



# Résultats annuels 2020

11 mars 2021

**Participants Rubis :**

Jacques RIOU – Gérant

Bruno KRIEF – Directeur Général Finance

**Analystes :**

Jean-Luc Romain - CIC Capital Markets

Jean-Michel Belanger – Société Générale

Mourad Lahmidi - Exane

Christine Ropert - Gilbert Dupont

Matija Gergolet - Goldman Sachs

Charles Louis Scotti - Kepler Cheuvreux

Emmanuel Matot – ODDO BHF

Nicolas Royot - Portzamparc

## Résultats annuels 2020

**Coordinateur :** Bonjour Mesdames et Messieurs et bienvenue à la conférence RUBIS résultats annuels 2020. Je m'appelle Stefano et je serai votre coordinateur pour l'événement d'aujourd'hui. Pendant la durée de l'appel vous serez uniquement en écoute et vous aurez l'occasion de poser des questions à la fin de la présentation. Cela peut être fait en appuyant sur étoile 1 (\*1) pour enregistrer votre question. Si vous avez besoin d'assistance veuillez appuyer sur étoile 0 (\*0) et vous serez connecté à un opérateur.

Je vais donner maintenant la parole à M. Jacques Riou, CEO, pour commencer la conférence d'aujourd'hui. Merci.

**Jacques RIOU :** Mesdames et Messieurs, bonjour. Merci du temps que vous nous consacrez. Avec Bruno KRIEF, nous allons vous présenter les résultats annuels du Groupe Rubis pour l'année 2020.

Dans un premier temps, puisque la structure du Groupe a évolué, je voulais juste vous rappeler ce qu'elle est devenue : elle se compose d'une part d'activités qui sont intégrées globalement. Il s'agit d'activités de distribution de carburants, combustibles, produits pétroliers ou biocarburants dans les trois zones européenne, Caraïbes ou Afrique, et en s'appuyant sur un secteur que nous appelons Rubis support et service qui est en fait notre amont et qui comprend aussi bien le contrôle d'une raffinerie SARA à la Martinique à 71 %, mais aussi une activité bien développée de shipping avec plus d'une douzaine de navires opérationnels, une activité de *supply* de produits, y compris pour des entreprises tierces, et une activité d'infrastructures de réception de produits, notamment à Madagascar. Donc Rubis Énergie et Rubis Support et Services forment un ensemble d'activités très cohérent.

Deuxièmement, nous avons une activité qui est très ancienne dans le Groupe et qui s'appelle Rubis Terminal, qui est une activité de stockage de produits aussi bien pétroliers que chimiques, agroalimentaires ou engrais liquides. C'est une activité désormais en joint-venture avec un grand fonds d'infrastructures américain (I Squared) et que nous détenons désormais à 55 % et qui est mise en équivalence.

Donc c'est un modèle très spécifique, très connu de ce point de vue et qui s'inscrit dans le secteur de l'énergie et plus précisément dans la partie *midstream* et *downstream*. C'est un modèle qui au fil du temps et encore en 2020 a montré sa grande solidité et résistance aux crises. Naturellement même si la crise de 2020 au niveau économique ne s'entend entre autres a été extrêmement forte, ça n'est pas la première crise naturellement que le Groupe a eu à traverser.

Deuxièmement, c'est également un Groupe qui se caractérise par un fort développement depuis de très nombreuses années avec aussi quelques caractéristiques que nous travaillons sur le long terme et qui nous permettent ou qui expliquent les performances et la résistance du Groupe.

Tout d'abord nous travaillons généralement et de manière principale sur des marchés de niche sur lesquels nous avons pu acquérir ou nous développons des positions de leader ou de co-leader. Naturellement ces fameuses niches ont eu à grandir en termes de taille à mesure

que le Groupe lui-même prenait de l'ampleur, et nos dernières acquisitions au Kenya montrent que cette notion de marchés de niche a pu largement évoluer.

Deuxièmement, notre développement s'appuie sur deux piliers : un pilier de développement organique que nous avons toujours connu année après année et qui représente en général sur le long terme un tiers de la croissance globale du Groupe et donc une croissance externe qui s'est succédé tout au long des années et qui représente le reste, les deux tiers de la croissance du Groupe.

Un point extrêmement important et qui est pour nous un élément essentiel nous considérons de la performance c'est l'approche entrepreneuriale. C'est une approche qui finalement est très connectée, la forme juridique de Rubis, qui est une commandite par actions, et qui se décline dans les différentes entités du Groupe et donc les différentes équipes de direction, les filiales quelles qu'elles soient ont toutes cette approche entrepreneuriale ce qui donne au Groupe une réactivité maximale, et notamment dans les crises, et une capacité d'adaptation très rapide sur le terrain.

Autre élément qui pour nous est essentiel c'est le fait d'avoir un bilan sain et des finances extrêmement puissantes compte tenu de la taille de notre Groupe. À cet égard, l'année 2020 a été un éclairage particulier puisque nous sommes arrivés en fin d'année, nous y reviendrons, à un quasi-désendettement du Groupe, à un moment justement de profonds chamboulements, de profonds mouvements constatés et potentiels sur 2021 qui devraient offrir au Groupe des opportunités d'investissement très intéressantes.

Enfin, c'est un Groupe dont la performance et les performances depuis une longue période ont été démontrées. Vous avez là un tableau qui vous nous donne les performances sur cinq ou dix ans. Naturellement, la performance sur un an est en régression, et il y a d'excellentes raisons pour cela, et nous allons y revenir, mais vous avez sur cinq ans ou dix ans des performances en termes de BPA ou de dividendes par action qui sont proches de 10 %. Nous pourrions faire l'exercice à 15 ans ou à 20 ans et nous obtiendrions des résultats tout à fait comparables.

Trois points sur lesquels on voulait mettre l'accent concernant l'exercice 2020. Le premier c'est la fameuse pandémie Covid qui a permis de mettre en lumière le caractère extrêmement résilient de notre modèle d'affaires avec notamment une excellente reprise de l'activité dès le second semestre et finalement nous sommes revenus au mois de décembre de l'année dernière très proche du niveau d'activité moyen sauf dans certains secteurs très particuliers, je pense, par exemple, à l'aviation. Globalement, et vous allez le découvrir, l'exercice 2020 peut être considéré comme un excellent exercice en termes de résultat et en termes de résistance de l'ensemble de nos activités.

Deuxième point : nous avons donc créé cette joint-venture dont je vous parlais à l'instant avec le fonds d'infrastructure I Squared. C'est une opération qui n'est pas une opération de désinvestissement, mais c'est une opération, nous en avons déjà parlé à plusieurs reprises, qui nous permet de nous mettre à parité dans les appels d'offres sur ce type d'actifs avec nos compétiteurs habituels qui sont justement des fonds infrastructures, ce qui nous permet de travailler avec des niveaux d'endettement supérieurs à ce que nous faisons habituellement dans le Groupe Rubis et je dirais que la réussite est arrivée extrêmement rapidement dans ce domaine puisque quelques mois après avoir bouclé cette opération de joint-venture, nous avons

eu la possibilité d'acquérir TEPESA qui est une entreprise leader dans le terminalling en Espagne, très belle entreprise et qui est vraiment importante dans notre nouveau dispositif puisqu'elle représentait au moment de l'acquisition 30 % d'accroissement de la taille de Rubis Terminal. Et l'acquisition a été effectivement extrêmement bataillée dans un appel d'offres et l'association avec nos amis américains s'est révélée extrêmement performante.

Enfin, et c'est un point que j'ai abordé en tout premier lieu : à partir d'actions que nous avons déjà entreprises en matière d'ESG, l'année 2020 nous a permis d'accélérer toutes ces actions et que nous allons finalement décliner dans les prochaines années. Nous avons, à partir de travaux qui avaient été menés les années précédentes, pu identifier un très grand nombre de mesures permettant de réduire l'empreinte carbone de nos activités. Nous sommes arrivés à vous présenter des objectifs chiffrés dans ce domaine. Nous avons par ailleurs été extrêmement je dirais normalement, mais agréablement surpris par la réactivité de toutes les équipes qui, toujours basées sur ce principe de décentralisation, se sont appropriées les nouveaux objectifs en matière d'ESG et notamment de réduction de l'empreinte carbone et c'est tout à fait remarquable la façon dont les projets ont émergé de l'ensemble du Groupe dans ce domaine pour nourrir à la fois les réflexions et les actions.

Cet aspect (ESG) a été complété par des objectifs qui s'imposent pour toutes les rémunérations variables dans le Groupe. Je parle de l'ensemble des objectifs ESG depuis les rémunérations de la gérance du Groupe en direction générale et de l'ensemble des équipes de direction dans l'ensemble du Groupe.

Par ailleurs, en 2020 et en fin d'année, à la suite de discussions avec un certain nombre d'actionnaires, nous avons convoqué une Assemblée générale. Je vous parle là du « G » d'ESG, sur la partie gouvernance. Et il était apparu que dans cette période extrêmement heurtée, avec de fortes variations à la baisse de cours qui pouvaient être suivies de remontées de cours tout aussi rapides, la partie des statuts traitant du dividende dû aux actionnaires commandités n'était pas parfaitement alignée avec les intérêts de l'ensemble des actionnaires.

Donc nous avons répondu à cette critique lors de l'Assemblée et avons modifié ce point qui maintenant est réglé et au lieu d'une référence annuelle dans ce domaine, nous sommes passés à une référence basée sur le meilleur exercice des trois dernières années. De ce fait, nous pensons avoir finalisé des statuts ou amélioré des statuts qui ont donné finalement toute satisfaction depuis de très nombreuses années.

Nous avons aussi décidé, grâce aux actionnaires qui ont voté en faveur de cette disposition, le lancement d'un programme de rachat d'actions qui a démarré immédiatement après cette Assemblée Générale et donc rachat d'actions qui aujourd'hui nous a amené à racheter pour 65 M€ de titres Rubis sur un programme global autorisé de 250 M€.

Nous passons maintenant à la partie chiffrée de cette présentation. Le chiffre d'affaires, comme vous le savez, a une lisibilité finalement moyenne dans nos activités puisqu'il est très impacté par les prix nominaux des produits pétroliers. Vous voyez qu'il est en régression de 25 ou 30 % (25 % sur l'année et 30 % sur le deuxième semestre, en bas à gauche de la présentation).

À l'inverse, le résultat brut d'exploitation (EBE), qui est un excellent indicateur de la qualité des résultats, est en baisse uniquement de 4 %, ce qui est une baisse extrêmement faible si l'on considère le choc qui a été subi au deuxième trimestre 2020 avec un arrêt quasiment à moitié

de l'ensemble de nos activités de distribution de produits pétroliers sur toutes les zones sur lesquelles nous opérons et qui a duré dans l'ensemble deux mois.

Si nous, puisque c'est un exercice d'ailleurs qui était demandé par le régulateur, nous avons calculé, apprécié l'impact de la pandémie Covid sur nos opérations et cet impact se monte à 63 M€ avant impôt, ce qui est considérable et corrigé de ces effets le résultat brut d'exploitation (EBE) serait d'ailleurs en hausse de 7 %, ce qui montre que le moteur interne de Rubis fonctionne toujours parfaitement.

Vous voyez d'ailleurs qu'au second semestre la performance du résultat brut d'exploitation était une hausse de 5 % qui indique bien le rebond qui a été le nôtre dans ce domaine. J'ajoute qu'en termes de ROC, en corrigeant des effets de la pandémie de Covid, le ROC serait en progression de 3 %. Le ROC à 366 M€ est en baisse de 11 %, ce qui est une baisse que je considère comme très limitée, mais au second semestre le ROC est quasiment stable, ce qui vient conforter cette analyse considérant que dès la fin de la période stricte de confinement les activités ont parfaitement redémarré et reviennent à un niveau quasiment normal.

En termes de résultat net part du Groupe le retrait est de 9 %. Sur le second semestre, si l'on corrige naturellement de l'opération Rubis Terminal et d'un élément extraordinaire, nous sommes à un résultat net corrigé de + 5 %. La correction extraordinaire étant d'ailleurs un ensemble de primes exceptionnelles que nous avons distribuées dans l'ensemble du Groupe (aussi bien la partie de distribution que la partie terminalling) pour plus de 6 M€ pour montrer la reconnaissance de tout le travail exceptionnel qui a été réalisé par les équipes du Groupe dans des conditions difficiles pendant cette année.

Je voudrais aussi rappeler que sur un plan sanitaire, l'organisation qui a été mise en place dans toutes les entités du Groupe a permis d'éviter quasiment l'apparition de malades dans le Groupe. Il y en a eu naturellement, mais aucune forme grave n'a été déplorée et aucun décès, ce qui est un grand motif de satisfaction.

Les investissements, pour autant, n'ont pas baissé bien au contraire puisque cette année nous avons procédé à 245 M€ d'investissement. C'est à la fois un effort financier, mais c'est aussi un effort de la part de toutes les équipes parce qu'il s'agit non seulement de financer les investissements, mais il faut les réaliser et là le travail sur le terrain est exigeant, notamment lorsque de beaucoup de périodes vous êtes obligé de travailler soit en demi-équipe soit en roulement soit en télétravail. Donc dans cette somme de 245 M€, considérez que la moitié (135 M€) ce sont des investissements de maintenance, de maintien et des autorisations d'opérer, etc. et que le reste correspond à des investissements de développement du Groupe, donc 2020 n'est absolument pas une année de retrait dans ce domaine, bien au contraire.

Les fonds propres ont continué leur progression et un point important : l'endettement financier net, je vous le disais est un quasi-désendettement puisqu'à 180 M€ en partant de 637 M€ (180 M€ en trésorerie nette négative en fin de période) représente un quasi-désendettement puisque c'est inférieur à la moitié d'une année de résultat brut d'exploitation (EBE).

Voici un tableau synthétique des flux financiers : partant de la situation financière à - 637 M€ fin d'année précédente 2019, nous avons les capacités d'autofinancement à 450 M€ qui est en très léger retrait. Un point important à signaler : la variation du besoin en fonds de roulement positive à 113 millions, effectivement la baisse des prix des produits pétroliers en termes nominaux a permis une forte réduction du BFR qui est venu très fortement renforcer la

génération de cash par le Groupe. Les 245 M€ nous retrouvons ici en termes d'investissement, qui se décomposent en 219 M€ pour la partie Rubis Énergie et Rubis Support et Services, la partie intégrée à 100 % et 26 M€ pour la partie terminalling sachant que la partie terminalling était intégrée à 100 % pendant les quatre premiers mois de l'année et ensuite mise en équivalence après la réalisation de la joint-venture dont je vous parlais.

Les deux lignes suivantes (cessions d'actifs (169 M€) et autres flux d'investissements (138 M€) rapportent, toutes les opérations nécessaires à la réalisation de cette joint-venture et au financement de l'opération TEPSA, l'acquisition de notre société espagnole de terminalling.

Autre ligne importante : le dividende aux actionnaires et aux minoritaires pour 210 M€. Vous vous souvenez que l'exercice de 2019 c'était un exercice record et nous avons procédé à une augmentation très significative au titre de 2019 du dividende avec une croissance de 10 %. L'augmentation des fonds propres (118 M€). Comme chaque année, nous avons offert l'option à nos actionnaires de choisir le dividende payé en actions, ce qui a été fait pour à peu près les deux tiers de nos actionnaires ce qui vous explique la quasi-totalité de ce chiffre de 118 M€, le tout permettant d'arriver à la trésorerie nette négative de 180 M€ dont je vous ai parlé.

Je vais passer la parole à Bruno pour la partie distribution.

**Bruno KRIEF :** Merci. En effet, Rubis Énergie, qui est active dans la distribution d'une part et dans le support et services, c'est-à-dire le *midstream* d'autre part, concernant la distribution, comme vous le voyez, nous sommes présents dans la distribution vis-à-vis du secteur résidentiel, du secteur particulier d'une part (en GPL, en stations-service, en vente directe) et par ailleurs en B2B, c'est-à-dire vente à des professionnels que ce soit le secteur aviation, le secteur de livrer du fioul à des centrales électriques, le secteur des mines, donc toutes les utilisations industrielles ainsi que les bitumes. Donc vous avez ici la vente de la molécule au consommateur final qu'il soit particulier ou industriel. Sachant que le premier (c'est-à-dire le B2C) représentait quelque 60 % du total des ventes et 40 % pour la partie professionnelle, ce qui permet d'ores et déjà de comprendre un peu ce qui a été testé cette année, c'est-à-dire la résistance du Groupe puisque le secteur particulier résidentiel représentant près des deux tiers des volumes, il est par construction beaucoup plus stable que la partie professionnelle où se loge notamment l'aviation dont on connaît les effets durant la crise Covid.

Si on passe à la page suivante c'est un tableau que nous avons l'habitude de vous commenter, mais qui s'enrichit chaque année de nouveaux actifs et mérite quelques explications. Vous voyez tout d'abord le positionnement du Groupe sur trois zones géographiques (les Caraïbes, l'Europe et l'Afrique) et vous pouvez constater qu'en termes de contribution c'est à peu près le même poids : environ un tiers de contribution au niveau de la marge pour chacune des régions. Donc on voit d'ores et déjà que le Groupe est assez bien positionné et équilibré sur ces trois zones.

Deuxièmement, nous avons intégré également dans ce tableau les contributions en termes de différentes devises dans lesquelles nous opérons. Il est intéressant de constater que deux grandes monnaies qui réunissent les principaux pays de l'OCDE (le dollar US, l'euro auxquels s'ajoutent le Franc Suisse ou le Sterling) représentent ensemble quelque 71 % des profits. Le tiers restant ou les 29 % restants correspondent aux autres monnaies pays émergents (en vrac, de Madagascar à l'Afrique du Sud, de Haïti au Nigéria). Il est intéressant de noter que pas un pays ne représente dans ces 29 % de contribution, plus de 5 ou 6 % du total des résultats du Groupe. On a clairement les deux tiers dans des monnaies fortes, stables, un tiers dans des

monnaies qui peuvent être plus volatiles (on les a connues et on les a également vu s'apprécier sur la durée), mais qui ne représentent chacune pas plus de 5 %.

Enfin, je dirai et vous le savez des positions de niche comme on le voit dans ce tableau avec des positions géographiques, des positions de leader où nous comptons parmi les deux ou trois premiers intervenants dans chacun des pays où nous sommes présents. Je dirais qu'aujourd'hui, le Groupe dans sa globalité opère précisément sur 31 centres de profit distincts autonomes, indépendants donc il s'est élargi, ces deux dernières années notamment avec l'extension de la zone Afrique de l'Est qui comprend quelque six pays.

Vous avez donc des positions de niche, des positions de leader. On a vu ensemble que les volumes étaient distribués dans des secteurs bien diversifiés à savoir le secteur résidentiel d'une part et professionnel à hauteur de chacun respectivement 60 % et 40 %. Je dirais que tous ces éléments représentent l'assise du Groupe et font que le Groupe a été capable de naviguer ces dernières années et encore plus cette année 2020 dans des environnements incertains et a été capable d'absorber des chocs très brutaux dont nous avons tous été témoins à constater notamment les résultats qui ont été annoncés. Voilà aujourd'hui la structure du Groupe.

On va revenir sur les volumes de produits qui ont été distribués sur l'exercice : 5 m<sup>3</sup> sur 2020, en retrait de 8 % par rapport à l'an dernier et à périmètre constant nous sommes à -16 %. Les effets périmètre sur l'exercice 2020 sont constitués par l'adjonction d'une filiale d'une opération qui a été acquise en Afrique de l'Est au Kenya en toute fin 2019 et qui pour la première fois est consolidée dans ces comptes. Vous avez également la partie ex KenolKobil qui en 2019 avait été consolidée pour neuf mois et sur la totalité en 2020, c'est-à-dire les 12 mois. Donc voilà ce qui constitue les principaux effets périmètre de l'exercice.

On va parler des volumes et notamment d'effet Covid qui a marqué la planète entière. L'effet Covid sur les volumes nous l'avons mesuré à partir du moment où il est apparu, c'est-à-dire avril et d'avril à décembre (donc sur neuf mois), on a mesuré un impact de 887 000 m<sup>3</sup> de déficit de volumes dès lors qu'on le compare à une année ou à une période qu'on peut considérer comme normale, qui était l'année précédente (2019).

La Covid nous a donc fait perdre 887 000 m<sup>3</sup>. Je dirais que sur les produits blancs (produits pétroliers liquides) l'effet a été massif avec une perte de 887 000 m<sup>3</sup><sup>1</sup>. Le GPL a montré toute sa résistance avec un déficit de volume limité à 100 000 m<sup>3</sup>. En revanche, le produit comme les bitumes ont continué leur progression avec 52 000 m<sup>3</sup> vendus en plus grâce à une activité assez exceptionnelle (gain de parts de marché, fruits d'efforts commerciaux intenses depuis ces dernières années) qui nous a permis de développer les ventes.

Ces 887 000 m<sup>3</sup> de déficit de produits, on l'a vu avec Jacques, se sont traduits par une perte de marge de 62 ou 63 M€ sur la période donc c'est toujours mesuré ainsi, c'est-à-dire par rapport à l'exercice 2019 et à la période de neuf mois 2019 cumulée à partir du premier confinement et d'une année qui... encore une fois, le marqueur d'une année normale 2019. Donc au total, si on retraits le résultat brut d'exploitation des 62 ou 63 M€ de déficit de marge, on arrive à une progression du RBE sur l'exercice de 7 % à périmètre comparable, ce qui montre qu'on est bien sur la ligne de croissance historique du périmètre dans l'ensemble du Groupe.

---

<sup>1</sup> Ici lire 837 000 m<sup>3</sup> au lieu de 887 000 m<sup>3</sup>

Sur le graphique suivant nous avons essayé de vous fournir dans le détail l'évolution des volumes mensuels avec l'effet Covid. Donc toujours comparé à 2019, vous voyez le creux du mois d'avril (début du confinement) et l'arrêt total de la mobilité à la fois aérienne et terrestre dans de très nombreux pays, avec au niveau des volumes un creux de 44 % au mois avril. Ce qu'on a constaté c'est que sur les mois successifs, les choses sont revenues progressivement à la normale pour terminer l'année, comme vous le voyez en décembre nous étions à - 9 % de décembre à décembre par rapport à 2019. De même en marge, qui a suivi le même rythme (baisse de 38 % maximum au mois d'avril) pour revenir à + 6 % en décembre avec la combinaison d'effet volumes et d'effet marge sur la fin de l'année. Des effets marges positifs liés notamment à la baisse des prix d'approvisionnement. Je dirais que c'est un des effets de marge positifs mais net également d'effet stocks qui à l'intérieur ont été négatifs. Donc compris les marges unitaires dans le Groupe ont augmenté de 7 % comme on le verra plus tard. C'est une performance dans cet environnement où les prix ont été extrêmement volatiles. Donc, après un T2 qui a été extrêmement affecté, une reprise et une normalisation T3/T4 et qui se poursuit sur le trimestre actuel.

Sur le graphique suivant, nous avons fait apparaître les volumes par catégories de produits comment ces derniers ont été affectés par la Covid. On les a classifiés en trois catégories de produits : les deux extrêmes, vous avez le GPL, comme on l'a vu, qui s'adresse surtout à des consommateurs résidentiels qui a très bien tenu et à son plus bas il était à - 24 % alors qu'au même moment l'aviation, partout sur la planète et encore plus dans les zones où nous nous trouvons, notamment dans les Caraïbes qui est très exposée au tourisme, la baisse était de 86 ou 77 % au plus bas, c'est-à-dire en avril et mai 2020.

Entre les deux vous avez l'ensemble des produits blancs, c'est-à-dire les carburants, les fiouls, qui sont à -18 % en fin de parcours, mais qui ont connu un creux de 51 à 41 % durant le T2. Il faut savoir que l'aviation représente à peu près en année normale pas plus de 10 % des volumes et la moitié en termes de marge donc certes nous avons été affectés par ces volumes, mais en termes de résultats, l'effet est beaucoup plus nuancé.

On peut voir dans ce graphique l'évolution des prix d'approvisionnement si on voit les cotations des produits pétroliers sur les trois dernières années plutôt en baisse et sur l'année qui nous concerne, c'est-à-dire 2020, l'effondrement du premier trimestre pour connaître sur la seconde partie de l'année une augmentation. Au total, on reste en moyenne à 38 % en deçà de la moyenne des cotations de 2019 donc c'est une année qui a connu une très forte volatilité (les prix au niveau du baril du pétrole ont connu quelques jours de prix négatifs et qui remontent aujourd'hui vers les 65-70 dollars pour un baril).

Donc les années se suivent et évidemment se ressemblent du point de vue de la volatilité du prix des matières premières. Néanmoins, dans le métier où nous nous trouvons, je dirais que nous parvenons à répercuter cette volatilité sur nos marchés, sur les clients finaux, ce qui nous permet de maintenir les marges, lesquelles, si on voit le graphique suivant et sur une période plus longue, il est intéressant de noter que sur 2020, année d'extrême volatilité, les marges sont en hausse] à 7 % (la marge unitaire moyenne de l'ensemble des produits qui sont distribués par le Groupe). Et si on observe sur une dizaine d'années avec la volatilité qui a caractérisé les prix des produits pétroliers puisque vous en aviez pour + 33 % de hausse en 2011, - 30 % de baisse en 2015, + 22-25 % entre 2017 et 2018, pour finir à - 39 % en 2020. Dans cette longue période, les marges que nous réalisons sont restées dans un couloir

finalement assez étroit entre + 10 et - 3 %. Ça montre la très forte résistance du modèle de distribution dans lequel nous opérons.

Passons à présent aux résultats qui ont été générés dans la partie distribution. Au total, sur Rubis Énergie, nous sommes à 269 M€ de résultats opérationnels courants, qui affiche une baisse de 17 % à périmètre réel et de 19 % à périmètre constant décomposé dans les 3 zones Europe, Caraïbes et Afrique.

Nous avons l'Europe et l'Afrique qui ont finalement très bien résisté avec une Europe qui est stable à 61 M€, l'Afrique est également stable (+ 4 % à 128 M€). Je dirais que c'est la zone Caraïbes qui a été la plus touchée par l'effet Covid. On vous parlait plus tôt de la sensibilité de cette zone au tourisme qui représentait selon les pays entre 20 et 40 % du PIB de cette zone et qui a porté ses effets, évidemment, avec la chute du tourisme et de l'aviation. Par ailleurs, notre présence aussi en Haïti, où l'activité a été à la fois affectée par la Covid, mais également par les difficultés générales que le pays traverse d'un point de vue économique, politique et gouvernance. Donc hors Haïti, qui est dans une situation un peu exceptionnelle, les résultats opérationnels courants de la zone Caraïbes sont en retrait de 22 % et principalement affecté par l'aviation.

Du côté de l'Afrique, c'est intéressant, là nous sommes dans les bitumes, qui est un secteur qui au contraire a très bien marché. Nous sommes très bien positionnés en Afrique de l'Ouest cette fois. La demande a été forte, les chantiers routiers ont continué, et nous avons pu approvisionner nos marchés grâce à l'outil logistique qui est consistant à la fois en outil maritime (flottes de navires), et des dépôts d'importation qui nous permettent d'avoir et de conserver des positions et des avantages très forts sur ces marchés. Nous étions parfois même les seuls à pouvoir approvisionner au bon moment et au bon prix les contractants routiers.

En vrac, sur l'Afrique, je dirais que le Maroc a beaucoup souffert d'abord d'un point de vue touristique, industriel, le confinement existe toujours à l'heure où nous parlons donc le pays a été touché en général donc les volumes et les résultats ont été touchés.

Je dirais que sur un autre pays comme Vitogaz à Madagascar, si la partie du GPL que nous commercialisons à destination des usages résidentiels ou de cuisson ont assez bien tenu finalement. En revanche, les volumes à l'adresse des industriels, et notamment de certains opérateurs miniers, ont été très atteints puisque tout simplement beaucoup d'entreprises ont fermé, et notamment un gros chantier minier a fermé dès le début des confinements en avril 2020 pour ne rouvrir que probablement à la fin de ce trimestre. Donc gros volumes également affectés. En revanche, toujours à Madagascar, sur nos opérations de distribution de carburant, à la fois les résultats et les volumes ont assez bien tenu.

Donc voilà la répartition des résultats par pays, par zone. Une autre façon de le voir c'est le bridge que vous avez l'habitude de lire, c'est-à-dire on démarre à 324 M€ en 2019 pour arriver aux 269 M€ indiqués en termes de ROC en fin d'exercice 2020. On retrouve une Europe stable et avec un périmètre constant. On retrouve les Caraïbes avec l'effet que je viens de vous décrire (-42 % au total). L'Afrique c'est l'endroit où nous avons eu des changements de périmètre donc on observe que le périmètre constant est assez stable (-0,5 par rapport à l'an dernier). En revanche, la contribution des nouveaux périmètres a apporté 5 M€ de résultats en plus. Il s'agit notamment des résultats liés à l'intégration sur 12 mois de l'ex KenolKobil.

Toujours dans la distribution, la capacité d'autofinancement se tient bien dans l'environnement que nous avons connu (à plus de 300 M€). Les investissements à 135 M€ montrent que nous continuons à investir et de façon soutenue. Les zones dans lesquelles nous avons beaucoup investi évidemment c'est l'Afrique de l'Est (près de 35 M€) avec la reprise en main de KenolKobil plus Gulf, avec le lancement du chantier de rebranding des stations-service, avec toutes les adaptations, tous les investissements qui y sont liés et qui continueront sur les deux ou trois prochaines années puisqu'il y a quelque 300 ou 400 stations-service à remettre à nos couleurs. Il est vrai que l'environnement covid n'a pas autorisé cette année de faire le plein de ces agissements, mais c'est quelque chose qui est en place et 2021-2022 verront après quelque 50 stations « rebrandées » en 2020, ce seront 150 stations en 2021 et 150 stations en 2022 sur l'ensemble du territoire qui sont non seulement le Kenya, mais les cinq pays frontaliers du Kenya.

Dans les 135 M€ d'investissement, nous avons également des investissements liés à des développements et des croissances de marché et qui nous amènent à acquérir des nouveaux contenants en bouteilles ou réservoirs que ce soit en Suisse, en Afrique du Sud ou au Portugal donc ça peut représenter quelque 30 ou 45 M€ d'investissement par an.

Nous avons également dans la partie bitume racheté un navire pour être en mesure d'alimenter nos dépôts qui sont dans la région du delta du Niger et qui nous permettront d'être plus compétitif puisque pouvant atteindre à partir de ces dépôts les gros marchés de consommation. Donc ça c'est quelque 5 M€ investis dans un nouveau navire dédié à ce type de déplacement.

On va à présent parler de la deuxième branche de notre filiale Rubis Énergie, qui est notre amont, Support & Services, qui est présente dans le négoce, dans le shipping puisque nous opérons quelque 12 navires<sup>2</sup>, dans la logistique avec des installations aussi bien dans les Caraïbes qu'à Madagascar, et la raffinerie les 71 % de participation dans notre raffinerie à la Martinique.

Les résultats de cette branche sont les suivants : en augmentation de 11 % sur la période avec une augmentation de la contribution de la SARA (4 M€), avec une stabilité de la partie négoce dans la zone Caraïbes. L'effet Covid a fait que nous avons traité moins de produits. En revanche, les marges unitaires se sont bien tenues. Au total, nous avons un retrait limité à - 5 %. En revanche, la partie bitume amont, c'est-à-dire transport, négoce, a très bien marché avec des résultats en hausse (13 M€). Nous avons eu l'opportunité d'opérer des cargaisons à la fois vers l'Asie, vers le Moyen-Orient et jusqu'au Canada ou aux États-Unis donc on a mouvementé un gros cargo, un gros bitumier vers ces zones avec des marges qui ont permis de générer des résultats en hausse de 135 %. Madagascar est également présent en Support & Services, où nous gérons un gros dépôt de réception de produits pétroliers. Il est en retrait de 20 %, qui est en ligne avec la réduction des volumes de consommation liée à la Covid. Mais au total, je dirais que Support & Services à + 11 % se porte très bien sur cet exercice.

La capacité d'autofinancement est en hausse à 140 M€, en ligne avec l'augmentation des volumes traités, et les investissements sont à 84 M€, en hausse notamment concentrés sur la raffinerie de la SARA qui est en grand arrêt actuellement pour un très gros chantier de maintenance et qui a représenté quelque 70 M€ d'investissement. Il y a par ailleurs acquisition

---

<sup>2</sup> Le nombre exact de navires opérés par Rubis est 14

de navires au niveau de Eastern Caribbean, c'est-à-dire notre filiale négoce logée dans les Caraïbes, qui explique donc les 84 M€ d'investissements réalisés dans cette zone.

Au total, et c'est important parce que si on fait la somme des investissements réalisés dans le périmètre de Rubis aujourd'hui qui exclut évidemment Rubis Terminal au niveau de la consolidation, nous en sommes à 219 M€ investis contre 166 M€ en 2019. Vous voyez bien que Rubis, même dans ces années mouvementées, continue à s'établir et à assurer les maintenances, les adaptations et la croissance de ces marchés. Puisque la maintenance représente quelque 131 M€ sur les 219 M€ de l'exercice 2020 ; quant aux investissements de croissance, ils sont à 88 M€ pour cette même année contre 61 M€ en 2019. Donc vous voyez l'effort que nous faisons pour conquérir de nouveaux marchés.

Ce qui est important aussi c'est de lire le cash-flow libre généré sur les deux derniers exercices avec 297 M€ sur 2019 et 377 M€ sur 2020. C'est un cash-flow libre qui est calculé après investissements de maintenance, mais avant investissements de croissance. Donc vous voyez que les résultats de la société font apparaître des résultats et des générations de cash-flow qui donnent la teneur de la qualité des résultats puisqu'ils sont très cash.

Nous allons passer à Rubis Terminal, qui est organisé, comme vous le savez, sous forme de JV, avec les produits stockés : carburants, biocarburants (le biocarburant prenant de plus en plus d'ampleur dans les volumes), la chimie également qui est en train de croître en termes de part relative et l'agroalimentaire.

Vous connaissez également ce graphique qui permet de positionner et de montrer les positions de Rubis Terminal aujourd'hui. Aujourd'hui, par rapport à l'an dernier, il y a un nouveau pays, l'Espagne, qui a été acquis entre juillet et octobre 2020, en pleine Covid et c'est important, c'est 20 % de capacité en plus, c'est quelque 25 M€ ou 28 M€ d'EBITDA en plus et 900 000 m<sup>3</sup> de capacité qui s'ajoutent au périmètre actuel, ce qui permet de voir dans ce graphe la position aujourd'hui des capacités par pays avec la France qui en réunit 56 %, l'Espagne 20 %, suivie de la Turquie avec 14% et la zone ARA - Rotterdam et Anvers qui ensemble représentent 10 % des capacités.

Je vous parlais de l'Espagne, c'est un gros investissement (près d'1 million de m<sup>3</sup>) qui sont eux-mêmes répartis sur quatre sites qui nous offrent une façade à la fois Atlantique et Méditerranée en Espagne et également qui nous apportent une très belle diversification de produits, notamment dans le chimique et dans les biofuels. Je dirais que d'une façon générale, Rubis Terminal, sur l'exercice 2020, a été plutôt avantagé par cette volatilité des prix des produits pétroliers qui a généré pour une large partie de l'année ce qu'on appelle un contango et qui a donc permis d'assurer de nouveaux contrats, tant en Turquie que dans les zones comme la zone nord Europe ou la France, où la structure du prix liée à cette volatilité a généré la signature de nouveaux contrats.

Donc une année sur Rubis Terminal qui a montré la résistance de cette affaire, avec des recettes qui sont en hausse de 10 % sur l'exercice lorsqu'on a inclus notre JV sur Anvers à 50 %. Vous avez ici la décomposition des recettes par pays en 2020 et ce qui est peut-être plus intéressant c'est qu'en intégrant TEPSA, pour que si on veut se projet sur 2021, c'est-à-dire la filiale espagnole sur 12 mois, on voit que les produits pétroliers représentent aujourd'hui 52 %. Ils atteignaient, en 2016, 75 % donc on voit qu'il y a eu une transformation de la société avec l'accroissement du pôle chimique, agroalimentaire et surtout biofuel. D'ailleurs, vous voyez que

le biofuel représente 5 % sur ce graphique sur une base annuelle ; le chimique est à 37 % et l'agroalimentaire à 6 %. Ce qu'on peut dire c'est que la Turquie a connu une très forte hausse de ses recettes et de ses résultats, donc les recettes en hausse de plus de 70 %. La zone ARA de recettes en hausse de quelque 10 % ensemble, alors que la France le retrait a été limité à 3 % grâce à la bonne diversification produits, marchés. Il faut savoir que les sorties et les consommations de produits pétroliers en France, comme en Europe continentale, ont baissé de quelque 70 % au plus haut au second trimestre.

Le graphique suivant vous fournit les contributions en RBE de Rubis Terminal, de la JV : 102 M€ sur 2020. C'est une progression de 11 % à périmètre réel en incluant deux mois de TEP SA et 6 % à périmètre constant permet de valider la résistance du modèle Rubis Terminal. Ce modèle qui également génère un cash-flow abondant puisque le cash-flow disponible après investissements de maintenance atteint 76 M€ en 2020 contre 66 M€ en 2019 et en proforma, en intégrant l'Espagne sur 12 mois, nous sommes à près de 100 M€ de génération de cash-flow disponible. Et cela après total de 58 M€ d'investissement à périmètre réel sur l'exercice 2020 et en proforma 72 M€. Donc au total, un Rubis Terminal qui a formidablement tiré son épingle du jeu dans cette période extrêmement mouvementée.

Je pense qu'on peut, après cette présentation des résultats des deux filiales, dire un mot des principales actions ESG qui se sont intensifiées dans le courant de l'exercice.

L'ESG, pour commencer par l'environnement et la partie climat, je voulais rappeler le positionnement du Groupe notamment sur ces produits où, à la fois en termes de GPL, je rappelle que c'est une énergie considérée comme la bonne énergie de transition, elle est encouragée, elle est promue par de nombreux gouvernements, notamment dans les pays émergents puisqu'elle remplace souvent le charbon de bois avec ses effets dévastateurs sur l'environnement.

Deuxièmement, une présence en bitume parmi les produits que nous commercialisons et qui représente quelque 10 % des volumes globaux. Le bitume est un produit fatal de l'industrie du raffinage. Il est épandu, il n'est pas brûlé, et donc il vient piéger le carbone. De ce point de vue, il a des vertus par rapport à d'autres produits et c'est un produit qui est appelé à se développer.

Troisièmement, c'est l'accélération, par les demandes du marché et par des mesures volontaristes, l'accélération du biofuel à l'intérieur de Rubis, et partout où nous pouvons, c'est offrir aux clients et parfois nous avons été pionniers, notamment dans les îles anglo-normandes, en faisant venir le HVO, qui est un fuel élaboré à partir d'huile végétale<sup>3</sup> donc parfaitement bio de ce point de vue. Il s'agit d'offrir aux clients et d'intensifier l'offre de produits bas carbone. Le champ, évidemment vous l'imaginez, est considérable, le potentiel des très large et tout cela nous conduira à réduire l'intensité carbone des produits commercialisés par Rubis.

Jacques a évoqué plus tôt nos objectifs en termes d'émissions de CO<sub>2</sub>. Je vous les rappelle : pour une base 2019 et avec un objectif 2030, il s'agit de réduire nos émissions carbonées de 20 %. Donc voilà pour le scope 1 et 2, voilà aujourd'hui où nous nous trouvons. J'insiste que notre année de base est 2019, alors que pour de nombreux acteurs on lit des années de base

---

<sup>3</sup> « Huile de vidange » a été cité mais pour être plus précis il faut parler d'huile végétale

situées entre 2010 et 2013. Donc évidemment la barre est plus haute de ce point de vue, mais nous sommes en confiance sur l'achèvement de cet objectif.

En termes social, c'est un push également sur la diversité femmes-hommes à différents niveaux du Groupe, aussi bien au niveau du siège qu'au niveau des filiales de Rubis Énergie avec un objectif d'avoir une présence d'au moins 30 % de femmes dans tous les Comités de Direction. En matière de gouvernance, je pense qu'on en a parlé avec Jacques auparavant, c'est des paramètres RSE intégrés dans la détermination de la rémunération variable des dirigeants donc c'est quelque chose qui est en route, ça l'était partiellement l'an dernier en 2019, et ça l'est encore plus intensivement sur 2020-2021.

Enfin, on en a également parlé, toujours le « G » de gouvernance : la mise en harmonie des statuts pour ce qui concerne la convergence d'intérêts entre les différentes catégories d'actionnaires et l'introduction d'une *high watermark* sur le marqueur de la performance boursière. Voilà sur ce qui concerne le RSE, les principales actions lancées en 2020 évidemment qui se poursuivent sur 2021.

Je pense qu'on a revu les résultats et les principales actions ESG. Peut-être pouvons-nous passer aux perspectives ?

**Jacques RIOU** : Juste pour clore sur la partie ESG, nous avons déjà deux notations de haut niveau en matière d'ESG puisque nous avons été double A suivi par MSCI sur sept niveaux donc nous sommes presque au premier niveau. Et pour Ethibel (filiale de Moody's) nous avons une notation en excellence, pour les efforts que nous avons déjà engagés, et nous comptons bien maintenir et améliorer ces notations.

En matière de perspectives, une bonne partie des réflexions que nous pouvons avoir est liée à la façon dont les différentes zones dans lesquelles nous opérons seront libérées par cette pandémie et là je pense qu'il y a lieu d'être relativement optimiste sur les prochains mois, et donc nous allons finalement reprendre le cours de notre croissance. Naturellement nous allons reprendre le cours de notre croissance, en matière de croissance organique, aussi bien en Europe comme nous l'avons toujours fait par des gains de parts de marché ou d'efficacité, naturellement, ce sont des marchés matures, il faut les prendre comme tels. Nous allons naturellement aussi probablement bénéficier de reprises de volume dans les Caraïbes, qui représentent 42 % du résultat opérationnel. Vous savez, Bruno vous le rappelait – que les Caraïbes sont extrêmement sensibles au tourisme, qui est une grosse part des activités des différents pays et des différentes îles. Il est hautement probable que les opérations pourront reprendre au fur et à mesure des campagnes de vaccination et des ouvertures de différents pays et notamment des États-Unis.

Concernant Haïti qui effectivement a pesé d'un poids négatif en 2020, je pense que le pire de la crise probablement a été atteint et qu'on peut s'attendre à une stabilisation des choses et c'est tout ce que nous souhaitons naturellement à ce pays et qu'il arrive à reprendre une trajectoire plus agréable pour l'ensemble de la population.

En Afrique, qui fait aussi 40 % du ROC, nous avons beaucoup de perspectives tout à fait intéressantes. S'agissant du GPL, c'est un produit sur lequel nous avons à travailler et notamment dans les nouveaux pays sur lesquels nous sommes implantés. Je pense en Afrique de l'Est au Kenya, notamment, et comme le disait Bruno, le GPL est, à la fois en termes ESG et en termes d'environnement, une énergie de transition et aussi une énergie de croissance et

c'est un excellent substitut à l'utilisation du charbon de bois avec les problèmes de déforestation qui sont réellement préoccupants et des problèmes de santé puisque la consommation de charbon de bois dans les logements est source de très nombreuses maladies pulmonaires.

Le bitume, comme vous l'avez vu, a extrêmement bien performé sur les pays. Naturellement, les besoins d'infrastructure en Afrique sont immenses et le bitume est un produit qui est appelé à un grand développement. J'ajoute que sur le marché du Nigéria, qui est notre principal marché et qui est avec l'Afrique du Sud l'un des deux grands marchés bitume en Afrique, la remontée du prix des produits pétroliers est une bonne nouvelle puisque la vente de produits pétroliers est le premier financeur de l'État nigérian et des différents États qui composent le Nigéria, les différentes régions. Donc on a le meilleur prix de vente des produits pétroliers, le meilleur financement de l'État et reprise des travaux d'infrastructure, c'est en tout cas l'attente que nous avons.

En matière de produits blancs, post-covid il est certain que la consommation ne peut que redémarrer avec une demande long terme d'énergie dans ces pays supportée à la fois par des augmentations naturellement de pouvoir d'achat, mais aussi par des augmentations de population puisqu'en Afrique de l'Est on est sur des rythme de l'ordre de 2 % par an ce qui est considérable, et qui est un support naturellement pour nos activités. Donc, il y a lieu d'être raisonnablement optimiste, je dis raisonnablement puisque tout ceci est soumis au rythme d'amélioration de la situation sanitaire, mais c'est en train de se jouer.

Rubis Terminal va poursuivre le bon développement de ses activités. En ajoutant d'ailleurs quelques synergies avec l'activité espagnole qui est maintenant intégrée dans l'ensemble du Groupe Rubis Terminal il y a lieu d'être tout à fait confiant dans ce domaine.

Au-delà de cette croissance organique qui a toujours été un fondement de la croissance du Groupe, il y aura naturellement, et en fonction des opportunités, nous essaierons d'être actif dans la croissance externe. Cela ne se décide pas, en tout cas ça ne se décide pas dans son rythme, cela dépend aussi des opportunités qui se présentent. Nous considérons naturellement que nous sommes dans une excellente position financière en ce début d'année 2021 pour saisir toute opportunité qui se présenterait compte tenu du *deleveraging* de notre bilan.

En matière stratégique, ceux qui nous connaissent comprendront qu'il n'y a pas de raison de changer de stratégie gagnante s'agissant des investissements dans nos activités traditionnelles. Il s'agira toujours soit de renforcer des segments géographiques ou des segments en matière d'activités. Nous garderons toujours ces caractéristiques de niche, c'est-à-dire de rentrer dans des marchés dans lesquels nous sommes en taille de jouer un rôle très significatif (*position leader* voire *co-leader*) et donc nous continuons aussi à essayer d'acheter des parts de marché. Les multiples d'acquisitions n'ont pas de raison de changer compte tenu des taux d'intérêt extrêmement bas la fourchette de 5-7x<sup>4</sup>. Il est toujours difficile d'acheter sur le bas de cette fourchette, mais ça a toujours été notre cible, donc il n'y a pas de raison d'en changer.

Et nous avons donc une puissance financière très importante puisque globalement et non pas sur une seule opération, mais sur plusieurs opérations nous pourrions monter à près d'1 milliard d'investissement dans ce domaine.

---

<sup>4</sup> Pour être plus précis la fourchette est de 5-7x EV/EBITDA

Tout ceci ne signifie pas que nous allons investir absolument dès le début de la semaine prochaine, mais depuis 20 ou 30 ans c'est le travail que nous menons année après année.

Il y a un autre segment dont il faut parler et qui est tout à fait passionnant, et là je rejoins l'exposé que faisait Bruno sur la matière ESG et notamment la partie environnementale, c'est qu'il y a un nouveau champ d'investissement que nous allons examiner et sur lequel nous allons travailler, qui consiste à investir dans des énergies peu ou pas carbonées. Il s'agit là de faire d'abord une démarche sérieuse, comme nous avons toujours tenu à le faire, sur des technologies stabilisées, sur des opérations rentables. Il faut se méfier, je pense dans la période actuelle de l'effet un peu de bulles ou d'effervescence sur les activités dites vertes donc il faut trouver le bon chemin et la bonne porte d'entrée. Mais tout ceci se travaille, tout ceci est en train de se construire. J'ajoute qu'il faut aussi continuer d'être sérieux et d'aller dans les domaines dans lesquels nous avons quelque chose à apporter et ne serait-ce que par nos implantations qui sont très nombreuses et par les connaissances que nous avons de différents marchés.

Dans ce domaine d'acquisition, nous avons *track record* puisque là vous avez un certain nombre d'exemples qui s'affichent sur moyen terme sur les performances d'actifs que nous avons repris, notamment Shell en Afrique du Sud, Chevron aux Caraïbes ou BP au Portugal avec des croissances de 20, 50 ou 100 %.

Tout ceci concourt à l'amélioration des capitaux investis sur les dernières années et il est bien dans notre intention de continuer dans cette voie.

Pour résumer, nous allons reprendre notre marche en avant, tel que nous l'avons toujours fait en ajoutant cette attraction particulière sur les énergies moins carbonées.

Nous avons voulu donner deux graphiques que vous avez sous les yeux pour compléter un peu nos exposés. Concernant la croissance des profits sur une base historique depuis 2011 avec cette fameuse croissance de 10 % de croissance composée sur la période, pour un tiers organique et de deux tiers en croissance externe, et le ratio de conversion cash-flow sur résultat net moyen qui est proche de 110 % et donc vous voyez les différents éléments qui s'affichent à l'écran.

Pour résumer ou synthétiser, le substrat du développement du Groupe dans le passé et pour le futur, nous avons un rapide résumé avec cet aspect accès à l'énergie dans les pays émergents (mobilité, chauffage et cuisine). Ce sont des besoins essentiels qui ne sont pas couverts correctement, normalement, je dirais. Actuellement dans toutes les économies émergentes il y a un gros travail de l'ensemble des acteurs dans ce domaine et une très grosse demande. J'ajoute que sur un continent comme l'Afrique les problèmes environnementaux sont d'une toute autre nature que dans les grandes zones qui émettent du CO<sub>2</sub> que sont la Chine, les États-Unis, l'Europe et l'Inde. Lorsque l'on sort de ces grandes plaques, on pense à l'Afrique qui correspond à bien moins de 5 % de l'émission de CO<sub>2</sub>, on voit qu'il faut regarder les choses de manière raisonnable et bien regarder les chiffres pour constater qu'il y a beaucoup de travail à faire dans ce domaine, à la fois dans des énergies traditionnelles, de transition, et dans des énergies décarbonées. C'est ce que nous allons faire aussi en matière de distribution. Comme Bruno vous l'a dit, nous avons déjà une base extrêmement solide dans le domaine des énergies moins carbonées puisque le GPL c'est à peu près 25 % de nos volumes, le bitume c'est 10 % de nos volumes, biocarburants, carburants de synthèse représentent déjà une large partie des

produits que nous distribuons. J'ajoute qu'en Europe, donc dans une des quatre grandes plaques d'émission CO<sub>2</sub> sur la planète, les trois quarts des produits que nous distribuons sont des GPL et produits de transition.

S'agissant de l'activité terminalling, et notamment avec l'opération Tepsa, nous augmentons la part des produits non pétroliers en allant vers des produits chimiques et naturellement des produits bio. Ceci n'est pas uniquement sous notre propre responsabilité. Il s'agit de faire en sorte que l'ensemble des chaînes se développe et notamment que la production de produits bio et de carburants bio se développent. Vous savez comme moi qu'un certain nombre de raffineries en Europe et ailleurs se transforment pour se spécialiser dans ces domaines venant de raffineries purement pétrolières et c'est tout un effort que nous allons amplifier sur la partie aussi réduction de l'empreinte carbone.

Je pense qu'il est maintenant temps de passer aux questions, si vous en avez. Nous serons ravis d'essayer d'y répondre.

## Questions & réponses

**Coordinateur** : Mesdames et Messieurs, si vous souhaitez poser une question appuyez sur \*1 sur le clavier de votre appareil. Je vais aussi vous dire quand vous pouvez poser votre question. Nous avons deux questions maintenant sur la ligne d'attente. La première question vient de M. Charles Scotti de Kepler. Monsieur c'est à vous.

**Charles Scotti (Kepler Cheuvreux)** : Bonsoir Messieurs. Charles-Louis de Kepler Cheuvreux. J'ai trois questions.

La première, inévitable, sur la marge unitaire. On a vu les prix des matières premières et du baril remonter assez fortement. Vous avez prouvé votre capacité justement à compenser cette hausse, mais est-ce que vous pensez qu'il est raisonnable de tabler sur une légère contraction de la marge unitaire de Rubis Énergie en 2021, surtout après une année de forte progression sur 2020.

Ma deuxième question c'est sur le business Rubis Support & Services qui a enregistré de très bons résultats sur l'année 2020. Est-ce que vous pensez que ce niveau de 120 M€ d'EBIT sur cette division est soutenable sur les prochaines années ou est-ce qu'il y avait un impact *one-off* justement sur un business bitume qui a été exceptionnellement fort ?

Ma dernière question : étant donné que le business aviation devrait rester très faible sur l'intégralité de l'année 2021 et si on table sur des marges unitaires de Rubis Énergie stables voire en légère baisse, quels sont, selon vous, les principaux leviers d'amélioration des résultats sur 2021 qui pourraient donc graduellement en fait permettre de retourner sur des niveaux pré-crise ? Merci.

**Bruno KRIEF** : Sur la marge unitaire, je vous invite à revoir le graphique sur le comportement de ces mêmes marges sur une longue période et en parallèle avec l'évolution des prix du pétrole et vous verrez que la marge unitaire évolue dans un couloir extrêmement étroit par rapport à la volatilité qu'on peut connaître sur le prix des produits pétroliers. Je dirais qu'on s'inscrit, et le modèle de Rubis est ainsi, dans cette donnée de stabilité. Je dirais que sur les premiers mois de l'année, les premières semaines de l'année, les prix des produits pétroliers, on l'a tous constaté, ont augmenté et ils augmentent depuis à peu près le mois de novembre, et nous avons encore un réservoir d'amélioration qui peut durer au moins sur le semestre. Mais vous savez bien et vous avez même pu observer que des variations même fortes à la hausse des cotations n'entraînent pas nécessairement des effets immédiats sur l'évolution de la marge tout simplement parce que la volatilité des prix, qu'elle soit à la hausse ou à la baisse, est répercutée au client final. Que ce soit parce que les marges sont administrées et qu'elles prévoient justement un mécanisme d'indexation, ou tout simplement parce que les prix des produits sont libres et ce sont les opérateurs de marché qui les fixent en fonction du prix d'approvisionnement.

**Jacques RIOU** : Vous retrouvez ça page 15 des projections. C'est assez intéressant : lorsqu'il y a eu une très forte baisse en 2015 la marge unitaire a monté de 15 % et depuis elle n'a quasiment pas baissé. Elle a baissé autour de 2 %, elle est remontée de 1 %, donc c'est une extraordinaire résistance et ce n'est pas non plus pour rien que nous nous spécialisons dans un certain nombre de marchés particuliers, notamment des marchés de niches sur lesquels notre *pricing power* est tout à fait réel.

Votre question portait sur le résultat brut d'exploitation de Rubis Terminal sauf erreur. S'il s'agit de Rubis Terminal, nous sommes extrêmement confiants sur la poursuite de l'exploitation Rubis Terminal dans son nouveau périmètre.

**Bruno KRIEF** : Sur Support & Services, les données sont les suivantes : Support & Services est composé d'un outil de raffinage qui évolue sous un régime de rentabilité administrée et qui doit représenter près de 40 % des résultats, c'est une première chose. Après, vous avez des opérations de négoce, de shipping et de logistique logées, soit dans la zone Caraïbes, soit en Afrique dans le bitume et même qui dépassent largement l'Afrique s'agissant du bitume puisqu'il y a des cargaisons qui sont adressées au Canada ou ailleurs en Asie et puis des installations logistiques également à Madagascar. Donc vous avez bien vu sur les cinq dernières années, non pas une stabilité, mais même une augmentation de la contribution de ces opérations. Nous avons investi dans de nouveaux navires. Nous sommes compétitifs. Là où nous sommes présents dans les zones Caraïbes nous avons une très forte position de marché, finalement dans la zone Caraïbes sur les 15 dernières années, vous avez vu disparaître les principales *majors* pétrolières qui auparavant faisaient ce métier de *midstream* dans cette zone et aujourd'hui ce sont finalement deux acteurs parmi lesquels Rubis qui à peu près se partagent ce marché. Donc on a des positions très puissantes dans ces zones. Nous sommes outillés d'un point de vue maritime avec des navires, c'est essentiel ; nous sommes outillés d'un point de vue logistique avec des terminaux, donc nos positions sont très fortes et on a montré d'ailleurs en 2019 que quand bien même les volumes ont baissé les marges unitaires dans cette partie *midstream* ont augmenté. Il n'y a pas de raison d'être inquiet. Pourquoi ? Parce que c'est du *midstream*, je dirais c'est du *midstream* Rubis, mais associé à des positions de marché cette fois *downstream* qui sont très fortes, notamment dans ces zones, que ce soit en bitume en Afrique de l'Ouest ou bien en distribution de produits pétroliers dans la zone Caraïbes.

La question sur l'évolution de l'aviation et de ses conséquences : l'aviation, il est vrai, aujourd'hui fonctionne à peut-être 50 % des niveaux qu'on a connu dans leur normalité, c'est un fait. Personne n' imagine qu'on va retrouver en 2021 le niveau antérieur. Ça ne pourra se faire qu'au gré des vaccinations, au gré du traitement de cette pandémie et d'un retour à un mode de consommation qui fut celui des pré-covid. Donc ça prendra deux ans, trois ans. Encore une fois, l'aviation existe dans le Groupe Rubis. C'est 10 % des volumes et 5 % de la marge qui vient atténuer également les effets si jamais le secteur continuait à être sinistré pour quelques années.

**Charles SCOTTI (Kepler Cheuvreux)** : Très bien. Merci beaucoup.

**Coordinateur** : La prochaine question vient de la ligne de M. Jean-Luc Romain de CIC Market Solutions. Monsieur c'est à vous.

**Jean-Luc ROMAIN (CIC Market Solutions)** : Bonsoir. C'est un petit point sur la croissance dans les zones où vous êtes en développement organique, dans la zone Caraïbes notamment, je crois que les nouveau pays Guyana ou Suriname, c'était l'un des deux.

Une deuxième question plutôt sur Rubis Terminal : vous aviez évoqué un projet LNG avec Elengy. Est-ce que c'est quelque chose qui avance ou en tout cas qui avance vers une décision d'investissement ?

**Bruno KRIEF** : Merci pour vos questions. Sur la zone Caraïbes, effectivement, ces dernières années nous ont vu développer et nous implanter au Suriname où nous avons construit des

installations de réception de produits donc nous avons notre dépôt d'importation, nous nous sommes associés avec un opérateur local qui nous a permis de solidifier et de nous ancrer dans le paysage de ce pays. Le pays recèle un potentiel tout à fait intéressant d'un point de vue minier, d'un point de vue extraction de production de pétrole, comme vous le savez, puisqu'il y a de très gros gisements au large des côtes du Suriname donc le pays qui aujourd'hui est dans une phase plutôt difficile d'un point de vue macro-économique, comme vous le savez, a en perspective grâce aux recettes des revenus pétroliers à partir des années 2025 et au-delà permet d'entrevoir une forte croissance. D'ores et déjà, nous avons pris et nous prenons des parts de marché dans des secteurs d'approvisionnement de certains utilisateurs professionnels, notamment le secteur minier qui est important et qui représente une part importante de la consommation de produits pétroliers dans cette zone et qui nous laisse optimiste quant à notre développement dans ce pays.

Guyana, vous avez raison, nous sommes présents. Nous sommes présents depuis une dizaine d'années. Nous sommes présents en aviation, nous sommes présents en approvisionnement en fioul et également en GPL. Finalement, nous sommes présents dans les trois Guyane historiques qui sont la Guyane française, l'ancienne Guyane anglaise et la Guyane hollandaise. Les trois pays qui sont en fait des zones d'un point de vue espace géographique assez gigantesques et qui recèlent un fort potentiel.

**Jacques RIOU :** Potentiel aussi qui est augmenté par l'augmentation de la population dans ces zones. Effectivement, Guyana est ex-Anglaise et Suriname ex-Hollandaise sont les deux zones qui ont des activités économiques, notamment minières. On est très content de notre investissement au Suriname puisque ayant à peine terminé la réalisation du terminal nous avons pu commencer, comme le disait Bruno, à gagner des parts de marché et commencer à nous implanter en distribution avec notre partenaire.

S'agissant d'Elengy, effectivement, c'est une opération assez complexe sur un plan logistique, sur lequel nous continuons à travailler mais la décision finale d'investissement n'a pas encore été prise et c'est un sujet sur lequel nous travaillons beaucoup avec nos partenaires.

**Jean-Luc ROMAIN :** Merci beaucoup.

**Coordinateur :** Mesdames et Messieurs, si vous souhaitez poser une question, appuyez sur \*1 sur le clavier de votre appareil. Nous n'avons plus de question dans la file d'attente.

**Jacques RIOU :** Merci beaucoup à tous et à toutes de nous avoir suivis et de nous avoir donné de votre temps. Nous serons ravis, j'espère, de vous revoir cette fois-ci peut-être pour la présentation des comptes semestriels, après l'été, dans une forme plus classique et en présentiel. Ce serait vraiment un grand plaisir pour nous. Merci beaucoup et à la prochaine présentation de comptes, nous vous donnons rendez-vous.

**Coordinateur :** Merci d'avoir participé à la conférence d'aujourd'hui. Vous pouvez maintenant raccrocher.

[END OF TRANSCRIPT]