



# **Assemblée Générale Mixte**

10 juin 2021

## Message de la Gérance

**Gilles Gobin** : Mesdames et Messieurs, chers actionnaires, je déclare ouverte la séance de l'Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire. Compte tenu de la situation actuelle et conformément aux dispositions de l'ordonnance du 2 décembre 2020 portant prorogation et modification de l'ordonnance du 25 mars 2020, la Gérance a décidé de tenir cette Assemblée Générale à huis clos sans présence physique des actionnaires.

Je souhaite la bienvenue à tous ceux qui sont connectés pour assister en direct à cette Assemblée et j'adresse mes remerciements chaleureux aux actionnaires qui ont été nombreux à voter à distance. C'est un moment important de la vie de la Société, de votre Groupe, et je me réjouis de votre participation.

Je rappelle qu'afin d'encourager le vote à distance, nous avons proposé la possibilité de voter *via* la plateforme de vote électronique sécurisée Votaccess. Par ailleurs, compte tenu du huis clos, il n'y aura ni débat ni question. Toutefois, afin de faciliter la transmission des questions écrites, nous avons mis en place une adresse e-mail dédiée. Aucune question ne nous a été adressée. Est présent à mes côtés M. Jacques Riou, Gérant de Rubis.

Je vais maintenant passer aux formalités habituelles pour constituer cette Assemblée.

Vous êtes réunis ce jour à l'initiative de la Gérance en Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire conformément à l'avis de réunion du 3 mai 2021 paru au BALO et de l'avis de convocation du 19 mai 2021 paru au BALO également et dans le Journal d'annonces légales Le Quotidien juridique. La Brochure de convocation comprenant l'ordre du jour de la présente Assemblée Générale aux pages 4 et 5 ainsi que l'ensemble des documents préparatoires de l'Assemblée ont été mis à la disposition des actionnaires sur notre site internet dans les délais légaux et peuvent être obtenus sur demande par courrier. Enfin, le Document d'enregistrement universel 2020 a été déposé auprès de l'AMF le 29 avril 2021.

Nous allons maintenant constituer le Bureau de l'Assemblée. En ma qualité de Gérant statutaire et conformément aux statuts, je préside cette Assemblée. Les deux actionnaires qui détiennent le plus grand nombre de voix et qui ont accepté la fonction de scrutateur sont le Groupe Industriel Marcel Dassault qui détient plus de 5 % du capital social et est représenté par M. Guillaume Louis, et le FCPE Rubis Avenir qui détient 1 580 087 actions et est représenté par Mme Cécile Desravines. Madame Maura Tartaglia, Secrétaire Générale du Groupe, assure la fonction de Secrétaire de la présente réunion. Ils sont tous trois présents dans la salle et je les en remercie.

Au 8 juin 2021, date d'enregistrement des actions, le capital social atteignait 126 579 652,50 € divisés en 101 257 032 actions ordinaires et de 6 682 actions de préférence, ces dernières ne conférant pas de droit de vote à la présente Assemblée. Je rappelle par ailleurs qu'il n'existe pas d'action à droit de vote double car la Société a exclu cette possibilité par voie statutaire. Enfin, il y avait au 8 juin 2021 47 442 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 % pour l'Assemblée Ordinaire et de 25 % pour la partie extraordinaire.

Je vous rappelle qu'en raison du huis clos le vote s'est exclusivement déroulé à distance. Les actionnaires pouvaient voter jusqu'à hier mercredi 9 juin 2021 à 15 heures par voie électronique. À cette date les actionnaires ayant voté à distance sur la partie ordinaire

détenaient 63 815 404 actions avec droit de vote, ce qui établit le quorum à 63,053 % pour la partie ordinaire et la partie extraordinaire la même chose : 63,052 %. Le quorum d'un quart est donc atteint. Je déclare en conséquence que l'Assemblée est régulièrement constituée et peut valablement délibérer.

## Ordre du jour

Viendront s'exprimer devant vous successivement le Collège de la Gérance qui comme d'habitude présentera les événements marquants de l'exercice 2020 ainsi que la stratégie. Une nouveauté cette année : Mme Clarisse Gobin-Swiecznik, Directrice Générale Déléguée, exposera la démarche RSE. Clarisse Gobin-Swiecznik – puisque c'est la première fois et vous la verrez de nombreuses fois dans l'avenir – est dans le Groupe depuis plus de 10 ans. Elle a tenu des responsabilités dans les différentes divisions du Groupe que ce soit Rubis Énergie, Rubis Terminal ou Rubis Support & Services, donc une connaissance maintenant très approfondie à la fois des dirigeants du Groupe et de ses mécanismes et de ses opérations. C'est la raison pour laquelle dans le cadre du processus de succession mis en place par les associés-gérants depuis quelques années, depuis plusieurs années même, Clarisse Gobin-Swiecznik a rejoint le Comité de Direction Générale du Groupe et est appelée à prendre d'ailleurs de plus en plus de responsabilités. Ses responsabilités aujourd'hui se développent autour de la politique RSE, des nouveaux développements du Groupe et de la communication.

Ensuite, après la présentation par Clarisse, Jacques Riou et Bruno Krief, le Directeur Général Finance, présenteront l'activité du Groupe et les aspects financiers.

Ensuite, je passerai la parole au Président du Conseil de Surveillance, Olivier Heckenroth, qui fera un point sur la gouvernance du Groupe, puis Mme Ariane Mignon – un petit mot pour Ariane parce que ça sera sa dernière présentation à l'Assemblée et je la remercie pour tout le travail qu'elle a fourni depuis de nombreuses années auprès de Rubis – qui est associée du Cabinet Mazars présentera le collège des Commissaires aux comptes qui vous présentera les rapports des différents Commissaires aux comptes sur notre Société.

Et enfin Maura Tartaglia, Secrétaire Générale du Groupe et membre du Comité Exécutif, vous communiquera les résultats des votes des résolutions qui étaient soumises.

Je vais donc passer maintenant la parole à M. Jacques Riou pour la présentation de la stratégie du Groupe.

## Présentation et stratégie

**Jacques Riou :** Bonjour Mesdames, bonjour Messieurs. Je voudrais débiter par un rappel des événements qui ont marqué l'exercice 2020 et dont j'imagine vous vous en souviendrez, notamment le premier point puisqu'il s'agit de la pandémie de Covid-19. Il est inutile de revenir bien sûr sur cette pandémie. Cela étant, elle a permis de mettre en valeur la résilience du Groupe vis-à-vis des chocs extérieurs, ça n'est naturellement pas la première fois que le Groupe subit des chocs extérieurs, et à chaque fois le modèle a pu démontrer sa résilience que l'on peut illustrer d'un seul chiffre que nous verrons naturellement dans la suite de la présentation puisque le résultat net est en baisse en 2020 de 9 % seulement par rapport à une année 2019 qui était le record en termes de résultats de votre Groupe. Je précise que cette performance a eu lieu sans aucune subvention ni demande de subvention publique, sans mise au chômage et

en ajoutant aussi que le Groupe Rubis a participé aux efforts d'associations des systèmes de santé dans les régions dans lesquelles il est implanté.

Le deuxième point à mettre en relief est la constitution de cette joint-venture concernant Rubis Terminal. Vous savez que Rubis Terminal est l'un des deux grands métiers historiques du groupe Rubis. Sur cette activité de *terminaling*, donc de stockage de produits liquides, nous avons comme vous le savez, nous rencontrons des difficultés dans les compétitions en matière de croissance externe et d'acquisition. Pour y remédier, nous avons voulu modifier les conditions dans lesquelles nous opérons et pour cette raison nous avons voulu créer cette joint-venture avec un fonds infrastructure américain de dimension mondiale qui est le groupe I Squared qui nous permet de déconsolider en passant à une consolidation de mise en équivalence et de nous retrouver à pied d'égalité lorsqu'il s'agit de croissance externe et donc d'acquisitions. Ce mouvement très important naturellement et structurant pour le Groupe a été efficace immédiatement puisque deux mois après la signature, nous avons réussi avec nos associés à acquérir une très belle affaire en Espagne qui s'appelle Tepsa – j'en dirai un mot un peu plus tard. Nous sommes donc extrêmement heureux de voir la bonne marche de cette JV quelques semaines après sa signature.

Une des conséquences de cette association naturellement et donc de la cession de 45 % à travers cette association que nous avons menée est de renforcer encore la situation financière du Groupe qui comme vous savez de manière traditionnelle et de manière volontaire est toujours extrêmement solide, mais nous sommes arrivés à un quasi-désendettement total du Groupe après cette opération dans le courant de l'année 2020. Nous avons aussi voulu nous adapter à la conséquence, notamment boursière, de la crise et des crises liées à la pandémie de Covid – ce qui est accepté lors de l'Assemblée de décembre de l'année dernière - en vous proposant une opération de rachat d'actions pour annulation pour des montants importants puisque le plafond est de 250 millions et donc je vous précise ou rappelle que cette opération a démarré dans une première tranche au début de cette année pour une centaine de millions, a été suspendue, et nous reparlerons de la suite un petit peu plus tard au cours de cette présentation.

Un point important qui a connu une forte accélération durant l'exercice 2020 ce sont toutes les actions et les réflexions qui concernent les matières liées à la responsabilité RSE, la fameuse responsabilité sociale des entreprises. C'est des actions qui étaient déjà démarrées depuis de nombreuses années dans les différents compartiments du Groupe, mais pour des raisons qui apparaissent à tout le monde nous avons donné une forte accélération dans ce domaine. C'est un point qui sera longuement développé par Clarisse, tout de suite après cette première présentation, mais qui constitue notamment la création d'un Comité Climat chargé de concevoir et d'impulser nos actions dans ce domaine, des annonces de réduction de CO<sub>2</sub> chiffré sur la base d'un Bilan Carbone® complet qui a été réalisé, des annonces en matière de diversité dans les différentes strates de management du Groupe et il y a bien sûr la partie énergies renouvelables. Alors des projets étaient déjà en cours de développement dans le Groupe, mais cette partie a été notablement accélérée et nous allons en parler puisque nous avons une annonce importante à réaliser à ce sujet.

Le dernier point spécifique à souligner lors de cet exercice 2020 est celui d'un renforcement de la gouvernance avec un meilleur alignement de la situation des associés commandités et de la situation des actionnaires. Cela a été décidé dans cette même Assemblée de décembre 2020.

Je vous rappelle le sujet : le dividende des commandités, schématiquement, résulte de la progression du cours de l'action lors d'une année donnée ; jusqu'à présent, jusqu'à cette Assemblée, cette comparaison se faisait d'une année sur l'autre et il a été décidé que dorénavant, et donc à partir de maintenant, la comparaison se fasse entre le cours de fin d'année considérée et le meilleur des cours de fin d'année lors des trois exercices précédents. Concrètement, cela signifie que pour la période actuelle, il ne pourrait y avoir de dividende envers les commandités que lorsque l'on aura retrouvé un cours pré-Covid, je dirais, c'est-à-dire en réalité le niveau de 50 €.

Voici un rappel de la structure de votre Groupe donc qui, comme vous le savez, est centré sur la distribution d'énergie au quotidien et dans trois continents et le tout appuyé sur une logistique extrêmement puissante. Donc vous avez un segment distribution, un segment support & services et la partie stockage qui est en joint-venture – la joint-venture Rubis Terminal - dont je viens de vous parler.

En matière de distribution, c'est 85 % du chiffre d'affaires du Groupe, 5 M de m<sup>3</sup> distribués (des carburants, des combustibles, des gaz liquides et des bitumes), une présence dans près d'une quarantaine de pays et plus de 1 000 stations-service donc c'est un dispositif très large, extrêmement bien réparti, je vais y revenir.

La division support & service représente en fait notre amont, en ce sens qu'elle rassemble aussi bien la raffinerie que nous contrôlons à 71 % en Martinique, que l'activité d'approvisionnement trading pour l'ensemble des activités de distribution qui sont les nôtres et pour des entreprises tierces. Nous avons aussi une activité de *shipping* importante et des actifs logistiques ouverts à des tiers, notamment dans l'océan Indien. C'est une activité qui a traité plus de 4,5 M de tonnes l'année dernière et qui est une activité extrêmement performante.

Le troisième aspect, c'est le stockage de produits liquides. Nous avons un peu plus de 4,5 M de m<sup>3</sup>. Naturellement, ce chiffre-là n'a aucun rapport avec les 4,5 ou 5 millions que je viens de citer à l'instant. Cette capacité de stockage permet de traiter tout ce qui est carburants liquides, biocarburants, produits chimiques, produits agroalimentaires et oléagineux. C'est extrêmement varié. C'est une compétence particulière que nous avons dans ce domaine.

Nous sommes présents en France, aux Pays-Bas, en Belgique, en Espagne et plus récemment en Turquie avec près d'une vingtaine de sites de stockage. C'est donc un dispositif important et nous faisons partie des plus gros opérateurs dans ce métier basés en Europe.

Alors ce qui distingue - puisqu'on nous rapproche très fréquemment du secteur *oil & gas* et parfois des *majors* pétrolières dont nous n'avons naturellement pas la taille - mais le point qui nous distingue particulièrement est le fait que nous ne faisons pas d'exploration/production et que donc nous n'avons pas de réserve en sous-sol. C'est un point essentiel et qui nous rend peu sensible aux aléas des marchés privés internationaux et peu sensible aux différentes variations des prix internationaux de produits. C'est une des raisons fondamentales de notre résilience qui a été encore démontrée en 2020 avec un deuxième point que j'aime à rappeler c'est que nous satisfaisons auprès de nos clients des besoins essentiels qui eux aussi sont extrêmement résilients.

Alors quelle doit être la stratégie d'un groupe comme le nôtre, spécialisé dans l'énergie dans un monde extrêmement changeant et à juste titre ?

Premier point, c'est naturellement de poursuivre notre croissance et nos investissements dans les métiers qui sont les nôtres pour plusieurs raisons. La première raison est que les produits que nous distribuons ou que nous stockons sont indispensables aux économies dans lesquelles nous opérons et pour longtemps. Quand je dis longtemps, je ne parle pas d'années mais je parle de décennies. Le mot transition environnementale comprend, ne l'oublions jamais, le mot transition.

Le deuxième point que je pourrais aussi ajouter c'est que nous sommes très implantés dans des économies émergentes et que le premier problème dans ce type de considération de ces économies est l'accès à l'énergie et c'est un point qu'il ne faut pas oublier non plus. Pour autant, naturellement l'intégration des enjeux climatiques est essentielle et nous y avons travaillé et nous avons fortement accéléré. Nous ne partons pas d'une situation mauvaise dans ce domaine. Je vous rappelle que la moitié des résultats de notre Groupe proviennent d'activités ou de produits considérés comme des produits de transition que sont le GPL, qui est notre produit historique qui fait plus d'un quart de nos volumes, et le bitume. Ces deux produits représentent donc la moitié en contributions des résultats de notre Groupe donc nous partons déjà d'une situation qui est loin d'être défavorable. Pour autant, il nous reste deux types d'actions à mener. La première c'est de travailler à réduire l'empreinte carbone dans notre Groupe : les fameux scope 1 et scope 2, mais aussi le scope 3, c'est-à-dire les produits que nous vendons à nos clients. Le deuxième axe de travail important est celui d'investir dans de nouvelles énergies. Alors à cet égard les hasards des calendriers sont assez extraordinaires puisque nous nous réunissons virtuellement aujourd'hui pour notre Assemblée et nous annonçons aujourd'hui un partenariat stratégique avec une société spécialisée dans l'hydrogène. J'ajoute, hasard supplémentaire, que cette société lance aujourd'hui une opération d'introduction en bourse avec une augmentation de capital donc c'était le jour rêvé pour parler de tous ces sujets.

Comme je vous le disais, notre objectif est de procéder à des investissements dans les secteurs d'énergies nouvelles et nous avons notamment choisi de nous intéresser au secteur, au marché et à l'énergie hydrogène pour plusieurs raisons : naturellement parce que l'hydrogène, à condition qu'il soit vert, est un vecteur puissant pour travailler dans ce domaine. La deuxième raison, c'est que nous estimons que le marché de l'hydrogène est un marché qui va s'avérer très porteur, qu'il est à la veille de son développement et par ailleurs par beaucoup d'aspects il est assez proche de certains des métiers que nous opérons qui sont liés à la distribution ou au stockage des gaz.

Nous avons donc annoncé ce matin et nous annonçons aujourd'hui un partenariat avec Hydrogène de France. Comme son nom l'indique, c'est une société française et c'est une société pionnière dans son domaine et dont l'activité nous a, au surplus, intéressés dans la mesure où elle a un focus important sur des aspects industriels. Cette société se donne pour but de fournir de l'électricité verte basée sur de l'hydrogène, vert lui aussi, et de le fournir aux réseaux électriques. Ce disant je fais une sorte de comparaison ou de séparation avec les entreprises qui travaillent à développer des solutions pour les mobilités voitures, camions ou autres. Il s'agit là d'un projet de nature industrielle. C'est un autre point qui nous a intéressés dans ce domaine. Les deux sujets que veulent aborder nos amis d'Hydrogène de France sont les suivants : premièrement, rendre non intermittent le fonctionnement des productions électriques vertes que sont les productions éoliennes et photovoltaïques. Comme vous savez, ce sont des sources parfaitement adaptées au développement vert de nos distributions

d'énergie. Elles ont toutefois le problème d'être intermittentes et donc problème en matière de fourniture et problème en matière de stabilité des réseaux. Lorsqu'on associe à la production éolienne ou photovoltaïque un dispositif permettant de produire de l'hydrogène, de le stocker, puis de le réutiliser par des piles à combustible pour produire une électricité, on obtient de ce fait une électricité stable et tout au long des 24 heures d'une journée. C'est un point essentiel et c'est donc un segment qui est appelé à se développer immédiatement et rapidement.

La deuxième direction d'investissement d'Hydrogène de France est celle de la production directe, massive électricité verte à partir d'hydrogène vert. Je dis que c'est un segment qui se développera avec un petit temps de retard par rapport au précédent dans la mesure où ça suppose que des entreprises tierces de grande taille produisent et fournissent cet hydrogène. Ça suppose aussi le développement – et je pense particulièrement à l'Europe puisque c'est plus un marché européen dans ce domaine – qui a déjà démarré d'un réseau international européen de *pipes* distribuant ce type d'hydrogène.

Hydrogène de France, pour être un petit peu précis sur leur façon d'opérer, se présente comme d'une part un développeur de projets : ils font naître les projets, les développent et les opèrent sur le long terme. Et deuxièmement, ils ont une dimension industrielle puisqu'une usine d'assemblage et de production de piles à combustible industrielles de forte puissance et la construction de cette usine va démarrer dans les environs de Bordeaux et sera opérationnelle en 2023. Ce double aspect de nos amis d'Hydrogène de France nous paraît tout à fait intéressant dans notre démarche.

Pour compléter ce que je vous disais sur ce point, quelques mots sur l'économie de l'accord avec Hydrogène de France. C'est un accord stratégique qui se veut sur le long terme d'une part, qui poursuit en fait une collaboration que nous avons avec eux depuis plusieurs années (à peu près cinq ans) puisque nous avons très largement contribué à l'émergence de deux démonstrateurs industriels de leur part : l'une qui fonctionne depuis plusieurs années, qui est l'installation d'une très forte pile à combustible hydrogène en Martinique dans les bases de notre filiale SARA, la raffinerie SARA martiniquaise, qui consiste à utiliser l'hydrogène fatal du raffinage pour produire une électricité qui en l'occurrence n'est pas strictement verte mais est bleue. Et deuxièmement, un projet dont le feu vert a été obtenu à tous les niveaux, qui va se développer en Guyane et qui, lui, est un projet mixant à la fois production d'électricité photovoltaïque, production et stockage intermédiaire d'hydrogène et restitution de l'énergie sous forme électrique par une pile à combustible permettant donc d'assurer à 10 ou 20 000 foyers une électricité H24.

C'est un partenariat qui est un partenariat industriel en ce sens que nous avons signé un principe d'investissement prioritaire pour le groupe Rubis et majoritaire dans chacun des projets qui seront développés par Hydrogène de France dans les territoires dans lesquels nous opérons que sont l'Europe, les Caraïbes et le continent africain. J'ajouterai, s'agissant de ces projets, qu'Hydrogène de France annonce un *pipeline* de projets d'ores et déjà de 1,3 Md€ et que nous allons donc pouvoir participer à ces investissements et que nous visons dans ces investissements un retour sur fonds propres à deux chiffres donc supérieurs à 10 %. Cet accord d'investissement est doublé d'une participation au capital d'Hydrogène de France. Nous allons investir *a minima* 50 millions au cours de l'opération d'introduction en bourse et d'augmentation de capital que je viens de citer et nous serons le seul groupe industriel présent au Conseil d'Administration d'Hydrogène de France aux côtés des fondateurs et des managers de cette

société, société, pour finir, qui était peut-être une société jeune, mais qui est une société rentable et qui vise 35 millions de BE à 2025 donc vous voyez que c'est un investissement de notre part qui a été mûrement réfléchi, qui a des complémentarités avec nos métiers et qui se porte sur des personnes qui ont déjà fait leurs preuves et pour lesquelles le succès nous paraît aussi certain que l'on puisse le dire.

**Gilles Gobin** : Très bien. Merci. Je vais passer la parole pour développer la démarche RSE, qui est un des objectifs prioritaires du Groupe, à sa responsable Clarisse qui va prendre la parole et vous développer notre démarche RSE dans le Groupe.

## Notre démarche RSE

**Clarisse Gobin-Swiecznik** : Merci. Chers actionnaires, je suis très heureuse d'être parmi vous aujourd'hui pour vous présenter la démarche RSE du groupe Rubis, c'est-à-dire notre démarche de responsabilité sociétale des entreprises. Elle a pour objectif d'intégrer les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans l'ensemble de nos opérations. Nous avons initié cette démarche depuis à peu près plus de 10 ans à la fois pour répondre à des critères réglementaires, mais aussi pour s'adapter à une société qui évolue.

La démarche RSE revêt pour Rubis un réel engagement qui se place au cœur de notre stratégie. Parlons d'abord du changement climatique. En tant que société industrielle, nous veillons depuis toujours à limiter notre impact environnemental en réduisant nos émissions dans les milieux naturels et en optimisant l'utilisation de nos ressources. À titre d'exemple, nous mettons en service cette année une unité de désalinisation d'eau de mer pour couvrir l'ensemble des besoins en eau industriels de la raffinerie des Antilles, la SARA.

Par ailleurs, Rubis en tant que distributeur d'énergie est pleinement conscient du rôle qu'il doit jouer dans la lutte contre le changement climatique, sujet que j'aborderai un peu plus tard dans la présentation.

Concernant la sécurité et la santé sur chacun de nos sites, la sécurité est bien entendu au cœur de nos métiers : 131 millions ont été investis en 2020 dans la maintenance et l'adaptation de nos installations soit plus de 50 % de nos investissements industriels.

Parlons maintenant des compétences de nos collaborateurs. Nous y portons une attention particulière à la fois pour le respect de nos collaborateurs, la formation continue - je rappelle que 70 % de nos collaborateurs ont reçu une formation en 2020 et que de nouveaux objectifs ont été fixés - et à la diversité bien sûr. Nous avons déjà aujourd'hui 25 % de femmes dans nos Comités de Direction de filiales.

La création de valeur locale : nous contribuons au développement socio-économique des pays dans lesquels nous sommes implantés. Aujourd'hui, 98 % de nos collaborateurs sont recrutés localement. Nous développons également des activités sociétales locales et le Groupe soutient aujourd'hui une trentaine d'associations.

Une démarche RSE ne serait pas complète sans le respect de règles éthiques. L'éthique, c'est être responsable et notamment lutter contre la corruption. Nous avons mis en place un programme en ligne avec les meilleurs standards internationaux. Ce programme est décliné par 37 Référents Conformité qui veillent à ce que les standards soient compris par tous et respectés par chacun de nos collaborateurs. La démarche RSE est au cœur de notre stratégie ; elle est



en ligne avec les valeurs qui nous caractérisent et le sens de la responsabilité auquel nous sommes tous très attachés chez Rubis.

Au-delà de tout ce que je viens de vous décrire, Rubis ambitionne de permettre au plus grand nombre d'accéder quotidiennement à une énergie fiable et disponible pour des besoins essentiels tels que cuisiner, se chauffer, se déplacer et permettre aux petites et grandes industries de fonctionner en continu. C'est un facteur essentiel pour le développement des territoires dans lesquels nous sommes implantés, principalement dans les zones Afrique, océan Indien et Caraïbes.

Ce slide illustre parfaitement le chemin parcouru depuis 2011 avec la publication de notre premier rapport RSE. J'ajouterai trois commentaires. Dès 2015, nous avons affiché notre volonté de monter en puissance sur tous ces sujets avec l'intégration d'objectifs chiffrés en termes de RSE dans la rémunération variable annuelle de la Gérance, mais également dans la rémunération variable des Directeurs Généraux de nos filiales. L'année 2019 marque réellement l'accélération de notre engagement dans la lutte contre le changement climatique avec la réalisation de notre premier Bilan Carbone® complet, suivi de la création d'un Comité Climat. En 2021, nous publierons notre première feuille de route RSE qui contient des objectifs sur lesquels nous communiquerons chaque année jusqu'en 2025. Après 2025, cela fera l'objet d'une nouvelle feuille de route avec de nouveaux indicateurs de progrès.

Avant d'aborder dans le détail notre stratégie climat, quelques mots encore sur ces notions d'engagement et de responsabilité. L'ensemble de notre démarche RSE vise à être profitable pour vous (nos actionnaires), pour nos clients, pour nos fournisseurs et pour nos collaborateurs dont nombreux sont aussi actionnaires.

Concernant l'enjeu climat, Rubis a identifié trois enjeux clés. Répondre à l'urgence climatique pour Rubis c'est se structurer et rendre des comptes, c'est aussi transformer une contrainte en opportunité commerciale, c'est enfin une réponse aux attentes de tous les acteurs du marché. Répondre à l'urgence climatique, nous l'avons initié par la création de notre Comité Climat qui démontre bien notre volonté d'être pleinement investi dans les sujets de décarbonation et de transition énergétique. Ce Comité est un levier essentiel pour permettre au Groupe de coordonner ses efforts opérationnels. Notre objectif est clair : tendre vers une activité moins carbonée et diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> de nos opérations. Une partie de notre activité historique – la distribution de gaz liquéfiés – répond déjà à ces enjeux de transition énergétique dans des zones où l'accès à l'énergie est toujours un sujet. Les produits et les services que Rubis offre illustrent la stratégie du Groupe. Par exemple, à Madagascar, nous offrons une alternative à l'utilisation du charbon de bois : cuire des aliments à partir de gaz liquéfiés. C'est meilleur pour la santé et ça limite la déforestation. Les gaz liquéfiés que nous commercialisons permettent également aux industriels de réduire leurs émissions carbone en remplaçant le fioul lourd par cette énergie moins carbonée.

Le climat, c'est aussi transformer une contrainte en opportunité commerciale. Là aussi, nous sommes en route depuis quelques années. Rubis a par exemple été l'un des pionniers du stockage de biocarburants en France et propose depuis peu, dans le cadre de ses activités de distribution, des biodiesels de synthèse en Europe.

C'est enfin une réponse aux attentes de tous les acteurs du marché. Nous nous engageons à communiquer régulièrement sur l'avancée de nos travaux. Aujourd'hui, nous organisons

l'ensemble de nos ressources pour donner encore plus de sens à notre positionnement : « la volonté d'entreprendre, le choix de la responsabilité ».

Notre stratégie RSE s'articule autour de trois points clés : compléter, promouvoir, gérer, avec une volonté d'un engagement réfléchi : nous donner les moyens réalistes d'atteindre nos objectifs et inscrire l'ensemble dans une démarche de long terme. Nous rechercherons donc à compléter nos métiers historiques par la recherche d'investissements dans les énergies renouvelables. Notre stratégie climat repose sur un équilibre entre nos activités actuelles et celles moins carbonées qui viendront les compléter. Il ne s'agit pas de rompre cet équilibre, mais au contraire de viser des technologies stabilisées, rentables et complémentaires. Ces opportunités d'investissement relèveront bien entendu du domaine de l'énergie et trouveront toute la raison d'être dans les pays où chacune de nos implantations est un atout. Le partenariat avec Hydrogène de France illustre parfaitement cette stratégie.

Promouvoir la transition énergétique sur nos marchés c'est promouvoir la distribution d'énergies et de produits moins carbonés. Dans un contexte d'accès restreint aux biocarburants, c'est aussi être en mesure de se positionner comme un acteur de la chaîne logistique le moment venu, tout en capitalisant l'expérience de plusieurs de nos filiales européennes.

Concernant la gestion de notre chaîne logistique, avec comme objectif bien entendu la réduction de notre empreinte carbone, elle s'appuiera sur trois axes : le transport terrestre, le transport maritime, nos sites et nos installations avec leur consommation d'électricité. Toutes ces actions vont nous permettre d'atteindre la cible que nous nous sommes fixée pour atteindre notre objectif de réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub> basé sur notre Bilan Carbone® complet.

Les résultats de ce bilan nous ont permis de nous fixer un premier objectif de - 20 % à échéance 2030 en prenant comme année de référence 2019, objectif qui pourra être revu à la hausse en fonction de l'avancement de nos travaux.

Quelques mots pour illustrer ce slide. Concernant nos activités de distribution : améliorer notre efficacité énergétique, c'est être pragmatique et commencer par se pencher sur la consommation de chacune de nos installations industrielles. À titre d'exemple, la solarisation de nos bureaux et de nos actifs fonciers avec des études en cours, également des réflexions autour d'achats de contrats d'électricité renouvelable. Mais nous avons également initié depuis quelques années chez Rubis Énergie plusieurs projets dans le domaine des énergies nouvelles. L'utilisation, par exemple, pour nos transports et la distribution pour nos clients de biocarburants, la production d'électricité renouvelable à base d'hydrogène vert et bleu aux Caraïbes, des projets de biométhanisation grâce au traitement de déchets locaux en vue de distribuer ce biométhane, et nous avons également commencé un programme d'installation de panneaux solaires dans les stations-service en Afrique et un plan de solarisation va être déployé entre 2022 et 2025.

Concernant nos collaborateurs, des objectifs de formation à l'évolution de nos métiers sont définis. C'est l'un des points de notre feuille de route : leur donner les moyens de se former pour mieux aborder cette tradition.

Concernant nos clients, Rubis Énergie est dans une démarche d'information et de sensibilisation vis-à-vis de ses consommateurs, en particulier en France et en Europe à travers la mise en place de programmes de certificats d'économie d'énergie.

Passons maintenant à support & services. Je vous ai parlé tout à l'heure de nos bateaux. En 2020, nous avons signé notre premier contrat d'affrètement de navires incluant la *Sea Cargo Charter* dont l'objectif consiste à mesurer précisément les émissions de l'activité de transport maritime pour les inclure dans tous les contrats lors de leur renouvellement et nous aider à les réduire progressivement.

Concernant notre raffinerie des Antilles françaises, la SARA, j'ai le grand plaisir de vous annoncer qu'elle vient d'obtenir la certification ISO 50001 qui s'inscrit dans une démarche proactive en matière de lutte contre le changement climatique.

Enfin, s'agissant de notre activité de stockage, la JV Rubis Terminal, depuis 2013 grâce à d'importants travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique de nos installations, nous avons réussi à diminuer l'intensité carbone de nos installations de stockage : - 24 % de CO<sub>2</sub> émis par tonne de produits sortis dans les dépôts multiproduits et - 57 % dans les dépôts de carburants et combustibles.

Nos efforts portent et porteront sur l'amélioration des performances pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de nos systèmes de chauffage et surtout la mise en place de production d'énergies renouvelables pour notre propre consommation.

Voici quelques exemples de solutions moins carbonées qui ont été mises en place dans nos filiales.

Rubis Énergie a commercialisé en 2020 dans sa filiale des îles anglo-normandes un carburant 100 % renouvelable produit à base d'huile végétale et de déchets alimentaires. Ce carburant, proposé aux consommateurs, mais également utilisé pour notre propre flotte de véhicules, émet jusqu'à - 90 % d'émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à un diesel classique. Nous allons étendre son utilisation à d'autres filiales.

En Martinique, une pile à combustion a été inaugurée en décembre 2019, comme Jacques en a parlé tout à l'heure. Ce projet mené en partenariat avec Hydrogène de France permet de recycler l'hydrogène produit par la raffinerie pour la transformer en électricité propre. Je vous laisse découvrir la vidéo.

*[Visionnage d'une vidéo]*

Je vais finir cette slide par des exemples sur la JV Rubis Terminal : grâce à son acquisition en 2020 de la société Tepsa en Espagne, elle est devenue un acteur stratégique dans la chaîne logistique de distribution de biocarburants en Europe. Nous avons également un projet en développement avec Elengy pour construire un stockage de distribution de GNL à Strasbourg pour le transport routier en Allemagne du sud, en Suisse et dans l'est de la France.

Travailler en toute sécurité, c'est bien entendu pour nous au cœur de notre métier puisque nous sommes des industriels : 50 % de nos investissements totaux sont consacrés à la maintenance et l'adaptation de nos installations chaque année. Investir dans la sécurité, c'est aussi protéger nos personnels et les populations riveraines qui peuvent y être exposés. Nous pouvons noter déjà un chiffre qui témoigne de nos efforts : une baisse de 43 % du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts depuis 2015. Notre ambition est bien entendu d'atteindre zéro accident. Des efforts particuliers seront également consacrés à la formation des chauffeurs routiers en Afrique et aux Caraïbes pour réduire les accidents de la route.

Nos collaborateurs, qui sont au cœur de la réussite du Groupe, c'est également dans le cadre de notre démarche RSE assurer la meilleure protection à nos collaborateurs en termes de santé : 97 % des salariés de notre Groupe disposent d'une couverture santé y compris dans les pays où une telle couverture n'est pas obligatoire. Au-delà de cette protection, c'est un atout pour fidéliser nos talents et les protéger.

La formation de nos collaborateurs est bien évidemment incontournable ; elle est essentielle pour permettre à chacun de prendre la mesure des enjeux de cette transition, mais aussi de s'adapter aux attentes du marché. L'un des points de notre feuille de route est de former, d'ici à 2025, 100 % de nos collaborateurs et également de les former aux nouveaux métiers et aux enjeux de la transition.

La création de valeur pour Rubis, c'est aussi y associer ses collaborateurs. Au-delà des augmentations de salaires, leurs efforts se voient récompensés par une politique d'intéressement volontariste ou encore la possibilité de souscrire à des augmentations de capital qui leur sont réservées. C'est aussi un levier pour encourager cet esprit d'entreprise dont j'ai parlé en introduction.

Enfin, nous nous sommes fixé, à échéance 2025, la présence d'au moins 30 % de femmes en moyenne au sein des Comités de Direction du Groupe.

J'ai parlé de notre proximité des populations et de notre attachement à être au plus près des préoccupations quotidiennes et en particulier dans des zones du monde moins favorisées. Cela passe aussi par des actions sociétales que le Groupe développe depuis plusieurs années sur trois plans : l'éducation, la culture et la santé surtout en cette année difficile de pandémie. En 2020, plus de 20 000 personnes ont pu bénéficier des actions sociétales mises en place par le Groupe.

Sans renier nos métiers d'origine, Rubis est en route sur tous ces sujets depuis 2011. L'une de nos prochaines étapes sera la publication de notre feuille de route RSE. Il s'agit de permettre à l'ensemble de nos parties prenantes de prendre la mesure des moyens que nous déployons pour mener à bien cette stratégie. Vous l'avez constaté, nous portons une attention toute particulière à notre stratégie climat. Notre premier objectif est d'identifier les bons leviers de réduction d'impact carbone, diminuer la consommation de nos transports routiers, de nos navires, et optimiser l'efficacité énergétique de nos sites.

Enfin, nous souhaitons contribuer activement au défi climatique en faisant progressivement évoluer nos activités vers des activités moins carbonées. Le partenariat stratégique avec HDF Energy démontre déjà un premier pas vers le développement de la production d'énergies renouvelables chez Rubis.

Merci beaucoup à tous pour votre écoute.

**Gilles Gobin** : Merci pour cette présentation riche et complète de Clarisse. Je vais repasser maintenant la parole à Jacques Riou avant de la repasser après à Bruno Krief.

## Activité 2020

**Jacques Riou** : Revenons sur la partie qui finalement depuis la parution des comptes est relativement bien connue, concernant la performance opérationnelle du Groupe en 2020. Vous

savez que nous avons travaillé dans des conditions très particulières avec des baisses de volumes importantes, mais aussi des baisses de prix internationaux tout aussi importantes.

Quand on regarde les chiffres, bon je passe rapidement sur le chiffre d'affaires (4 milliards, en régression de 25 %). Vous savez que dans notre Groupe c'est un indicateur qui est non pertinent dans la mesure où la variation nominale des prix des produits impacte directement l'expression du chiffre d'affaires mais ça n'est pas un impact direct sur nos activités.

Plus intéressante est la lecture des différents soldes de gestion. Résultat brut d'exploitation : 506 millions, résultat opérationnel courant : 366 et 280 millions pour le résultat net part du Groupe. Quand on regarde naturellement le retrait par rapport à 2019, sur les trois soldes, on se situe entre - 5 et - 10 %, ce qui est quand même tout à fait limité comme recul, comparé, encore une fois, à un exercice 2019 qui était un exercice record pour le Groupe de manière historique.

La deuxième remarque que l'on peut faire sur ce slide c'est de voir que les performances au deuxième semestre sont situées entre grosso modo zéro et + 5 %, ce qui est bien la marque du redémarrage du Groupe très rapidement à partir du second semestre. Vous vous souvenez certainement que les mesures de confinement dans les différents continents ont surtout frappé le deuxième trimestre. Donc un second semestre performant et finalement un exercice complet en recul très limité sur l'exercice précédent.

À ce point d'ailleurs un petit mot sur le début de l'exercice 2021. Nous avons fait le mois dernier nos annonces concernant le chiffre d'affaires et les activités au premier trimestre. Nous restons tout à fait en ligne avec ces annonces, c'est-à-dire que nous restons tout à fait en ligne avec une activité qui est bonne et avec des marges qui restent à haut niveau. Et finalement on se rapproche, je dirais, d'un exercice normal, ce qui est tout à fait satisfaisant d'autant plus que les répercussions de la pandémie Covid ne sont pas annulées puisque dans les différents pays ou zones dans lesquels nous opérons, il existe toujours des mesures de confinement ou de restriction de déplacement.

Sur la partie distribution, vous vous souvenez distribution, support & services et Rubis Terminal, sur la partie distribution, je trouve intéressant que vous voyiez à nouveau cette présentation qui vous permet d'avoir une ventilation des volumes de 5 millions de m<sup>3</sup> qui ont été distribués par le Groupe l'année dernière. Si on part du bas, vous avez sur la partie inférieure les rangs qui sont les nôtres en termes de parts de marché dans les différents pays dans lesquels nous opérons, et vous voyez en les parcourant que nous sommes premier, deuxième ou troisième opérateur en parts de marché dans ces différents domaines donc nous avons des parts de marché très solides, une position très solide dans les différentes zones dans lesquelles nous opérons.

Vous voyez aussi (les médaillons de couleur grise ainsi que les médaillons de couleur rouge) qu'en termes de répartition sur les différentes zones tout ça est tout à fait équilibré puisque grosso modo nous avons partagé en trois tiers la répartition des marges brutes entre les Caraïbes, la partie européenne et les pays africains dans lesquels nous opérons. C'est de même en termes de monnaie et de devise. Nous avons un relatif équilibre entre le dollar, l'euro et les autres monnaies. C'est une sorte de raccourci pour montrer la diversité des situations dans lesquelles nous opérons, la diversité des marchés et avec une constante des parts de marché fortes et une rentabilité solide.

Spécifiquement en matière de distribution Rubis Énergie, vous voyez que, je pense que c'est l'enseignement du tableau qui vous est présenté là, vous avez naturellement une régression des indicateurs sur l'année 2020 : - 8 % en termes de volumes, - 7 % et - 17 % en termes de marge brute et de résultat opérationnel courant. Ce qui est intéressant c'est de voir l'amélioration, notamment en termes de résultat opérationnel courant qui est intervenu au second semestre donc un redémarrage, encore une fois une nouvelle photo qui montre ce redémarrage après le choc du deuxième trimestre 2020.

Vous avez ici, je crois, un graphe qui est extrêmement évocateur de la situation que nous avons eu à gérer l'année dernière puisque vous avez en rouge une courbe de la variation des volumes sur 12 mois avec un effondrement des volumes à - 44 % au mois d'avril donc c'est vraiment cadré sur le deuxième trimestre et un redémarrage finalement assez rapide puisque dès le second semestre, dès le mois de juin-juillet, nous n'étions plus qu'à (si je puis dire) - 15 ou 20 %, pour finir en termes de régression volumes à - 9 %. Bon avec un commentaire : c'est qu'il y a un impact fort de la régression des volumes en matière d'aviation. Le volume aviation fonde quelque chose comme une dizaine de pour cent des volumes du Groupe annuellement et le segment fourniture de carburant aviation a été le segment le plus impacté et reste encore impacté. C'est le seul segment qui reste fortement impacté. J'ajoute que c'est un segment qui bénéficie de marges relativement limitées et globalement cela ne représente que 5 % des marges globales du Groupe.

En termes de marge brute justement (c'est la courbe bleue), vous voyez que dès le mois d'août, nous avons retrouvé la parité en termes de marge brute par rapport aux 12 mois précédents pour finir à + 6 % au mois de décembre donc cette association volumes limités et en correction et marge de haut niveau ont permis de délivrer des marges brutes sur le second semestre, et notamment en fin d'année de très bonne facture donc un retour à la normale au cours du second semestre.

Si nous passons à support & services qui est, je vous le rappelle, l'amont de notre partie distribution (raffinage, trading, *shipping*, logistique), nous remarquons de très bonnes performances globalement puisque vous voyez qu'à 120 millions de ROC (résultats opérationnels courants), nous sommes à + 11 % à périmètre réel. Capacité de financement : + 18 % et le deuxième semestre encore en amélioration. C'est un constat que nous faisons depuis longtemps dans nos métiers. Les problèmes qui peuvent peser sur l'aval se corrigent souvent partiellement ou largement suivant les cas en amont puisque les paramètres opérationnels sont différents. En matière d'investissements, nous sommes restés à haut niveau aussi en support & services avec des actions engagées pour le renouvellement, notamment le renouvellement des flottes de navires.

Passons maintenant à notre joint-venture Rubis Terminal. Vous avez sous les yeux l'implantation qui est la nôtre dorénavant depuis l'acquisition de la société Tepsa en Espagne. Nous sommes une des très rares entreprises qui disposons d'un spectre aussi large sur la partie Europe de l'Ouest depuis nord-ouest Europe avec Rotterdam et donc les Pays-Bas jusqu'à l'Espagne et en addition nous avons naturellement nos installations en Turquie.

Sur 4,6 millions de m<sup>3</sup>, la France représente maintenant une grosse moitié (56 %), l'Espagne représente 20 %. L'entrée de l'Espagne dans notre Groupe a représenté un pas très important. Globalement, en termes de contribution, c'était un accroissement de 30 % dans l'ensemble du groupe Rubis Terminal. En matière de volumes, la Turquie représente 14 % et nord-ouest

Europe (Pays-Bas et Belgique) 10 % avec un commentaire : le nord-ouest Europe étant en quasi-totalité des capacités chimiques les volumes sont systématiquement de moins grande ampleur que lorsqu'on est sur des volumes de produits plus classiques (carburants, biocarburants et autres).

L'année 2020 a été une année pendant laquelle nous avons connu une assez forte demande de stockage, dans le monde entier d'ailleurs, en liaison avec la perturbation des marchés pétroliers pendant cette période.

Les chiffres clés de notre association : vous voyez qu'à 127 millions, le RBE est en hausse de 11 %, le cash-flow disponible en hausse de 14 % et les investissements eux aussi en hausse par rapport à l'année précédente de 58 à 72 millions.

En matière de cash-flow disponible, je vous rappelle que c'est la différence entre l'EBITDA et les investissements de maintenance. C'est vraiment le *cash* dégagé par l'ensemble des activités après les investissements incompressibles. Donc une excellente année pour notre association Rubis Terminal qu'il faut saluer.

**Gilles Gobin :** Merci. Je demande à Bruno Krief, le Directeur Général Finance, de venir commenter les comptes financiers. Bruno. Merci.

**Bruno Krief :** Merci. Mesdames, Messieurs, chers actionnaires, poursuivons cette discussion économique et financière avec les bilans.

Vous avez sous les yeux le bilan consolidé du Groupe. Je dirais qu'il y a deux événements qui ont marqué ces effets sur le bilan en 2020. Tout d'abord la réorganisation de Rubis Terminal qui a fait qu'on est passé d'une intégration globale de cette filiale à une intégration par mise en équivalence avec l'apparition au total des actifs non courants du montant de la coentreprise donc détenue à 45 %<sup>1</sup> désormais et également en termes de bilan cette opération s'est traduite par des flux assez importants puisqu'il y a eu au total près de 600 millions de *cash* qui sont apparus dans le Groupe liés à tout d'abord la cession des 45 % donc le produit de cession, le dividende reçu juste avant la cession, le remboursement d'avance par notre filiale à la maison mère et enfin la déconsolidation de la dette liée du passage de l'intégration globale à la mise en équivalence. Donc je citais deux événements : tout d'abord la sortie de Rubis Terminal avec ses effets importants et deuxièmement effet sur le bilan, les événements économiques et surtout la pandémie ainsi que l'écroulement des prix du pétrole dans le courant de l'exercice qui ont eu des effets directs, notamment sur le besoin en fonds de roulement, et se sont traduits par des flux positifs de quelque 200 millions d'euros au niveau du bilan. Je dirais qu'au total on se retrouve avec un bilan en fin d'exercice de 5 Md€. Vous voyez que les capitaux propres sont à 2,6 Md€ au 31 décembre et avec surtout un niveau d'endettement qui passe de 637 en 2019 à 180 M€ en fin d'exercice donc une situation quasiment désendettée puisque si on rapporte ce niveau d'endettement à la génération de RBE du Groupe, on est inférieur à 0,5 fois, ce qui est extrêmement faible.

Passons à présent à la situation sociale donc aux comptes sociaux. Ici, nous avons un bilan évidemment beaucoup plus simple : vous avez 2,2 Md€ de bilan à l'issue de l'exercice. Les actifs immobilisés que vous voyez (1,036 Md€) comprennent, pour synthétiser, deux grands

---

<sup>1</sup> Ici lire 55 % au lieu de 45 %.

chapitres : vous avez la participation à 100 % dans Rubis Énergie d'une part, et puis les 325 M€ correspondant à nos 55 % dans la JV Rubis Terminal. Les actifs circulants s'élèvent à 583 M€. Ils représentent essentiellement des avances que nous faisons à notre filiale, avances d'actionnaires, donc le *cash* qui est dans Rubis finalement travaille, il est recyclé dans ses filiales opérationnelles avant de revenir en dividende, mais nous jouons un peu le rôle de banquier de nos filiales. Enfin, la trésorerie et équivalents que vous voyez apparaître à 581 M€ (au niveau social cette fois, à distinguer du niveau consolidé) en fin d'exercice. Et du côté des capitaux propres, ces derniers s'élèvent à 2 181 M€. Ils sont également impactés positivement par la plus-value de cession dégagée lors de la cession des 45 % dans Rubis Terminal, de l'ordre de 234 M€. Donc un bilan extrêmement sain pour la Société holding.

Je pense que nous pouvons dire un mot également du dividende et du dividende par action puisque c'est une modalité de paiement. Le dividende qui vous est proposé et soumis à votre vote atteint le montant de 1,80 €, en hausse de 3 %. Un graphique vous permet d'observer la croissance régulière du dividende sur une longue période puisqu'on atteint 9 % pour le dividende par action et en parallèle, pour le bénéfice par action, qui a crû au même niveau sur une longue période. Il vous est proposé cette année à nouveau l'option de paiement du dividende en actions. Les détails ont été déjà fournis. Le détail qui peut vous intéresser plus précisément c'est le prix d'émission de ces actions qui est de 36,20 € calculé avec une décote de 4 % appliquées aux 20 dernières bourses. Voilà ce qui sera soumis au vote dans un instant.

Parlons enfin du programme de rachat d'actions. C'est une initiative que nous avons prise fin 2020 et qui est effectivement nouvelle dans la stratégie de Rubis vis-à-vis de ses actionnaires. L'esprit c'est quoi ? Tout d'abord vous avez constaté qu'on avait une situation de *cash* extrêmement positive quasiment désendettée en fin d'exercice 2020 et deuxièmement le souci finalement de partager le fruit de la cession et de la richesse obtenue par la cession de 45 % de Rubis Terminal avec les actionnaires. Et cela peut se faire soit en direct par le versement d'un dividende spécial soit par un rachat d'actions, le rachat d'actions visant évidemment à accroître la valeur pour l'actionnaire à travers une augmentation de l'actif net par action puisqu'un nombre plus faible d'actions au dénominateur accroît la valeur nette par action. Il en est de même pour les bénéfices par action qui subiront également un effet positif d'un nombre d'actions plus faible. Toujours dans ce même esprit est la façon dont nous avons dosé ou formaté ce programme de rachat d'actions c'est un montant de 250 millions. Ce montant doit permettre à Rubis avant tout de poursuivre ses acquisitions donc d'avoir des munitions pour poursuivre son développement à l'image d'Hydrogène de France, qui a été cité un peu plus tôt. Il est clair qu'il est important de préserver la capacité de développement et la capacité de financement de Rubis. Donc c'est ce dosage qui a été élaboré, qui permet d'assurer une sortie jusqu'à un maximum de 250 millions, le reste correspondant aux munitions que nous avons, à notre force de frappe, pour mener à bien davantage d'acquisitions. Donc ce programme a été voté pour une durée de 18 mois en décembre dernier. Je vous rappelle qu'une première tranche a été mise en place et effectuée entre le 6 janvier et le 8 avril donnant lieu au rachat de 2,6 millions d'actions lesquelles viennent d'être intégralement annulées donc ce que je vous exposais : la réduction du nombre d'actions entre en matière. Enfin, une première tranche annonce une deuxième tranche et nous prévoyons d'ouvrir dans le courant du troisième trimestre une deuxième tranche dans la poursuite de ce programme.



**Gilles Gobin** : Merci. J'invite Olivier Heckenroth, Président de notre Conseil de Surveillance, à prendre la parole. Il va vous faire un point sur la Gouvernance du Groupe telle qu'elle est perçue par le Conseil de Surveillance.

## Gouvernance

**Olivier Heckenroth** : Merci.

**Gilles Gobin** : Merci Président.

**Olivier Heckenroth** : Mesdames et Messieurs les actionnaires, nous avons, en ma qualité de Président du Conseil de Surveillance, deux rapports que le Conseil de Surveillance vous a proposés et que vous retrouvez dans le Document d'enregistrement universel : l'un qui porte sur les comptes de l'exercice 2020 et le second qui porte sur la Gouvernance de votre entreprise.

Concernant le premier rapport, qui est un rapport qui intervient en complément bien sûr du rapport de la Gérance, il est chargé de vous rendre compte des contrôles qui ont été effectués par le Conseil de Surveillance ainsi que de l'avis qu'il donne sur ces comptes. Ces comptes vous ont été présentés par la Gérance et donc je n'y reviendrai pas. Le Conseil de Surveillance s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2020 (le 12 mars, le 17 septembre et bien entendu le 28 octobre) afin d'approuver d'ailleurs le projet des résolutions qui était le projet des résolutions à l'AGM qui s'est tenue le 9 décembre 2020 et dont on vous a fait état récemment. Concernant ces réunions, le Conseil a pris connaissance d'un point particulier qui est la nomination d'un troisième Commissaire aux comptes, qui a été soumis à votre approbation et avec un avis favorable bien sûr donné par le Conseil de Surveillance. Sur les comptes consolidés il n'y a pas de remarque particulière sinon que la variation du périmètre qui a bougé significativement en raison d'une acquisition – celle de Gulf Energy Holdings Limited – et la cession bien entendu de 45 % de la participation de Rubis SCA dans Rubis Terminal.

Pour les comptes sociaux pas d'observation particulière non plus à formuler sinon que le capital social de la Société est passé de 125 221 790 € à 129 538 346 € suite à un certain nombre d'augmentations de capital qui ont été réalisées.

Le bénéfice net des comptes sociaux se solde par un montant de 336 674 M€.

Le Conseil de Surveillance n'a aucune objection et observation particulière à formuler sur les comptes sociaux qui vous ont été présentés par la Gérance tant les comptes consolidés que les comptes sociaux ni bien entendu sur la gestion de la Société et du Groupe.

Voilà pour le premier rapport.

Le second rapport porte sur la Gouvernance de votre entreprise. C'est un rapport que je ne lirai pas, car il serait un peu fastidieux et certainement pour tout le monde. Je vais mettre en exergue quelques points qui nous ont paru mériter votre attention.

Le premier point portera sur la composition du Conseil de Surveillance et ses Comités techniques, le second sur la création d'un Comité de Direction Groupe, et ensuite j'évoquerai les rémunérations dues et versées au titre de l'exercice 2020 à la Gérance et au Président du Conseil de Surveillance, et enfin je ferai un point sur la politique des rémunérations de la Gérance et du Conseil de Surveillance.

Concernant le Conseil de Surveillance, à l'issue de l'Assemblée Générale, le renouvellement de trois membres a été proposé. Il s'agissait de Mme Laure Grimonpret-Tahon et de MM. Hervé Claquin et Erik Pointillart. Par ailleurs, une nomination vous était proposée : celle de Nils Christian Bergene, qui a une expérience de l'international, une expérience dans l'énergie, et qui est de surcroît Norvégien, et nous apportera une compétence internationale qui est conforme aux revendications, si je puis dire, du Conseil de Surveillance. M. Nils Christian Bergene a souhaité se présenter lui-même par une vidéo préenregistrée. Je le laisse donc faire son travail.

**Nils Christian Bergene** : Mesdames, Messieurs les actionnaires, bonjour.

Nils Christian Bergene, Norvégien, 66 ans. J'ai toujours travaillé dans le transport maritime. Ma carrière a débuté en France dans la grande société de courtage qui à l'époque s'appelait Barry Rogliano Salles et maintenant connue sous son acronyme BRS.

Je suis venu en France tout à fait par hasard après qu'un accident a mis fin à mon parcours militaire. Je suis venu pour convalescence. Je me suis vite attaché. J'ai fait Sciences-po, sorti diplômé section économique et financière avec mention. Ensuite, comme j'ai dit, j'ai travaillé et j'ai rejoint la Norvège travaillant toujours dans le métier maritime, construction navale, société d'armement, introduction en bourse de cette société et à la fin dirigé une société mixte finno-norvégienne. Avant, avec mon associé américain, commencé à mon compte dans une société spécialisée dans le courtage de fret pour des gaziers. Comme le nom de la société l'indique (Nitrogas), nous avons commencé par le fret d'ammoniac anhydre pour l'industrie d'engrais. Ensuite, nous nous sommes développés dans les autres gaz et notamment dans le transport de gaz naturel liquéfié sur le méthanier.

Je suis honoré de retourner au Conseil de Surveillance de Rubis où j'ai déjà siégé jusqu'en 2015. Par ailleurs, je suis officier de l'ordre du mérite de la République française pour avoir aidé à établir le lycée français d'Oslo. Merci.

**Olivier Heckenroth** : Merci à M. Bergene. Je rappelle d'ailleurs que M. Bergene sera un membre indépendant du Conseil.

Concernant les Comités du Conseil de Surveillance : pour mener à bien ses missions le Conseil de Surveillance s'appuie sur un Comité des Comptes et des Risques et sur un Comité des Nominations et des Rémunérations. Le Comité des Comptes et des Risques assiste le Conseil de Surveillance dans ses missions de contrôle permanent de la gestion de la Société. À cet égard il s'est réuni en 2020 par exemple trois fois pour évidemment examiner les comptes sociaux et consolidés (annuels et semestriels), pour sélectionner un troisième candidat Commissaire aux comptes, il suit les risques du Groupe et notamment sur la gestion de la pandémie de Covid-19 en 2020, et il suit toutes les questions qui sont liées à la RSE, au dispositif de prévention de la corruption qui a été mis en place par la Gérance récemment. À l'issue de la présente Assemblée Générale, il sera composé de cinq membres : Mme Chantal Mazzacurati, Présidente et qualifiée d'indépendante, Mme Marie-Hélène Dessailly, M. Marc-Olivier Laurent, M. Nils Christian Bergene et moi-même. Son taux d'indépendance sera de 80 %.

Quant Comité des Nominations et des Rémunérations, il assiste le Conseil de Surveillance sur les thèmes de Gouvernance. À partir de 2021, il siègera deux fois par an. Il sera composé à l'issue de cette Assemblée de quatre membres : Mme Chantal Mazzacurati, Présidente qualifiée

d'indépendante, Mme Laure Grimonpret-Tahon, M. Erik Pointillart et moi-même. Son taux d'indépendance sera de 50 %.

Je vais parler maintenant du Comité de Direction du Groupe. Ce Comité a été mis en place au cours du premier trimestre 2021. Il s'agit d'un Comité qui est placé à l'échelon de la Gérance donc auprès de MM. Gilles Gobin et Jacques Riou. Il est composé du Directeur Général Financier, M. Bruno Krief, de la Directrice Générale Déléguée, Mme Clarisse Gobin-Swiecznik, de la Secrétaire Générale du Groupe, Mme Maura Tartaglia, et de la Directrice de la Consolidation et de la Comptabilité, Mme Anne Zentar. Ce Comité assiste la Gérance dans l'exercice de ses missions générales. Il formalise, il coordonne les différentes actions et politiques conduites par la Gérance en liaison avec les filiales du Groupe. En outre, les échanges sur les sujets d'actualité du Groupe en matière notamment de RSE, de conformité et de Gouvernance.

Concernant les rémunérations de la Gérance et du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2020 *ex-post* :

Le Comité des Rémunérations et des Nominations a déterminé les éléments des rémunérations versées ou attribuées à la Gérance au titre de l'exercice 2020 conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 11 juin 2020 et aux règles statutaires et a fourni un compte rendu de ses travaux au Conseil de Surveillance le 11 mars 2021, qui les a validés. Je vous rappelle que cette rémunération a une part fixe qui est statutaire. Celle-ci a augmenté de 1,11 % en 2020 par application des indices Insee de référence des salaires des ouvriers de la chimie et de l'énergie.

En ce qui concerne la rémunération variable, le Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté que la condition préalable de déclenchement – et je vous rappelle que c'est une progression du résultat net part du Groupe de 5 % – ce n'était pas le cas donc n'a pas été calculée cette rémunération variable pour l'exercice 2020. Toutefois, nous tenons à souligner que les critères de performance qui avaient été définis et votés par l'Assemblée Générale en 2020 ont été réalisés à hauteur de 45 %.

Concernant la rémunération du Président du Conseil de Surveillance le Comité des Rémunérations a jugé qu'elle était conforme à la politique de rémunération qui a été approuvée par l'Assemblée Générale le 11 juin 2020. Je vous rappelle que son total c'est 38 500 € qui se décomposent par 8 200 € pour la partie fixe, 12 300 € pour la partie variable qui est liée à l'assiduité et enfin 18 000 € qui sont la partie liée à la présidence du Conseil.

Concernant la politique de rémunération de la Gérance pour 2021, je vous rappelle que cette politique de rémunération de la Gérance est déterminée par les associés commandités et a reçu un avis favorable du Conseil de Surveillance. Elle se compose, comme je vous l'ai dit, d'une partie fixe qui est statutaire (l'article 54 des statuts) et d'une partie variable qui est soumise à des critères quantitatifs et qualitatifs. Sur le quantitatif qui représente 75 % c'est lié d'abord au cours du titre par rapport à l'indice SBF et c'est aussi lié au RBE, c'est-à-dire au résultat brut d'exploitation, et au bénéfice par action par rapport au consensus FactSet. Sur les critères qualitatifs qui représentent 25 %, en fait ils prennent en considération les enjeux qui sont liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise, en particulier en matière sociale, en matière environnementale et avec la mise en place d'une feuille de route RSE.

Concernant la politique de rémunération du Conseil de Surveillance pour 2021, celle-ci évidemment est passée de 200 000 € à 240 000 € en raison de deux facteurs : d'abord le

Conseil de Surveillance passe de neuf membres à 10 membres et ensuite l'accroissement des activités de certains Comités ou des deux Comités en raison évidemment de la taille de l'entreprise qui continue de croître nous oblige à organiser d'autres réunions au cours de l'année. Par conséquent, sachez que sous ces 240 000, 40 % est une part fixe et 60 % est une part variable. Elle est répartie par le Conseil entre ses membres en fonction des responsabilités assumées par les uns et les autres, c'est-à-dire Président de Conseil et Présidente des Comités qui reçoivent une partie liée à leur mandat.

Je vous remercie pour votre écoute et je passe la parole au Président.

**Gilles Gobin :** Merci Président, Olivier Heckenroth. J'invite maintenant les Commissaires aux comptes représentés par Mme Ariane Mignon, associée du cabinet Mazars, pour présenter ses commentaires.

## **Rapports des Commissaires aux comptes**

**Ariane Mignon :** Merci. Mesdames et Messieurs les actionnaires, je vais vous rendre compte des travaux du collège de Commissaires aux comptes de votre Société (les cabinets Monnot & Associés, PricewaterhouseCoopers et Mazars) en vous présentant sans vous en faire une lecture intégrale les différents rapports que nous avons émis dans le cadre de cette Assemblée Générale.

La liste de ces rapports s'affiche devant vous. Ils figurent également exhaustivement dans la Brochure de convocation.

Les diligences que nous avons effectuées nous conduisent à certifier les comptes annuels sans réserve ni observation. Deux points clés de l'audit sont développés dans notre rapport. Il s'agit de l'évaluation des titres de participation et de la comptabilisation de l'investissement dans Rubis Terminal.

Concernant les comptes consolidés nos diligences nous conduisent également à les certifier sans réserve ni observation et notre rapport inclut deux points clés de l'audit qui sont l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et la comptabilisation de l'investissement dans Rubis Terminal. Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi et nous n'avons pas d'observation à formuler à ce titre.

Les conventions réglementées qui sont soumises à votre approbation n'appellent pas de commentaire de notre part. Notre rapport spécial vous rappelle par ailleurs les conventions antérieurement approuvées par votre Assemblée Générale et dont les effets se sont poursuivis.

Au titre de l'Assemblée Générale Extraordinaire, nous avons émis quatre rapports relatifs à l'émission éventuelle d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. Le premier concerne l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription ou sans droit préférentiel de souscription, le second porte sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes, le troisième concerne l'autorisation d'attribution d'actions gratuites à émettre et le dernier concerne l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux adhérents de plan d'épargne d'entreprise du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation sur les informations qui vous ont été données dans le rapport du Collège de la Gérance relatives à ces opérations ni sur leurs modalités. Nous établirons des rapports complémentaires, le cas échéant, en cas d'utilisation des délégations données à votre Collège de la Gérance afin d'exprimer un avis sur les conditions définitives de réalisation de ces opérations le cas échéant.

Je vous remercie pour votre attention et repasse la parole au Président.

**Gilles Gobin :** Merci. Je voudrais remercier Mme Ariane Mignon. C'était sa dernière présentation et je l'en remercie beaucoup.

Je vais passer la parole maintenant à Maura Tartaglia, Secrétaire Générale du Groupe et membre du Comité de Direction du Groupe, pour vous présenter les résolutions et les résultats des votes des résolutions auxquelles vous avez déjà voté. Merci. Maura.

## Résultat des votes

**Maura Tartaglia :** Merci Monsieur le Président. Mesdames et Messieurs, chers actionnaires, je vais vous rendre compte des résultats que vous avez exprimés à travers la plateforme Votaccess et par correspondance.

Compte tenu du nombre élevé des résolutions de notre Assemblée cette année (35), je ne vous ferai pas une lecture exhaustive des intitulés, mais vous pourrez trouver le texte des résolutions ainsi que la présentation dans la Brochure de convocation qui est publiée sur le site de la Société.

Pour la partie ordinaire de l'Assemblée Générale, de la 1<sup>re</sup> à la 4<sup>e</sup> résolution, vous avez approuvé les comptes sociaux de l'exercice, les comptes consolidés, l'affectation du bénéfice et la fixation du dividende ainsi que les modalités du paiement du dividende en actions et en numéraire. Ces résolutions ont été approuvées par une majorité supérieure à 93 % des votes exprimés.

De la 5<sup>e</sup> à la 9<sup>e</sup> résolution, vous avez approuvé le renouvellement des mandats des membres du Conseil de Surveillance qui venaient à échéance à la présente Assemblée ainsi que la nomination du nouveau membre du Conseil de Surveillance et la nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant en remplacement du Commissaire aux comptes suppléant qui était démissionnaire. Toutes ces résolutions ont été approuvées par une majorité de 76 à 98 % des voix exprimées.

De la 10<sup>e</sup> à la 14<sup>e</sup> résolution, vous vous êtes exprimés sur la rémunération au titre de l'exercice 2020 des mandataires sociaux, ce qu'on appelle l'*ex-post*, c'est-à-dire tant l'*ex-post* global à la 10<sup>e</sup> résolution que les *ex-post* individuels pour la Gérance et le Président du Conseil de Surveillance. Toutes ces résolutions ont été approuvées par une majorité supérieure à 98 % des voix exprimées.

De la 15<sup>e</sup> à la 17<sup>e</sup> résolution, en revanche, vous vous êtes prononcés sur la politique de rémunération pour l'exercice 2021 de la Gérance et des membres du Conseil de Surveillance ainsi que sur la fixation du montant global de la rémunération annuelle des membres du Conseil de Surveillance. Ces résolutions ont été approuvées par une majorité supérieure à 98 % des voix exprimées.

De la 18<sup>e</sup> à la 23<sup>e</sup> résolution, vous avez approuvé les conventions et engagements réglementés par une majorité supérieure à 99 % des voix exprimées.

Nous allons passer à la partie extraordinaire, dans laquelle, des résolutions 24 à 29, vous vous êtes prononcés sur les délégations financières à donner à la Gérance pour les augmentations de capital avec droit préférentiel de souscription ou sans droit préférentiel de souscription. Toutes ces résolutions ont été approuvées par une majorité supérieure à 97 % des voix.

La 30<sup>e</sup> résolution fixait un plafond global et un sous-plafond pour toutes ces augmentations de capital. Le sous-plafond est pour celles sans droit préférentiel de souscription et vous avez approuvé cette résolution à une majorité de 97 % des voix exprimées .

La 31<sup>e</sup> résolution, en revanche, concerne l'attribution gratuite d'actions de performance à émettre au bénéfice de certains salariés du Groupe ainsi que des dirigeants et mandataires sociaux des filiales du Groupe. Cette résolution a été approuvée à une majorité de 95 % des voix exprimées.

Nous arrivons à la fin. La 32<sup>e</sup> résolution concerne l'augmentation de capital au bénéfice des salariés dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise. Cette résolution a été approuvée à une majorité supérieure à 97 % des voix exprimées.

La 33<sup>e</sup> résolution concerne les modifications de certains articles des statuts. Elle a été approuvée à plus de 99 % des voix exprimées.

Enfin, la 34<sup>e</sup> résolution, les pouvoirs pour formalités, a été approuvée à une majorité de 99 % des voix.

Je vous remercie de votre attention et je repasse la parole au Président.

**Gilles Gobin** : Merci Maura pour cette présentation juridique et merci aux actionnaires de leur confiance pour les votes de toutes ces résolutions qui sont faits à des majorités très élevées.

On arrive à la fin de cette Assemblée. Avant de lever la séance, je tiens à remercier de nouveau l'ensemble des actionnaires pour leur confiance qu'ils ont traduite par leurs votes de la résolution. Je leur donne rendez-vous pour la prochaine Assemblée Générale en 2022 en espérant bien tenir dans une configuration beaucoup plus classique et en leur présence à laquelle nous tenons beaucoup dans ce même salon Hoche.

L'ordre du jour étant épuisé la séance est levée. Je vous remercie de votre attention.

[FIN DE LA TRANSCRIPTION]