui vous présentera les résultats financiers du Groupe,
- Mme Clarisse Gobin-Swiecznik, Directrice Générale Déléguée, qui s'attardera plus spécifiquement sur la performance et la stratégie, avec un développement dédié à notre démarche RSE et, en particulier, à notre stratégie climat,
- M. Olivier Heckenroth, Président du Conseil de Surveillance, qui fera un point sur la Gouvernance,
- M. Cédric Le Gal, associé du cabinet PwC, représentant le Collège des Commissaires aux comptes, qui vous présentera les rapports des Commissaires aux comptes de notre Société.

À la suite de ces présentations, un échange avec nos actionnaires aura lieu. Nous commencerons par répondre à une question écrite qui nous a été envoyée par voie électronique par une actionnaire individuelle en vue de la présente Assemblée. Vous pourrez ensuite poser vos questions.

Nous concluons avec le vote des résolutions qui se fera sous la direction de Madame Maura Tartaglia, Secrétaire du Bureau de l'Assemblée. Ces résolutions figurent dans la Brochure de convocation aux pages 25 à 33. Le rapport de la Gérance sur les résolutions figure dans ce même document aux pages 16 à 25. Je rappelle enfin que les rapports des Commissaires aux comptes ont été mis à votre disposition aux pages 36 à 47 de la Brochure de convocation. Je vous remercie et donne la parole à Monsieur Jacques Riou pour la présentation des faits marquants.

Faits marquants

Jacques Riou

Bonjour mesdames, bonjour messieurs. Je suis particulièrement heureux de participer à la présentation des résultats de l'exercice 2022 pour quatre raisons, lesquelles s'affichent derrière moi. **L'année 2022 a été une année record** en termes de résultat pour le Groupe. La précédente année

record était l'année 2019. S'en sont suivies deux années pendant lesquelles le recul du Groupe a été très limité, puisque le recul du résultat avait été inférieur à 10 %. Le résultat ajusté s'établit ainsi à 326 millions d'euros en 2022.

Tout d'abord, hors éléments non récurrents, une année record en termes de résultat net qui nous permet d'afficher une croissance annuelle moyenne de + 10 % sur la période 2012-2022, ce qui n'est pas si fréquent. Nos performances ont été bonnes, voire très bonnes, dans nos différents métiers.

Ensuite, il faut souligner l'arrivée dans notre Groupe d'un nouveau métier, la **Production d'énergies renouvelables**. Nous avons ainsi créé la nouvelle branche **Rubis Renouvelables** dont l'objectif est de produire de l'électricité verte et ainsi accompagner la transition énergétique. C'est le résultat d'une démarche dont nous avons parlé en Assemblée Générale en décembre 2020, année charnière, puisque les impératifs liés à la transition environnementale sont devenus ceux d'une fracture, d'une accélération vraiment marquante des efforts à produire dans ce domaine. En 2021, nous avons travaillé à déterminer une direction pour le Groupe afin d'accélérer les investissements dans les énergies décarbonées venant compléter nos activités traditionnelles. L'entrée dans le Groupe de la société Photosol, acteur majeur de la production photovoltaïque en France, s'est ainsi concrétisée au début de l'année 2022.

Ce n'est pas un mouvement anecdotique, puisque nous avons inscrit 20 % d'énergie décarbonée dans les actifs de notre Groupe. Ce dernier sait aussi avoir une capacité de mouvement importante et rapide.

Sur l'impulsion de Clarisse, nous avons développé notre **feuille de route RSE** avec, entre autres, de nouveaux objectifs dans le domaine du climat. Dans les années précédentes, nous avons déjà fixé des objectifs ambitieux de réduction de l'empreinte carbone sur les scopes 1 et 2. Nous avons désormais mené un travail approfondi pour arriver à des engagements de réduction de l'empreinte carbone sur le scope 3A, qui englobe les transports externalisés (bateaux et camions). Nous travaillons à compléter notre dispositif dans ce domaine, pour nous mettre en conformité avec la profusion des réglementations qui s'empilent au cours des années.

Enfin, il faut souligner la poursuite de notre politique de **versement du dividende** en hausse. Nous proposons de voter une augmentation du dividende à 1,92 euro. Vous connaissez notre attachement à récompenser votre fidélité comme nous le faisons depuis 25 ans. Cela démontre la qualité des résultats du Groupe, de sa liquidité et de sa capacité de financement. Sur 10 ans, vous constatez que la progression du dividende est de 8 %, proche d'une progression à deux chiffres.

Notre Groupe évolue depuis un an, nous exerçons nos activités dans trois métiers :

- la Distribution d'énergies,
- la Production d'électricité photovoltaïque, centrée sur la France,
- le Stockage de produits liquides, en joint-venture avec une grande société américaine spécialisée dans les infrastructures. C'est une activité de stockage de produits pétroliers, de produits chimiques et de bioproduits. Les produits pétroliers représentaient plus de deux tiers des produits traités dans nos installations il y a peu, contre désormais 40 %. Ce sont les produits chimiques et les bioproduits qui sont désormais majoritaires.

Les métiers évoluent, mais servent le même but : les énergies actuelles et les énergies qui se profilent. Les besoins des clients évoluent sans cesse ; nous en avons parlé. Ces besoins sont multiples (carburants classiques, biocarburants, électricité verte). Derrière l'électricité verte se profile le marché de l'hydrogène. Un mouvement de diversification a donc été entamé.

Sur le plan de la stratégie, il s'agit de proposer des **offres diversifiées** qui prennent en compte les ressources et les enjeux locaux. Ces offres, pures ou hybrides, sont destinées à nos différents clients. Vous savez que nous sommes présents sur trois continents et dans 40 pays. Nous voulons nous donner les moyens de devenir un acteur majeur de la production d'électricité verte en Europe. Ceci se fera en poursuivant notre croissance interne, mais aussi par la croissance externe. Photosol relevait ainsi d'une opération de croissance externe.

En termes de façon de faire, nous souhaitons préserver la **qualité de nos opérations**. Tout ceci se fonde sur une démarche responsable et sécurisée pour notre environnement (notamment les communautés), garantissant la sécurité des opérations, tout en accompagnant le développement de nos collaborateurs et en assurant leur épanouissement. Ces équipes créent et expliquent le développement de notre Groupe.

Le constat est simple : les **besoins en énergie** sont toujours croissants sur la planète. Les mégatendances traduisent ainsi une évolution démographique. La démographie explique une bonne partie de la croissance de la demande en énergie. Nous sommes présents en Afrique, dont la démographie croît. Il en va de même dans la zone Caraïbes (Guyane française, Guyana, Suriname). S'y ajoutent une évolution sociale, moteur puissant pour la demande d'énergie carbonée ou décarbonée, une urbanisation croissante, qui requiert beaucoup d'infrastructures et de transports, donc d'énergie, des mutations économiques, qui visent à produire différemment, plus vert, une transition énergétique, qui sont sources de coûts, mais aussi d'opportunités, pour des entreprises comme les nôtres. Il s'agit de répondre à des besoins de première nécessité : cuisson, chauffage, mobilité, activités industrielles. Ce socle est très résistant aux différents cycles économiques. Nous l'avons d'ailleurs parfaitement constaté en 2020 et en 2021.

Nos solutions sont nombreuses :

- le GPL comme énergie de transition pour les zones isolées. C'est un produit de transition, notamment en Afrique, qui permet de faire reculer la déforestation et de lutter contre les maladies pulmonaires dans les logements ;
- les biocarburants, dont nous attendons la massification pour servir nos clients ;
- l'électricité renouvelable parce que c'est une réalité ;
- le bitume qui contribue aux développements des échanges ;
- le stockage qui vient compléter la chaîne notamment au plan logistique et va être d'une utilité réelle pour les nouvelles énergies.

Comme vous, je suis frustré par la tenue du **titre en bourse**. Les résultats sont néanmoins présents, de même que les moteurs de croissance du Groupe. Il y a des zones en fort développement démographique et économique, les zones Afrique et Caraïbes :

- en Afrique, nous sommes portés par le développement de l'activité bitume et par le très fort développement de l'activité des stations-service en Afrique. Il faut souligner le succès obtenu suite à notre investissement en Afrique de l'Est. Les parts de marché atteignent désormais un niveau remarquable. S'y ajoutent les offres hybrides, mêlant énergie solaire et carburants classiques pour faire face aux besoins de nos clients ;
- quant aux Caraïbes, la zone souffre d'une logistique complexe, mais elle est irriguée par deux grandes économies, les États-Unis et le Canada. Le Brésil est néanmoins de plus en plus présent par le biais du tourisme. La démographie est en outre dynamique dans cette zone.

En Europe, nous constatons une demande pour un changement du mode d'énergie. En Europe, où se trouve notre actif de production d'électricité photovoltaïque, nous sommes majoritairement verts en Europe, ce qui est parfaitement adapté à l'évolution que nous constatons dans ce continent. Les programmes de développement en énergie photovoltaïque sont considérables, avec un doublement des puissances demandées. Les financements mis en place ont fortement augmenté. Nous avons l'objectif de tripler l'excédent brut d'exploitation dans les trois à quatre années à venir.

Avons-nous les moyens de notre politique ? Le cash-flow représente 500 millions d'euros. Les dividendes représentent un montant de 200 millions d'euros. Il reste de quoi financer les investissements annuels (200 millions d'euros) et les investissements supplémentaires sortant de l'ordinaire (100 millions d'euros). Je n'inclus pas l'augmentation de la capacité d'endettement du Groupe dans ce calcul. Nous avons toujours été très prudents en la matière. Notre modèle d'affaires est très résistant et flexible. Nous disposons de moteurs tractant nos activités. Enfin, nous avons les moyens financiers de nos ambitions. Je vous remercie.

Gilles Gobin

Je passe maintenant la parole à Bruno Krief, Directeur Général Finance, pour la présentation de nos résultats financiers.

Résultats financiers

Bruno Krief

Nous allons poursuivre avec une synthèse des éléments financiers, des résultats qui ont été publiés au mois de mars. Du côté des résultats, et en partant des éléments d'exploitation (résultat brut et résultat opérationnel), vous constatez une augmentation de 30 %, ce qui traduit la performance réalisée lors de l'exercice. Les Caraïbes et l'Afrique ont notamment tiré ce résultat. Le résultat opérationnel courant est en hausse de 30 %. Les effets de change exceptionnels ont augmenté cet agrégat, mais ils sont en partie compensés par des pertes de change observées plus bas dans le compte de résultat. Ils sont liés à des raisons macroéconomiques, une rareté du dollar dans les pays africains en raison d'une augmentation du prix du baril, mais aussi à un recul du tourisme dans ces zones, ce qui a induit une perte de devises pour ces États. Les pertes de change représentent ainsi 80 millions d'euros en 2022. Une partie a été répercutée sur les ventes de bitumes, par exemple au Nigéria. Vous constatez ainsi une augmentation des agrégats opérationnels de 26 % et de 30 %.

Le **résultat net** reporté est en retrait de 10 %. Il s'explique par une provision sur notre participation à Haïti, lié à l'état économique de ce pays, dont la situation s'est profondément détériorée depuis trois ans. Cela a entraîné une revue de la valorisation de cette participation, en tenant compte dans l'actualisation des flux de cash-flow, actualisés de 13 à 18 % en 2022. L'augmentation du taux d'intérêt a été appliquée, mais l'insécurité et les difficultés sociales, économiques et politiques du pays n'ont pas arrangé la situation. 40 millions d'euros ont été imputés aux autres produits et charges du résultat opérationnel.

La création de la branche **Rubis Renouvelables** a induit l'acquisition des matériels de Photosol et des coûts de transaction évalués à 15 millions d'euros après impôt. Ces éléments ont impacté le résultat. Le résultat net ajusté, la hausse s'établit à 11 %, soit 326 millions d'euros, contre 293 millions d'euros en 2021. Il apparaît également en hausse par rapport à 2019. Nous sommes en progression sur cette longue période.

Nous terminons l'année avec une **situation financière solide**, mais la dette a augmenté. Entre le prix d'acquisition (400 millions d'euros) et les dettes intégrées dans Photosol (400 millions d'euros),

la taille du bilan augmente de 800 millions d'euros du côté de la dette. La dette logée dans Photosol est considérée à part, car c'est une dette à très long terme, avec des garanties sur les actifs des centrales et sans recours sur la maison-mère. Le ratio dette financière *corporate*/RBE s'établit ainsi à 1,5. Malgré cette grosse acquisition, nous avons les moyens de poursuivre cette politique d'acquisition.

En 2022, les **investissements** ont représenté près de 260 millions d'euros, dont 40 millions d'euros au titre de Photosol. 20 % des investissements du Groupe s'inscrivent dans les énergies renouvelables.

Pour **Rubis Énergie**, en synthèse et tous métiers confondus, en intégrant l'utilisateur final et les activités annexes, le raffinage, le transport navires et l'approvisionnement de tiers, les résultats sont en hausse de 31 %, passant de 412 millions d'euros à 540 millions d'euros. Les volumes en distribution finale sont en croissance de 2 %. Dans ce domaine, l'Europe a été légèrement en retrait, pour des raisons climatiques, suite à un hiver très chaud, notamment en Europe. Les Caraïbes enregistrent une croissance de 5 %, alors que les volumes sont stables en Afrique. Nous y avons fait le choix opérationnel de ne pas entrer sur un marché très concurrentiel, à faible marge, l'aviation. Hors aviation, ce continent connaissait une progression des volumes de 3 %.

L'activité de distribution a progressé de 37 % en termes de résultat opérationnel courant, alors que **l'activité Support & Services** a augmenté de 17 %, contribuant à hauteur de 144 millions d'euros au résultat produit pour l'ensemble de la société Rubis Énergie.

S'agissant de la **branche Renouvelables**, essentiellement Photosol, au terme de la première année de consolidation, vous constatez que les capacités installées de production d'électricité ont augmenté de 23 % sur l'exercice. En parallèle, la production d'électricité en gigawattheure a crû de 30 %. Cette année a été marquée par l'intégration de cette branche dans les comptes de Rubis. Le chiffre d'affaires s'établit à 33 millions d'euros sur cette période, alors que la contribution est de 18 millions d'euros au niveau du RBE. L'investissement consacré à l'augmentation du périmètre, c'est-à-dire la construction de nouvelles centrales solaires, représente 45 millions d'euros. Un travail en profondeur a été initié en vue d'atteindre la position souhaitée dans ce secteur. Cela passe par des recrutements, actuellement 110 personnes, et par une petite acquisition prometteuse en fin d'année pour attaquer un secteur complémentaire, les toitures, qui bénéficient de mesures incitatives de la part du gouvernement, depuis la dernière loi climat. Photosol poursuit son développement, en élargissant son domaine d'activité, jusqu'alors orienté vers les centrales solaires dans le cadre des appels d'offres de la CRE. Un nouveau segment s'ouvre, le *corporate PPA*. Il s'agit d'un segment d'avenir. Les centrales sont détenues par Photosol, mais ce sont des entreprises privées qui s'engagent à racheter la production électrique.

Voici donc quelques mots sur les deux activités phares et consolidées à 100 % du groupe Rubis. Quant à la **joint-venture Rubis Terminal**, que nous détenons à 55 %, elle a réalisé une très bonne contribution sur l'exercice, malgré la volatilité du contexte industriel, de la demande, des prix pétroliers et du contexte géopolitique (embargo vis-à-vis de la Russie, augmentation sensible du gaz naturel induisant un risque de pénurie). Ces éléments ont eu des impacts sur le comportement des agents, et notamment de nos clients, qui ont essayé de dérisquer leurs positions, ce qui les a conduits à stocker davantage (engrais, huiles végétales). Il en résulte que les effets de cette nature ont dopé les recettes. Cette filiale a contribué à hauteur de 33 millions d'euros dans la distribution de dividendes. Le *cash return*, c'est-à-dire le résultat net, plus les amortissements, moins les intérêts payés, les impôts et les investissements, nous offre un retour sur investissement de 9 %. C'est un retour cash. La valeur paraissant dans les comptes de Rubis s'établit à un peu moins de 300 millions

d'euros, mais la valeur cachée est probablement plus élevée, du fait des positions stratégiques détenues par cette filiale.

Concernant les **comptes consolidés**, le total du bilan a augmenté de 1,2 milliard d'euros, passant de 5,3 à 6,5 milliards d'euros. Cette augmentation est la conséquence de l'intégration de Photosol (1 milliard d'euros) et de l'augmentation du besoin en fonds de roulement du Groupe de 200 millions d'euros, pour les raisons liées à la hausse du prix des produits pétroliers générant un besoin supplémentaire de cash au niveau des stocks à maintenir. Cela étant, le bilan reste équilibré. Certes, côté passif, la dette nette est passée de 400 millions à 1,3 milliard d'euros, ce qui s'explique par l'acquisition de Photosol (400 millions d'euros) et par la dette de Photosol (400 millions d'euros). La dette corporate du Groupe par rapport au RBE généré reste modeste (1,5). Il s'agit de maintenir les grands équilibres et de disposer des liquidités au sein du Groupe.

Les **comptes sociaux** sont très simples. Les fonds propres représentent 2,1 milliards d'euros. Il n'y a pas de dette dans la société holding. Le surplus de trésorerie s'établit à 200 millions d'euros, ce qui est une constante. Le paiement des dividendes, dans une dizaine de jours, représentera une sortie de 200 millions d'euros, si la résolution correspondante est approuvée, mais il sera compensé par le dividende reçu de Rubis Énergie, car l'argent circule au sein du Groupe. Cela représente 170 millions d'euros. Nous maintenons un niveau de cash dans la société holding pour faire face à des acquisitions, pour financer des projets dans l'urgence et pour maintenir la Société dans une bonne santé financière.

Enfin, la **croissance du dividende** est présentée sur le graphique suivant. Elle s'établit à 8 % sur les 10 dernières années. Nous allons vous proposer cette année une hausse du dividende de 1,92 euro, soit une hausse de 3 %. On appelle cela un dividende « aristocrate », avec une hausse ininterrompue de ce versement sur une longue période. Le taux de distribution atteindra 60 % au terme de cette résolution. Nous nous inscrivons dans cette trajectoire longue de croissance de ce dividende garanti par le cash-flow par Rubis Energie. Les investissements conséquents rendus nécessaires par la croissance du renouvelable sont largement financés par le recours à l'endettement long terme.

Performance et stratégie

Clarisse Gobin-Swiecznik

Chers actionnaires, je suis ravie de vous retrouver à nouveau cette année.

Jacques, Bruno, vous l'avez entendu, notre Groupe va bien et plus que jamais notre positionnement à un sens : servir les énergies d'aujourd'hui et de demain, et adapter notre stratégie en fonction des ressources et des enjeux dans les zones géographiques où nous opérons.

C'est ce que je vais vous illustrer en commentant les points forts par zone géographique, puis bien évidemment notre stratégie climat, et enfin nos perspectives pour l'année en cours.

Comme Jacques vous l'a expliqué, notre stratégie repose sur la diversification de nos offres en fonction des ressources et des enjeux locaux.

Commençons par la **zone Afrique**, première zone en termes de résultat opérationnel courant (ROC). La performance de la zone a été portée par l'efficacité de notre plan d'investissement en Afrique de l'Est. Il a permis de mettre notre réseau de stations-service aux couleurs de Rubis et aux meilleures normes internationales, tirant ainsi la profitabilité de l'entreprise vers le haut.

Sur le bitume (40 % des résultats en Afrique), l'activité s'est extrêmement bien tenue. Depuis 2015, nous avons acheté la société et avons pénétré huit pays. Nous avons ainsi constaté une croissance importante en Afrique du Sud, où nos opérations ont démarré fin 2021.

Nous travaillons sur un vaste plan de développement des gaz liquéfiés, soutenus par les gouvernements en Afrique, pour remplacer le charbon ou le bois, pour des raisons de déforestation et de santé. Nous avons déjà équipé des cantines d'écoles au Kenya par exemple. Nous allons progressivement équiper des administrations, des hôpitaux et des ministères.

Nous travaillons également sur des propositions d'offres combinées, intégrant une composante solaire répondant à une attente de nos clients professionnels. Ces offres leur permettront de maîtriser, sécuriser et décarboner leur approvisionnement en électricité.

Concernant la **zone des Caraïbes**, le tourisme a repris après la crise sanitaire entraînant naturellement l'augmentation de l'activité aviation.

Nous continuons d'investir pour améliorer notre réseau de stations-service et développer les revenus annexes, ou les *convenience stores*, c'est-à-dire tout ce qui est vendu dans les stations, hors carburant. C'est également le cas en Afrique et dans le futur. Nous avons également élargi nos offres en biocarburants en particulier vers une clientèle marine.

La zone des Caraïbes est très éparsée, mais nous avons deux leviers de croissance. Le développement rapide du Guyana et du Suriname constitue un important relais de croissance dans la zone. L'économie du Guyana a enregistré une croissance réelle de son PIB de 62 % en 2022 et elle devrait augmenter encore de 25% en 2023.

S'agissant de **HDF Energy**, dans le cadre de notre partenariat stratégique, nous suivons le développement d'un projet de centrale hydrogène à la Barbade. Notre objectif est de consolider notre position d'acteur local de référence grâce à des projets innovants pour participer à la transition énergétique de ces îles.

Passons à **l'Europe**, où nous distribuons essentiellement du GPL. Notre organisation décentralisée au plus proche des attentes du terrain, donc de nos clients, nous permet de maintenir notre efficacité et notre excellence opérationnelles. C'est ainsi que nous gagnons progressivement des parts de marché chaque année, principalement en France et en Espagne.

Le GPL-carburant a connu un nouvel élan en France et en Espagne grâce à un prix attractif et un bilan moins carboné, mais également à la commercialisation par plusieurs constructeurs automobiles de nouveaux modèles GPL.

Nous développons par ailleurs des offres de biocarburants tels le RD100 (un diesel 100 % renouvelable), ou le EcoHeat100 (un fioul domestique également 100 % renouvelable). Nous sommes désormais en mesure de proposer des offres hybrides incluant une part d'électricité solaire à nos clients (particuliers, comme professionnels) dans les îles anglo-normandes.

Parlons maintenant de **l'activité photovoltaïque**. Ce graphique vous montre l'ambition de développement que nous avons en France avec Rubis Photosol. Les projets en développement avancé, c'est-à-dire en attente d'obtention du permis de construire, ont crû de plus de 75 % par rapport à 2021. Cela illustre bien le dynamisme des équipes et le potentiel d'expansion future de ces installations. La capacité en exploitation a quant à elle progressé de 23 % sur le premier trimestre 2023.

Nous travaillons sur plusieurs axes de développement :

- le développement d'installations photovoltaïques en toitures et ombrières auprès de nos clients professionnels, suite à l'acquisition de Mobexi, facilité par la nouvelle loi d'accélération de la transition énergétique, mais également sur des offres combinées avec nos filiales Rubis Énergie, afin de proposer des installations en toitures à leurs clients professionnels ;
- le développement des *corporate PPA*, c'est-à-dire des contrats de vente d'électricité solaire à de grands comptes. Nous avons par exemple signé en février dernier un *corporate PPA* de 38 mégawatts sur 20 ans avec Leroy Merlin. La demande est forte pour les entreprises qui souhaitent décarboner leur mix énergétique et sécuriser leur approvisionnement sur le long terme ;
- le développement de Rubis Photosol dans d'autres pays européens.

Concernant la **feuille de route RSE**, notre feuille de route *Think Tomorrow*, dont je vous parle depuis deux à trois ans et qui est structurée et quantifiée, reste organisée autour de trois axes :

- sur **l'environnement**, nous travaillons en particulier sur deux sujets : notre stratégie climat que nous allons détailler dans un instant, et les enjeux de biodiversité pour le Groupe ;
- sur **le social**, nous avons œuvré pour une meilleure mixité des instances dirigeantes, pour l'amélioration du taux de formation de nos collaborateurs avec entre autres des ateliers de sensibilisation à la diversité, des formations à la sécurité, et un processus de développement des compétences ;
- sur **le sociétal**, enfin, nous poursuivons activement notre programme de sensibilisation de nos collaborateurs (près de 88 % ont déjà été sensibilisés) aux règles éthiques et anticorruption. Nous venons de finaliser une cartographie des risques liés aux droits humains et allons mettre en place un plan d'action.

Toutes ces actions reposent sur une **gouvernance clairement définie** tant sur la RSE que sur les sujets climats. Nous pilotons notre stratégie climat à travers une gouvernance spécifique qui repose sur des éléments structurants :

- un Comité Climat et RSE réunissant les membres dirigeants du Groupe à tous les niveaux ;
- un nouveau Conseil de Surveillance, dédié à la stratégie RSE et gouvernance ;
- l'intégration d'objectifs climat dans les politiques de rémunération de la Gérance et des membres dirigeants du Groupe.

Notre stratégie passe par un **bilan carbone**. Celui-ci est réalisé depuis 2019. Soucieux de fixer des objectifs réalistes et réalisables, nous avons progressivement défini nos objectifs de réduction. Pour mémoire, nous avons revu à la hausse l'année dernière notre objectif de réduction des émissions carbone liées à nos activités (scopes 1 et 2), passant de - 20 % à - 30 %.

En 2022, conformément à notre feuille de route, nous avons ajouté un objectif sur les émissions liées au transport externalisé de - 20 % sur le transport maritime et routier (soit 45 % du scope 3A). Nous avons également défini une méthodologie de prix interne du carbone, différencié en fonction des zones dans lesquelles nous opérons et déployé depuis plusieurs mois.

Notre **stratégie climat** est reconnue par un organisme de référence, le CDP, de la part duquel nous avons obtenu la note B.

Notre stratégie climat se décline sur trois axes :

- la décarbonation de nos activités : par exemple nous augmentons la part d'électricité décarbonée dans notre consommation en solarisant nos sites, bureaux, terminaux, etc. Depuis deux ans, nous avons installé près de 1 mégawatt sur nos installations. Nous incorporons des biocarburants dans nos camions de livraison comme dans nos navires ;
- la diversification de nos activités de distribution, avec par exemple la commercialisation de bioproduits ou de solutions hybrides GPL/solaire, GPL-carburants ou solaires pures, pour nos clients particuliers comme professionnels (îles anglo-normandes, France, DROM, La Réunion, etc.) ;
- enfin, la production d'électricité photovoltaïque illustrée ici par une centrale de Rubis Photosol dans les Landes.

Pour conclure cette partie, quelles sont les **perspectives** pour les prochaines années ?

Dans notre activité de Distribution d'énergies, nous allons continuer à travailler pour asseoir et renforcer nos positions stratégiques, en poursuivant nos investissements. Nous restons convaincus que l'énergie que nous distribuons ne peut pas être la même partout, et doit répondre aux besoins de nos clients.

Portés par l'accélération de la transition énergétique partout en Europe, nous allons bénéficier d'importantes opportunités dans la Production d'électricité renouvelable.

Dans notre activité de Stockage, nous allons continuer à accompagner nos clients dans leur transition énergétique et leur nouvelle gamme de produits stockés, grâce aux positions stratégiques de nos terminaux.

Enfin, le Groupe est solide, nos performances opérationnelles en témoignent. Nous restons attentifs aux opportunités de croissance qui viendraient enrichir nos métiers.

Pour conclure, je souhaitais remercier l'ensemble de nos collaborateurs qui contribuent chaque jour au succès de notre Groupe. Vous, actionnaires, nous vous remercions pour votre fidélité et votre confiance.

Gilles Gobin

Je vais maintenant laisser à parole au président du Conseil de Surveillance, Olivier Heckenroth, pour la présentation de la partie Gouvernance.

Gouvernance

Olivier Heckenroth

Merci pour cet exposé brillant. Je suis chargé de vous présenter le rapport du Conseil de Surveillance sur la gouvernance d'entreprise de Rubis, que vous trouvez dans le Document d'enregistrement universel. Ce rapport fait 44 pages. Je n'en ferai pas la lecture et je mettrai seulement en exergue quelques points qui ont marqué l'exercice 2022.

Vous savez que Rubis s'inspire du code Afep-Medef, corrigé en décembre 2022, dans son code de gouvernement de l'entreprise. Il est peu ou prou suivi lorsque c'est possible, puisque Rubis a une nature juridique de commandite par action, qui ne lui permet pas de répondre à toutes les observations.

Nous avons néanmoins levé récemment une des quatre observations qui nous ont été faites. Nous avons institué au sein du Comité des Risques et des Comptes, une réunion sans autre participant que les membres du Conseil de Surveillance. Ce conseil s'est tenu en mars 2023 pour répondre aux exigences de ce code. Sinon, il n'y a pas d'observation à formuler sur ce plan.

Concernant la **Direction Générale de Rubis**, je n'ai pas d'observation particulière à faire. Nous avons toujours nos Gérants et un Comité de Direction Groupe, sur lequel s'appuie la Direction Générale. Il comporte six membres, 50 % d'hommes et 50 % de femmes. L'objectif a été atteint, puisqu'il était de 30 %. Nous ne pouvons que nous féliciter de ce résultat.

Plusieurs points ont été abordés lors du Conseil de Surveillance, qui évolue au fur et à mesure que le Groupe se transforme. Nous sommes dorénavant producteurs d'électricité. C'est un nouveau métier. Nous sommes confrontés à des réglementations de plus en plus stressantes, comme le devoir de vigilance, le CSRV ou la RSE qui nécessitent des compétences. Le Conseil de Surveillance veille à se doter des compétences les plus aguerries pour inspirer la Gérance et la Direction Générale du Groupe.

Depuis 2021, le Conseil de Surveillance a connu **quatre nouvelles nominations**, ce qui porte le nombre de membres à 11, dont deux ressortissants étrangers (18 %). Le Conseil accueille 45 % de femmes et 55 % d'hommes. Son taux d'indépendance est de 64 %.

Il s'agit de continuer à recruter des gens apportant à ce Conseil une diversité et une complémentarité, mais aussi des compétences. Dans un futur proche, ces renouvellements vont s'imposer et vont nécessiter une politique de recrutement à la hauteur des ambitions de Rubis. C'est la raison pour laquelle nous utilisons des cabinets spécialisés, dont les profils sont étudiés par la Gérance, par le Conseil de Surveillance, par le Comité des Rémunérations et des Nominations.

Pour notre **évaluation triennale**, nous avons fait appel à une société extérieure qui a évalué le Conseil. Son rapport a été remis au début de l'année 2023. Certaines observations méritaient que l'on y prête attention. Deux mesures ont été prises. L'organisation de réunions informelles du Conseil de Surveillance permet d'échanger en liberté et en dehors de toute structure juridique contraignante. Par ailleurs, le Conseil de Surveillance doit réunir exclusivement ses membres grâce à des *executive sessions*, pour échanger également en toute liberté. Le conseil peut ainsi formuler des avis, qui peuvent être des avis d'experts sur la climatologie, la RSE ou la conformité. Une société cotée ne peut se soustraire à ces sujets.

Le taux d'assiduité a été de 97 % en 2022. Ce taux est plutôt satisfaisant. Un renouvellement est soumis à votre vote. Il me concerne, donc je n'en dirai pas plus.

Quant à la **rémunération au titre de l'année 2022**, il y a peu à dire. Pour la Gérance, une rémunération fixe, statutaire est applicable au titre de l'article 54. Le chiffre cité est un chiffre brut. Ce n'est pas un salaire. Il est versé au Collège de la Gérance. Ces derniers répartissent cette somme comme bon leur semble. Il n'y a pas eu de rémunération variable au titre de l'année 2022, puisque le seuil de déclenchement de 5 % du résultat net part du Groupe n'a pas été atteint. C'est d'ailleurs regrettable, puisque 67,5 % des conditions étaient réunies pour le versement de la variable. L'année avait été plutôt conforme aux objectifs du Groupe.

Concernant la **politique de rémunération du Groupe**, comme chaque année, le Groupe vous propose sa politique de rémunération pour l'année en cours. Cela porte exclusivement, hormis pour la part fixe de la Gérance, qui est statutaire, sur l'ensemble des rémunérations. Il n'y a pas de prime exceptionnelle ou de couverture retraite, etc. Les sommes indiquées sont les uniques sommes versées aux mandataires sociaux.

Concernant la Gérance, la **part variable** est plafonnée à 50 % de la rémunération fixe, quels que soient les résultats du Groupe. Elle est répartie en fonction de calculs correspondant à la stratégie du Groupe. 75 % de la part variable relève de critères financiers : le RBE, le résultat net part du Groupe et la cotation du titre par rapport à son indice de référence, le SBF 120. 25 % de la part variable dépend de la stratégie du Groupe concernant la santé de ses salariés, la sécurité des salariés, la climatologie et la RSE. Pour la santé et la sécurité des salariés, les indices sont suivis de près. Un seul accident mortel dans l'année rend le critère afférent caduc. Quant au critère de climatologie, il porte sur les émissions de CO₂, comparées d'une année sur l'autre. Si nous avons réalisé des gains, le critère est appliqué. Sinon, il ne l'est pas. Le critère RSE concerne surtout Photosol, dernière acquisition du Groupe. Cette société n'était pas cotée et n'était pas au fait de ces critères. Un plan RSE sera proposé au Collège de la Gérance pour se mettre aux normes de Rubis.

Les renouvellements et les recrutements vont se poursuivre au sein du Conseil de Surveillance. Les rémunérations doivent être conformes au marché et aux pratiques de la concurrence. Il vous est donc demandé de voter une enveloppe passant de 240 000 à 300 000 euros, pour tenir compte de ces exigences et faire en sorte de pouvoir recruter les éléments nécessaires pour l'avenir de Rubis.

Je vous remercie.

Rapports des Commissaires aux comptes

Gilles Gobin

Je demande maintenant au Commissaire aux comptes, M. Cédric Le GAL du cabinet PWC Audit, de présenter leurs rapports.

Cédric Le Gal

Au nom du Collège des Commissaires aux comptes, KPMG et PricewaterhouseCoopers, j'ai le plaisir de vous rendre compte de la mission indépendante que vous nous avez confiée.

Nos rapports relatifs à l'exercice 2022 figurent dans la Brochure de convocation à cette Assemblée Générale ainsi que dans le Document d'enregistrement universel 2022.

Nous avons émis six rapports à votre attention : les rapports sur les comptes annuels et consolidés, un rapport sur les conventions réglementées, et trois rapports au titre des opérations sur le capital.

Nous avons également émis un rapport ne donnant pas lieu à résolution soumise à votre Assemblée Générale : il s'agit du rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière.

Je vous propose, conformément à l'usage de cette Assemblée, de vous résumer les termes de nos rapports et de vous en présenter les points essentiels.

Notre premier rapport porte sur les comptes annuels de votre Société. Il figure aux pages 309 à 311 du Document d'enregistrement universel.

Dans le cadre de nos diligences, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme point clé de notre audit.

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 au 31 décembre 2022.

Notre deuxième rapport concerne les comptes consolidés du Groupe. Il figure aux pages 305 à 308 du Document d'enregistrement universel.

Nos travaux sur les comptes consolidés ont pour objet de vous donner l'assurance que les comptes ne comportent pas d'anomalie significative.

Notre approche d'audit globale est adaptée aux activités et aux différents métiers du Groupe ainsi qu'à son organisation et à sa couverture géographique internationale.

Notre rapport sur les comptes consolidés met en exergue les points clés représentatifs des éléments que nous avons jugés les plus sensibles dans la formation de notre opinion. Ces points clés sont au nombre de deux. Le premier porte sur l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition. Le second est relatif à l'acquisition de Photosol et porte sur l'évaluation de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris dans le cadre de cette acquisition. Le Comité des Comptes et des Risques et le Conseil de Surveillance de votre Société ont été tenus régulièrement informés de nos travaux.

En conclusion, nous certifions sans réserve ni observation les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2022, qui vous sont présentés au titre de la deuxième résolution.

Notre troisième rapport porte sur les conventions réglementées. Il se trouve en pages 312 et 313 du Document d'enregistrement universel. Ce rapport mentionne les conventions approuvées lors des exercices précédents ainsi que celles autorisées par votre Conseil de Surveillance au cours de l'exercice écoulé, toutes deux étant soumises à votre approbation.

Enfin, au titre de la partie extraordinaire de votre Assemblée Générale, nous avons émis trois rapports.

Ils portent respectivement sur les résolutions 15, 17 à 21 et 22, autorisant des opérations susceptibles d'avoir une incidence sur le capital de votre Société, à savoir :

- réduction de capital ;
- émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières ;
- émission d'actions ordinaires de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise.

Ces rapports ne comportent pas de mention ou d'observation particulière.

Nous établirons des rapports complémentaires, le cas échéant, lors de l'utilisation des délégations par votre Collège de la Gérance.

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

Échanges avec les actionnaires

Gilles Gobin

Nous allons commencer par répondre à une question écrite adressée le 23 mai dernier par voie électronique à l'adresse email dédiée à la présente Assemblée par une actionnaire individuelle, Madame Yutong Li. Cette question est la suivante : « *Nous savons que l'entreprise a deux moyens de restituer les bénéfices aux actionnaires : les dividendes et les rachats d'actions. J'aimerais savoir pourquoi vous avez distribué les bénéfices sous les deux formes, plutôt que de distribuer seulement les dividendes, c'est-à-dire pourquoi vous avez fait le rachat d'actions ? En outre, quels sont les critères sur lesquels vous vous basez pour effectuer cette répartition entre les rachats d'actions et les dividendes ?* » Je passe la parole à Monsieur Bruno Krief afin qu'il réponde à cette question.

Bruno Krief

Je vais répondre à madame, si elle est présente dans la salle ou si elle nous écoute. Vous avez raison, il y a deux manières de restituer l'argent de la Société aux actionnaires, soit le versement de dividendes, soit le rachat d'actions. Le dividende passe par des arrêtés de compte, ce qui est un peu contraignant. On ne peut pas le faire tous les jours. Il faut tenir compte des arrêtés annuels ou semestriels. On n'en choisit pas librement la date. Par ailleurs, le dividende est taxé, avec un forfait social de 30 % en France. L'impôt est prélevé à la source.

L'autre voie de restitution de l'argent aux actionnaires, le rachat d'actions, est moins contraignante sur le plan du calendrier, puisque cette démarche peut être entreprise quand on le veut dans l'année. Il suffit de solliciter un *broker* spécialisé et de respecter les contraintes imposées par l'AMF. Si cela se traduit par une augmentation du cours de l'action, le montant de l'impôt ne sera payé qu'au moment de la cession des actions, sous forme d'un impôt sur la plus-value, équivalent à 30 % (forfait social). Vous pouvez le payer plus tard si vous vendez vos actions plus tard. En revanche, le paiement est immédiat dans le cadre du dividende.

Quelles sont les autres considérations susceptibles d'être intégrées dans le raisonnement ? S'agissant de Rubis, pendant longtemps, nous avons proposé aux actionnaires le versement du dividende sous forme d'actions. Fiscalement, ce procédé ne change rien, mais il peut permettre à l'actionnaire d'augmenter sa participation et de souscrire à une décote par rapport au cours de marché.

Le cours de bourse nous guide également dans cette optique. Nous sommes sensibles au prix d'émission de ce dividende en actions, car il risque d'avoir un effet dilutif en fonction de son cours. Vous avez noté que Rubis n'a pas choisi cette option au cours des deux derniers exercices et propose directement un versement en espèces. Rubis a connu cette expérience du rachat d'actions en 2021, après avoir fait voter une résolution à ce titre en Assemblée. Entre janvier et juillet 2021, un programme effectif de 150 millions de titres a été mis en œuvre, pour une enveloppe initiale de 250 millions d'euros. Nous avons alors imaginé des projets d'investissement. Soit on émet des actions pour financer l'acquisition envisagée, soit on conserve le cash existant ou la capacité de la société pour la financer. En fonction du moment et des opportunités d'investissement, un choix doit être fait. Il en découle la question de l'allocation du capital et de l'utilisation de l'*excess cash*, qui est un retour de l'argent aux actionnaires et leur appartient. Si nous nous plaçons dans une optique de long terme, et si nous avons des choix d'investissement dont la rentabilité est supérieure au cours de l'action, nous avons intérêt à réaliser une acquisition dont le taux de retour sur investissement serait, pour l'actionnaire, au réinvestissement en actions.

Gilles Gobin

Merci pour ces explications assez théoriques. La réalité est un peu différente. Nous allons désormais répondre aux questions de la salle ayant trait à l'ordre du jour de notre Assemblée.

De la salle

J'ai deux observations à formuler et une question à poser. Pourquoi sommes-nous accueillis dans un lieu particulièrement mal commode ? Il faut descendre pour se faire enregistrer, puis remonter dans la salle où a lieu la séance. C'est désagréable pour les personnes âgées, dont je fais partie. J'espère que nous reviendrons l'année prochaine dans les salons Hoche, plus agréables.

Ma deuxième observation consiste à regretter que pour la deuxième année consécutive, il ne soit pas possible de convertir le dividende en actions. C'est mal récompenser vos actionnaires fidèles que

de procéder ainsi. Lorsqu'on convertit un dividende en action, c'est gratuit, alors que l'achat d'une action en bourse est payant.

J'en viens à ma question. J'ai noté avec intérêt votre diversification, ou plutôt votre reconversion, qui est conforme aux accords de Paris. Pourquoi ne vous intéressez-vous pas à la géothermie dans les énergies nouvelles ? Je parle de la géothermie haute température, et non de la géothermie basse température, qui sert à chauffer les immeubles.

Jacques Riou

Concernant votre première question, la situation est liée à la salle même, qui était une salle de boxe jusqu'à peu. Nous essaierons de faire mieux la prochaine fois.

Quant au versement du dividende sous forme d'actions, cette démarche est très intéressante pour les actionnaires, mais pas pour tous. Une part des investisseurs n'y est pas sensible, voire hostile. Il s'agit donc de trouver un équilibre pour satisfaire la majorité des actionnaires et assurer la satisfaction des règles de bonne gestion. Sur ce plan, la distribution de dividendes sous forme d'actions revient à augmenter les fonds propres de l'entreprise, ce qui est excellent lorsqu'il y a un besoin d'augmentation des fonds propres. On peut alors supporter la dilution que représente la création d'actions nouvelles. C'est particulièrement le cas dans une situation de croissance externe, alors que les capacités d'endettement ont atteint une certaine limite. Cela n'a pas été le cas jusqu'à présent. Dans ces conditions, il revient aux personnes en charge des finances de l'entreprise de veiller à ne pas trop augmenter le nombre d'actions. C'est un équilibre que nous nous efforçons de trouver année après année. Cela ne signifie pas que nous ne reposerons pas le versement du dividende en actions, mais le dispositif doit s'adapter aux équilibres financiers de l'entreprise. Par ailleurs, des actionnaires y sont aussi hostiles que vous y êtes favorable.

Concernant la géothermie, il faut faire des choix. J'aurais adoré pouvoir construire une centrale nucléaire. Le montant de l'investissement est toutefois considérable. On ne peut donc pas le faire. L'éolien en haute mer est un processus industriel dépassant les capacités de notre Groupe. Quant à la géothermie, nous y avons passé. Dans la banque, tout le monde dira que les projets de géothermies ne fonctionnent jamais. Ce n'est pas tout à fait vrai, les exemples de l'Islande ou du Kenya le démontrent, mais cette approche est très technique et très industrielle. Le succès n'est pas garanti.

Vous auriez également pu évoquer les biogaz, énergie très intéressante en principe. Nous avons essayé de négocier avec une ou deux entreprises dans ce domaine, mais en France, les opérations unitaires sont trop petites pour faire évoluer un Groupe de notre taille. Nous n'avons pas trouvé un acteur, dont la taille nous permettait de nous asseoir comme un opérateur majeur sur le marché. Cela évoluera peut-être. Après toutes ces réflexions au cours de l'année 2021, nous avons considéré que l'activité photovoltaïque correspondait au savoir-faire et aux capacités financières du Groupe. Nous avons trouvé un point d'application en Photosol, que nous avons réussi à acquérir en 2022. Ces éléments expliquent la situation actuelle du Groupe, ce qui ne signifie pas que nous n'élargirons pas encore nos activités.

De la salle

Bonjour. Malgré une bonne performance opérationnelle, un bilan solide, en tout cas équilibré, et une politique de retour aux actionnaires généreuse, comment expliquez-vous la désaffection pour le titre sur les marchés financiers ? Que comptez-vous faire pour y remédier ? Au regard de ces performances, ne craignez-vous pas de réveiller l'intérêt de certains fonds activistes ?

Jacques Riou

Comme je vous le disais, comme vous, nous sommes frustrés par la tenue du cours de bourse. Hormis cet indicateur, tous les autres indicateurs sont favorables. Nous avons vécu une période de deux ans de Covid, d'accélération de la transition. Les entreprises du secteur pétrolier ont été fortement maltraitées. Les grandes sociétés européennes ne cotent pas mieux que nous, en dépit de leurs profits gigantesques. Elles ne font pas tout à fait le métier, puisqu'elles font de l'exploration production et ont généré des profits considérables ces dernières années. Pour autant, elles ne sont pas bien traitées. Ce constat est spécifique à l'Europe. Les sociétés américaines de taille comparable sont cotées deux fois plus cher et n'ont pas une politique aussi active en termes de préoccupation environnementale.

Cette constatation n'est pas propre à Rubis. Deux ou trois sociétés comparables au Royaume-Uni et au Canada ne sont pas mieux loties. Ce n'est pas une volonté particulière des marchés financiers concernant Rubis. C'est un ensemble.

S'agissant plus spécifiquement de Rubis, il y a eu une première phase. Rubis s'appuie sur de nombreux investisseurs américains, qui représentent 40 % des investisseurs. Ce que nous faisons les intéresse. Ils se posent néanmoins plusieurs questions : le modèle de Rubis résiste-t-il à deux années de crise sanitaire ? Le modèle résiste-t-il à un baril de pétrole à 20 dollars (2020) ? Résiste-t-il à un baril à 120 dollars (2021) ? Le cours du pétrole varie entre 20 et 120 dollars depuis l'existence du pétrole. Les courbes le démontrent. Les investisseurs ont été rassurés sur la solidité du modèle en 2022 et en 2023.

S'ils en sont convaincus, ils s'inquiètent de la complexité du photovoltaïque. Ils souhaitent savoir si notre modèle est suffisamment solide. Nous gérons cette activité depuis 12 mois. Les perspectives sont excellentes. Nous allons entrer dans certains pays européens, puisque nous restons dans la zone Europe. Si les investisseurs espèrent un revenu de 7 à 8 % sur leur dividende, il leur suffit de patienter quelques mois, avant que nous ayons des performances à exposer. Telle est ma vision des choses lorsque nous nous entretenons avec certains investisseurs de tous horizons.

Clarisse Gobin-Swiecznik

Comment comptons-nous faire ? Nous avons renforcé nos équipes chargées des relations avec les investisseurs. Je me déplace personnellement avec Bruno Krief et les représentants de cette équipe aux États-Unis et en Europe. Nous sommes présents lors de conférences et de *road-shows* financiers pour recréer de l'intérêt sur le titre et bien expliquer notre stratégie. Je pense que le modèle n'est pas achevé. Nous avons des bases très fortes, mais le monde change. Nous devons nous adapter. La stratégie initiale de Rubis, qui était une stratégie de croissance externe très dynamique pendant 25 ans, a évolué. Elle est différente, mais elle reste efficiente. Nous devons partir avec notre bâton de pèlerin et être présents pour susciter de l'intérêt, y compris au niveau de la presse. Nous avons rencontré des journalistes du *Figaro*, des *Échos* et de *Challenges*.

De la salle

J'ai une petite question. Deux actionnaires, dont Wellington, qui représentaient 5 % du capital en 2021, sont passés sous ce seuil des 5 %. Pourquoi sont-ils partis ? Sont-ils restés dans le capital à un niveau moindre ? J'ai compris qu'il y avait 40 % d'investisseurs étrangers, notamment américains. Cherchez-vous des actionnaires de référence plus importants, à l'image de la société industrielle Marcel Dassault ou de BlackRock ? Votre objectif est-il d'avoir des actionnaires stables ? Concernant le solaire, les prix du marché sont-ils trop élevés pour acheter des opérateurs déjà existants ?

Bruno Krief

S'agissant des actionnaires que vous avez mentionnés, c'est un fait sur les marchés financiers. Les actionnaires font tourner leur portefeuille. Ils peuvent franchir les seuils à la hausse ou à la baisse. Cela fait partie du quotidien d'une entreprise cotée. Ce n'est pas propre à Rubis que de constater ces franchissements de seuil, à la hausse ou à la baisse. On peut chercher les raisons profondes qui ont mené à ces décisions d'investissement. Il existait un modèle d'affaires, il y a cinq ans, qui a évolué depuis. Ce modèle n'est peut-être plus celui attendu par les actionnaires ayant acquis les titres il y a cinq ou 10 ans. D'autres actionnaires les remplacent. L'évolution des volumes de Rubis montre qu'il existe une liquidité. C'est un élément de la valorisation. Il est utile qu'un actionnaire puisse sortir pour permettre à un autre d'entrer.

Sur l'activité photovoltaïque et les acquisitions envisagées, nous avons expliqué qu'en achetant Photosol, nous avons acheté une superbe plateforme, la plateforme essentielle pour rayonner et se déployer. Il n'est donc pas nécessairement envisagé de racheter un second « Photosol ». Photosol dispose d'un savoir-faire, d'équipes et d'un goodwill, que nous allons essayer d'améliorer pour qu'il puisse se développer, non par acquisition de sociétés, mais par des actions commerciales et des accords de développement avec des équipes à l'étranger. L'idée est d'éviter à payer une deuxième fois un portefeuille de projets. Il s'agit de s'accorder avec des professionnels du métier, sous forme d'accords contractuels pour acheter de l'activité concrète, que nous pourrions déployer au gré de notre position dans chaque pays où nous investirons. L'acquisition est faite. Il s'agira donc plutôt de développements.

De la salle

Je suis un actionnaire individuel. Comme vous êtes toujours classés comme une société pétrolière, êtes-vous confrontés à des difficultés pour financer vos activités liées au stockage et au pétrole ? De nombreuses banques, sous la pression d'éléments extérieurs, ne veulent plus financer de nouveaux gisements. En subissez-vous des contrecoups ? Parmi les investisseurs français, Amundi est toujours le deuxième investisseur de Total. Par ailleurs, Total va rendre ses terrains de stockage de Dunkerque à EDF pour réaliser les EPR 2. Des compensations sont-elles prévues à votre égard ?

Jacques Riou

Sur la capacité de financement, nous ne connaissons pas de problème. L'exploration-production peut être écartée par certains organismes de financement, mais ce n'est pas du tout le cas de la distribution des produits. Les fonds de dette s'intéressent au contraire à ces sociétés. Elles nous contactent d'ailleurs à ce sujet. Pour le moment, nous n'exprimons pas d'inquiétude à ce sujet.

Gilles Gobin

Pour Dunkerque, nous disposons d'une grande plateforme et n'avons pas besoin de la plateforme de Total pour développer nos activités. Il y a toujours des discussions, mais nous disposons d'une grande plateforme. Ce problème ne nous concerne pas vraiment.

De la salle

Vous avez évoqué le fait de donner des actions pour revaloriser le titre. Pourquoi ne pas avoir commenté les perspectives 2023 et les résultats du premier trimestre 2023 ?

Bruno Krief

Vous avez raison. Au mois de mai, nous avons publié un état des trois premiers mois, qui montre certes une stabilité des volumes, mais surtout une croissance de la marge unitaire, aussi bien dans la distribution de produits pétroliers que dans le Support & Services. Au regard de l'intensité

lumineuse entre janvier et mars, le premier trimestre n'est pas un trimestre important en termes d'activité photovoltaïque. Cette activité doit toutefois être considérée sur une année entière. Les résultats du premier quadrimestre laissent néanmoins augurer une certaine confiance sur une croissance du résultat net ajusté des frais exceptionnels d'Haïti et des frais d'acquisition. Cette croissance serait, comme le disent les Anglais, *mid-to-high single digit*.

De la salle

Je suis actionnaire individuel. Je détiens 4,8 % de la société. Hormis le dividende, les actionnaires ont été laissés hors de la discussion. Cela me semble pourtant un point important dans les délibérations. À l'examen du montant de l'action sur quatre années, il a reculé de 60 %. Il a depuis un peu réaugmenté. Le prix le plus bas a été de 20 euros. Il est problématique de parler de la grandeur de la société sans mentionner du prix de l'action. Alors que le prix a peu à peu baissé, nous avons constaté peu d'actions pour corriger cette évolution. La Société a pris trois mesures, qu'il faut évoquer maintenant. Elle a acheté Photosol, qui a permis à la Société d'être plus profitable. Cette contribution reste néanmoins minimale. Selon moi, il est intéressant de constater qu'à la page 6, il y a une section résumant les principes d'action de la Société, qui ne mentionnent pas du tout la profitabilité. Dans mes documents, il apparaît que la profitabilité de la Société n'augmente pas de par les actions mises en œuvre par la Société.

De surcroît, la résolution 10 enlève l'élément de profitabilité de la condition de déclenchement du bonus, la croissance de 5 %, qu'il est proposé de la supprimer cette année. Le dividende augmente, mais il n'en résulte pas de différence notable pour les actionnaires. Le gain est minimal au regard de la diminution de la valeur des actions. Merci.

Jacques Riou

Je vous remercie de participer à cette Assemblée Générale, d'autant plus que vous êtes venu de loin. Je vous remercie également de vous être exprimé en français, puisque je sais que ce n'est pas votre langue maternelle. Pour le reste, je ne suis pas d'accord avec tous vos points. Ainsi, vous affirmez que la profitabilité de la Société n'augmente pas. Or les chiffres montrent ainsi que la profitabilité du Groupe a augmenté, depuis 10 ans, à un rythme moyen de 10 % par an. Nous affichons ainsi une croissance en 2022 par rapport au record enregistré en 2019. Je ne suis donc pas d'accord avec vous sur ce point.

Concernant l'investissement dans Photosol, je comprends votre raisonnement. Les résultats comptables immédiats sont effectivement un peu difficiles à comprendre, mais doivent être mis en relation avec le prix que nous avons payé. Il se trouve néanmoins que cette activité de production d'électricité photovoltaïque est totalement différente de l'activité traditionnelle de produits pétroliers (carburants et combustibles), sur le plan financier. La création de valeur s'effectue de manière très efficace, à travers l'augmentation du parc de centrales photovoltaïques, financé de manière très économique. Dans une activité économique, l'important est de comparer le TRI, le rendement de l'investissement, et le coût des capitaux nécessaires pour financer les investissements. Les rendements des projets dans les énergies vertes sont inférieurs à ce qu'on retrouve dans l'industrie pétrolière. Cependant, les coûts de financement n'ont rien à voir. Dans l'activité solaire, ils sont deux à trois fois moindres que dans l'activité pétrolière.

Cette différence est identique dans les deux métiers. Les deux métiers sont rentables, mais la rentabilité ne s'exprime pas de la même manière. Elle repose sur la création de valeur de l'actif dans la partie solaire et sur le cash-flow dans la partie carbonée traditionnelle. C'est une des raisons de la difficulté à analyser une société en mouvement comme la nôtre, puisqu'il faut s'appuyer sur une connaissance des marchés traditionnels et de la valorisation des actifs dans les centrales

photovoltaïques ou éoliennes. L'équilibre se fera au cours du temps, parce que le taux de croissance dans le métier solaire est bien supérieur au taux de croissance dans les activités pétrolières. Nous avons deux métiers, un métier mature reposant sur un fort cash-flow et un coût du capital relativement élevé, et un métier d'électricité décarbonée, avec une très forte croissance et un coût de financement, bien plus bas. Lorsque la croissance de Photosol va s'infléchir, les cash-flow apparaîtront naturellement. Nous attendons un triplement des cash-flow/EBITDA sur cette partie Photosol dans les trois années à venir. Cela peut peser sur l'appréciation de notre Groupe sur les marchés financiers. Il n'y a pas véritablement de société comparable ayant aussi rapidement élargi son périmètre des énergies traditionnelles vers les énergies nouvelles.

J'espère avoir répondu à votre question.

Gilles Gobin

La discussion me semblant terminée, je demande donc maintenant à la Secrétaire du Bureau de l'Assemblée, Maura Tartaglia, de passer au vote des résolutions.

Vote des résolutions

Maura Tartaglia

Merci Monsieur le Président. Comme indiqué en début de séance, le quorum requis pour cette Assemblée Générale est de 20 % des actions ayant droit de vote pour la partie ordinaire et de 25 % des actions ayant droit de vote pour la partie extraordinaire. L'état définitif de la feuille de présence remise à l'issue de vos questions fait ressortir que les actionnaires présents ou représentés ou ayant voté à distance détiennent 55,65 % des actions ayant le droit de vote. Le quorum requis est donc dépassé.

Je vais commencer par vous rappeler les modalités du vote électronique dont les détails figurent à l'écran : si vous souhaitez voter pour la résolution, appuyez sur la touche 1, si vous souhaitez voter contre la résolution, appuyez sur la touche 2, si vous souhaitez vous abstenir, appuyez sur la touche 3. Lorsque la mention « acquitté » apparaît sur l'écran de votre boîtier, cela signifie que votre vote a été pris en compte. Des hôtesses sont présentes en salle si besoin. Je vais donc vous présenter les résolutions et vous invite à voter à la suite, après que j'ai déclaré « le vote est ouvert. »

Résolutions relevant de l'Assemblée Générale ordinaire

1^{re} résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

2^e résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

3^e résolution : Affectation du bénéfice et fixation du dividende (1,92 euro par action)

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

4^e résolution : Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Olivier Heckenroth pour une durée de trois ans

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

5^e résolution : Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 pour l'ensemble des mandataires sociaux mentionnés à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

6^e résolution : Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à M. Gilles Gobin, en qualité de Gérant de Rubis SCA

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

7^e résolution : Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à la société Sorgema SARL, en qualité de Gérante de Rubis SCA

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

8^e résolution : Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à la société Agena SAS, en qualité de Gérante de Rubis SCA

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

9^e résolution : Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à M. Olivier Heckenroth, en qualité de Président du Conseil de Surveillance de Rubis SCA

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

10^e résolution : Approbation de la politique de rémunération de la Gérance de Rubis SCA pour l'exercice 2023

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

11^e résolution : Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance de Rubis SCA pour l'exercice 2023

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

12^e résolution : Fixation du montant global de la rémunération annuelle des membres du Conseil de Surveillance pour l'exercice en cours et les exercices suivants (300 000 euros)

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

13^e résolution : Conventions et engagements réglementés

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

14^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.

Résolutions relevant de l'Assemblée Générale extraordinaire

15^e résolution : Autorisation à donner au Collège de la Gérance à l'effet de réduire le capital par voie d'annulation des actions autodétenues par la Société (article L. 22-10-62 du Code de commerce)

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

16^e résolution : Délégation de compétence au Collège de la Gérance, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de bénéfices, de réserves ou de primes

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

17^e résolution : Délégation de compétence au Collège de la Gérance, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

18^e résolution : Délégation de compétence au Collège de la Gérance, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre lors d'augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription et en cas de souscriptions excédant le nombre de titres proposés, dans le cadre d'options de surallocation

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

19^e résolution : Délégation de compétence au Collège de la Gérance, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

20^e résolution : Délégation de compétence au Collège de la Gérance, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

21^e résolution : Plafonds des émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vertu des délégations financières (plafond global de 40 % du capital dont sous-plafond de 10 % du capital pour les augmentations de capital emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

22^e résolution : Délégation de compétence au Collège de la Gérance, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'émettre des actions avec suppression du droit préférentiel de

souscription des actionnaires, au profit des adhérents de Plan(s) d'Épargne Entreprise du Groupe à un prix fixé selon les dispositions du Code du travail

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

23^e résolution : Modification de l'article 20 des statuts

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

24^e résolution : Pouvoirs pour formalités

Le vote est ouvert. Le vote est clos. La résolution est adoptée.

Conclusion

Gilles Gobin

Merci Maura. Je vous remercie pour votre confiance. Nous avons d'autres rendez-vous, la présentation des résultats semestriels, le 7 septembre, et la présentation trimestrielle sur les chiffres d'affaires, le 7 novembre. Je vous remercie pour votre confiance et je vous dis à l'année prochaine.

[Fin de transcription]