



Résultats semestriels 2021

9 septembre 2021

Résultats semestriels 2021

Coordinateur : Monsieur, c'est à vous.

Jacques RIOU : Mesdames et Messieurs, bonjour et merci du temps que vous nous consacrez, nous y sommes très sensibles. Nous allons vous présenter les activités et les résultats du groupe Rubis pour le premier semestre de cette année 2021.

Quelques faits marquants que l'on voudrait rappeler : s'agissant de ce semestre, l'expression qui vient à l'esprit, c'est une sorte de retour vers la normale. Ce retour vers la normale se lit dans la solidité de nos marges unitaires, se lit dans la hausse des volumes, et, contrairement à ce que l'on peut imaginer, il correspond à un excellent résultat compte tenu des conditions dans lesquelles nous avons dû opérer. Ces conditions sont notamment marquées par une très forte hausse des prix des produits pétroliers, tout d'abord. Vous vous souvenez peut-être que, s'agissant d'activités de distribution, sans qu'il y ait moindrement d'activités d'exploration ou de production, la forte hausse des prix des produits pétroliers doit être répercutée à nos clients, tout en défendant nos marges. C'est une configuration qui est la moins propice au développement, de manière générale, de nos activités. Deuxièmement, nous avons aussi un autre vent contraire qui est celui de la pandémie Covid, et contrairement à ce qui paraissait intuitif, ce semestre 2021 a été sous une pression forte de la pandémie, notamment dans nos différents pays, que ce soit en Europe, je pense notamment au Portugal, aussi bien dans les Caraïbes, où beaucoup d'îles se sont trouvées isolées avec des pandémies très fortes, notamment par exemple Jamaïque, ainsi qu'en Afrique, aussi bien Afrique du Sud, voire Afrique de l'Est.

Donc une pression de la pandémie qui a pesé sur les deux trimestres, alors que l'année dernière, elle avait pesé extrêmement fortement, mais uniquement sur le deuxième trimestre, le premier trimestre étant quasiment normal.

Et quand on parle, naturellement j'aurais dû préciser d'entrée de jeu, retour vers la normale, qu'est-ce que le retour vers la normale : c'est l'exercice 2019, qui était une période pré-Covid et, s'agissant de Rubis, qui se trouve être aussi l'exercice record historique. Donc c'est une référence extrêmement solide pour nous.

La deuxième expression qui me vient à l'esprit, c'est résilience. C'est une résilience aux chocs externes et aux différentes crises économiques générales, qui a été démontrée depuis de très longues années et qui est à nouveau démontrée ici. Cette résilience, c'est-à-dire cette augmentation des résultats, augmentation de l'activité dans des périodes difficiles, elle s'explique pour des raisons finalement très simples. C'est d'une part la qualité des marchés que nous avons choisis et sur lesquels nous opérons, la qualité de nos positions, qui sont généralement des positions de leader ou de coleader, la qualité de nos actifs. C'est cet équilibre que nous avons entre de très nombreux marchés, de nombreuses zones géographiques différentes et une grande variété de clients, qui est une de nos forces. Et enfin, je dirais que la raison principale pour la résilience de notre Groupe, c'est la qualité des Managers qui dirigent les différentes activités, qui sont de grands professionnels, qui trouvent dans notre organisation à la fois de grandes responsabilités et une grande latitude d'autonomie de décision qui donne au Groupe une excellente réactivité. Au surplus, ces Managers savent s'entourer eux aussi d'équipes de très haut niveau.

Dans un autre domaine, à la suite de la présentation des stratégies vers des énergies moins carbonées, que nous avons présentées à la dernière Assemblée Générale du Groupe du mois de décembre dernier, nous avons aussi réalisé des avancées réelles. J'en veux pour preuve l'investissement que nous avons opéré dans Hydrogène de France au mois de juin, il y a donc quelques mois, qui est connu maintenant. Il s'est agi de devenir le deuxième actionnaire, avec près de 20 % du capital de cette société, qui est un spécialiste sur le marché de l'hydrogène, qui est un marché qui s'ouvre et qui est promis à un grand développement. C'est aussi une façon d'entrer sur ce marché avec un angle très précis, qui est celui de la production d'électricité verte non intermittente, d'une part, ainsi que la production et la vente de piles à combustible industrielles de forte puissance, sur un brevet canadien.

Cet investissement a eu lieu et, en complément de cette position de second actionnaire dans Hydrogène de France, nous avons un accord avec l'équipe de cette société selon lequel nous sommes prioritaires pour investir quand nous le souhaitons dans les différents projets qui vont être développés par Hydrogène de France dans ce métier de production d'électricité verte non intermittente grâce à l'hydrogène. Le pipeline annoncé par cette société est de près d'un milliard et demi. Nous avons devant nous des perspectives vraiment intéressantes pour HDF naturellement et pour le groupe Rubis.

L'autre aspect est le renforcement de l'engagement RSE. Nous avons publié notre feuille de route 2022-2025. Nous avons obtenu notre adhésion au Pacte mondial des Nations unies qui est une étape importante et c'est un travail qui est maintenant bien structuré à l'intérieur du Groupe et qui se poursuit de manière organisée extrêmement volontariste et d'ailleurs qui est extrêmement bien accueilli par les différents collaborateurs du Groupe.

Sur un dernier plan, je vous rappelle que nous nous étions engagés à un programme de rachat d'actions au mois de décembre de l'année dernière, que nous avons mené à bien pour une première tranche au premier semestre pour 104 millions d'euros et nous avons lancé d'ailleurs, ce second semestre, une deuxième tranche qui est en cours d'exécution.

Quelques chiffres, qui seront abondamment commentés par la suite. En termes de volumes, 2,7 millions de m³ pour le semestre. Les volumes sont en augmentation de 7 %, en augmentation aussi sur la période pré-Covid de 2 %, donc 2019, et - 6 % à périmètre constant, puisque vous savez qu'il est intervenu entre-temps l'investissement, nous en reparlerons, en l'Afrique de l'Est, centré notamment sur le Kenya. Dans cette variation des volumes, vous avez à la fois un bitume qui a fortement crû, vous avez une très bonne résistance des GPL (gaz de pétrole liquéfiés) ; sur l'autre partie du spectre, le segment aviation, pour des raisons évidentes, qui se retrouve actuellement encore en retrait, à 56 %, du niveau pré-Covid. Une situation variée, je reviens là-dessus sur les grandes variétés des marchés auxquels nous nous adressons.

La marge unitaire, comme je vous le disais, à 122 €, est en forte hausse de 2 %, malgré cette forte augmentation des prix des produits pétroliers, et, comparativement à 2019, encore en augmentation de 5 %, retraitée de l'Afrique de l'Est, qui est un cas un petit peu particulier, puisque c'est une acquisition récente qui est en plein essor et en pleine restructuration.

Le résultat opérationnel courant à 188 millions est en croissance de 10 % et en retrait de 12 % par rapport à la période pré-Covid. Je pense que c'est une bonne mesure de la situation et une bonne expression de l'endroit auquel nous nous trouvons aujourd'hui entre ces deux exercices.

Le résultat net, on pourra le commenter un petit peu plus, est à - 2 % sur les chiffres publiés. Il y a eu en 2020, je vous le rappelle, une déconsolidation et une reconsolidation mise en équivalence de notre joint-venture Rubis Terminal, qui a entraîné beaucoup d'écritures et donc les comparaisons directes ne sont pas extrêmement parlantes. Si l'on retire des éléments non récurrents et de l'affaire Rubis Terminal, nous sommes à + 33 %, et entre - 11 et - 13 % sur 2019, qu'il soit publié ou ajusté. Finalement, à mon sens, le résultat opérationnel courant donne une bonne mesure de la position du Groupe de ce point de vue.

Un élément qui me paraît tout à fait important, c'est celui de la capacité d'autofinancement du Groupe à 238 millions, qui est en forte hausse par rapport à 2020 et en hausse très significative à 8 % par rapport à 2019. Nous avons là une mesure de la qualité des résultats, ce sont des résultats très *cash* et en réelle augmentation, que ce soit par rapport à notre exercice historiquement le plus élevé, 2019, ou par rapport à l'année dernière. Donc forte génération de *cash-flow*.

Je voudrais passer, pour aller plus dans le détail sur les différentes activités, la parole à Bruno Krief, pour cette deuxième partie.

Bruno KRIEF : Merci. Nous allons aborder les opérations de Rubis Énergie, qui s'organisent d'une part sous les activités de distribution et d'autre part sous l'activité que l'on a intitulé support & services. Tout d'abord la distribution, que vous semblez connaître, et elle est facilement visualisable à partir du camion que vous voyez ici : un porteur, qui transporte des bouteilles de gaz chez notre affiliée Rubis Gas au Portugal. On devine des P35. Ce sont des grosses bouteilles, des cylindres de 35 kilos, ainsi que les traditionnelles 12 kilos. À part dans les bouteilles, nous sommes évidemment dans le vrac, je parle du B2C, nous sommes dans les stations-service, nous sommes dans les fiouls aviation, dans les lubrifiants et les bitumes. C'est ce que nous allons voir plus en détail.

Tout d'abord, comment s'est passé ce semestre : on peut le caractériser par un redressement des volumes, avec, comme vous pouvez le voir sur le graph de gauche, une augmentation continue séquentielle depuis le T2 2020 (démarrage, départ du Covid), de - 31 %, - 14 %, - 12 %, - 6 %, + 24 % sur le T2, toujours en rythme annuel, montrent bien cette évolution, cette amélioration, cette normalisation. Avec, il faut le rappeler, un renforcement de la contrainte globale auquel nous avons tous été exposé. L'Université d'Oxford calcule un indice que nous avons appliqué par rapport au panier d'activités du groupe Rubis dans nos 41 pays. Si bien qu'on voit ici que quand on compare l'indice 48 au S1 2020 à l'indice 60 S1 2021, on voit un durcissement de la contrainte globale, intégrant évidemment la mobilité. Sur le graph suivant, vous allez observer la répartition de nos volumes. Ce que l'on montre ici, c'est la résistance de nos activités, de nos volumes, notamment dans les deux premiers qui sont indiqués, à savoir la distribution de GPL et la distribution de fiouls en stations, qui représentent pour ces deux segments 70 % de la marge brute réalisée, mais qui n'ont baissé que de 4 % par rapport à 2019 qui était une année sans Covid. Ça montre bien cette résistance et, par rapport à 2020, on voit un très bon maintien avec + 2 % en GPL et + 15 % en stations-service. Le bitume est un segment qui a le vent en poupe chez nous, qui représente 12 % de la marge brute, qui représente 10 % des volumes et qui a une croissance de plus de 50 %, près de 60 %, à la fois sur 2020 et par rapport à 2019, donc pas du tout affecté par l'effet Covid. On va en parler plus tard. Pour terminer, l'aviation, qui représente 5 %, un poids plus faible par rapport au total,

5 % de l'ensemble de la marge, 7 % des volumes, évidemment qui a souffert largement par rapport à la période pré-Covid, puisque nous sommes en baisse de près de 60 % par rapport aux volumes connus en 2019. Aujourd'hui on est remontés, on doit se retrouver, sur le trimestre actuel, on est remontés à - 35/- 40 %. L'amélioration se poursuit. Au total, - 6 % par rapport à 2019 et + 7 % sur l'ensemble des volumes par rapport à 2020.

Une présentation par rapport aux trois zones géographiques où nous sommes présents, c'est-à-dire l'Europe, les Caraïbes et l'Afrique. Tout d'abord, en Europe, le GPL est par essence peu exposé au Covid, donc elle a été extrêmement résistante dans un contexte de confinement. Sur l'Europe également, c'est le GPL qui représente 90 % de la marge réalisée. Donc l'Europe a très bien tenu dans cet environnement. L'aviation étant extrêmement peu représentée sur ce continent.

Ce que vous pouvez observer sur le graphique de droite, le résultat opérationnel courant, vous voyez qu'à 38 millions de génération de ROC sur le semestre, on est quasiment au niveau pré-Covid qui était de 39 millions. Ça atteste bien que le ROC n'a pas été affecté et a été extrêmement résistant.

La distribution dans les Caraïbes, qui représente également une position importante dans le Groupe. Trois facteurs ont eu un effet sur l'évolution des affaires dans cette zone : tout d'abord le Covid, parce que la région est exposée au tourisme, au business aviation dont on a vu qu'il a été fortement affecté ; deuxièmement Haïti, qui a depuis quelques temps cumule des crises sociales, économiques et politiques qui ont été exacerbées ces derniers mois et qui ont eu un impact sur les résultats et l'application de la structure de prix. Je dirais qu'au niveau où nous en sommes aujourd'hui, on attend plutôt une nouvelle donne, avec un nouvel agenda politique qui se met en place, et une attention plus marquée des sponsors à la fois bailleurs internationaux et des États-Unis sur ce qui se passe sur l'île. Voilà ce qui peut être encourageant dans un environnement, il est vrai, qui a été difficile. Enfin, la marge unitaire sur les Caraïbes a été affectée pour des raisons essentiellement de décalage de la répercussion de la hausse des prix sur le prix de vente. Ce décalage est différencié selon les segments, que ce soient les stations ou bien l'aviation avec des références différenciées, ce qui fait que c'est entre deux semaines et trois mois que l'on retrouvera l'application des prix de marché sur le prix public et que l'on retrouvera une marge normale.

Vous voyez ici sur ce tableau le ROC, qui est à 33 millions. Il est certes en retrait par rapport à 2020, qui était à 49. Il est plutôt stable par rapport au S2 2020.

L'Afrique a connu une excellente performance en termes de ROC, puisqu'il est en hausse de 64 %. L'Afrique a été tirée par trois éléments : le secteur bitumes a été très soutenu en volumes, en marges. Dans l'ensemble, de nombreux projets d'infrastructures ont démarré et Rubis et ses équipes ont réussi à gagner des parts de marché et à s'implanter sur de nouveaux pays dans cette partie de l'Afrique de l'Ouest.

L'Afrique de l'Est, où nous sommes présents depuis début 2019 : vous avez ici le Kenya avec les pays du pourtour, qui représentent un bassin de près de 200 millions d'habitants. On investit et on *remanage* les opérations et les résultats sont, grâce à cela... on voit un début d'amélioration, qui s'intensifie au gré des investissements concernant la rénovation des stations et le *rebranding* des stations.

Enfin, l'océan Indien, qui enregistre une forte reprise de sa contribution, notamment La Réunion et Madagascar qui avaient été particulièrement touchées par des effets stock en 2020, les prix du baril avaient baissé considérablement. Après des effets fortement négatifs en 2020, nous retrouvons un niveau de résultats tout à fait normal déjà dans ces deux zones.

Voilà en quelques mots les résultats par segments géographiques. Pour récapituler, vous avez le tableau suivant, qui reprend un ROC de 146 millions réalisé dans la partie distribution du Groupe, + 7 % par rapport à 2020, - 17 % par rapport à 2019. Vous retrouvez sur l'Europe, à 38 millions, un niveau qui est quasiment un retour au niveau 2019, avec seulement - 2 %, malgré le Covid. Sur l'ensemble Caraïbes que l'on vient de commenter, on est en fort retrait par rapport à 2019. Il est à noter que ce retrait par rapport à 2019 doit s'apprécier par rapport à une année qui était une année record également. Enfin, l'Afrique où nous sommes à + 9 %, donc nous avons dépassé le niveau pré-Covid en contribution.

Passons à Rubis Support & Services. Vous allez voir ici la contribution des principaux secteurs : à savoir le secteur raffinage, à travers la raffinerie des Antilles qui, à 14 millions, représente un quart des profits réalisés. Je vous rappelle que c'est une structure de prix et de rentabilité qui est administrée. Par ailleurs, vous avez les activités de négoce, de *shipping*, à la fois dans les Caraïbes et dans le secteur bitumes, qui montrent ici de belles augmentations à + 8 % et près de 80 % respectivement, notamment dans le bitume, grâce à l'augmentation des volumes et aux opérations de négoce, de *shipping*, d'avitaillement qui ont été associées au développement de l'aval. Donc une très forte contribution. Par ailleurs, nous sommes propriétaires dans l'océan Indien, Madagascar et d'autres pays, d'opérations de stockage, de gestion de *pipelines* (de produits pétroliers), dont la contribution ici est stable par rapport à l'an dernier à 6 millions d'euros. Au total, Support & Services a généré 61 millions de ROC, en hausse de 21 %.

Un mot sur Rubis Terminal, organisé en JV et qui est stockiste dans quatre pays : France, zone ARA avec Hollande et Belgique, Turquie et Espagne plus récemment, acquise l'an dernier, qui a été intégrée avec succès industriellement, commercialement, et avec une contribution en forte hausse puisqu'elle a représenté un tiers des résultats. Vous pouvez observer qu'en termes de recette et de génération d'excédent brut d'exploitation, on est à + 4 % sur le semestre par rapport à 2020, à périmètre constant, et 38, près de 40 %, en intégrant l'acquisition de Tepsa, qui apporte ces fameux 30 % de contribution additionnelle. Le *cash-flow* disponible suit ses évolutions avec 5 %, et + 41 % en périmètre réel, de croissance, avec cette génération de *cash-flow* qui consolide la valeur de Rubis Terminal.

Les résultats. En synthèse, certes le chiffre d'affaires n'appelle pas de commentaire particulier puisque ce n'est pas l'indicateur le plus pertinent dans le cas de Rubis qui est un distributeur, donc soumis aux aléas de la volatilité des prix du baril. On a vu que le ROC était en hausse de 10 % par rapport à 2020. Il est en retrait de 12 % par rapport à 2019. Par ailleurs, vous avez la quote-part de Rubis Terminal (qui est en fait la contribution aux résultats nets et à hauteur de 55 %, qui est notre participation dans la JV), qui passe de 2,6 millions à 1,2 million. Vous avez ici des éléments non *cash* qui sont venus affecter le résultat net, notamment des charges d'amortissement de survaleurs liées à l'acquisition de Tepsa. Je rappelle que ce sont des écritures, des charges comptables, mais non *cash*. Il est vrai aussi que par rapport à 2020, vous avez l'effet complet de l'endettement qui été mis en place, la structure de levier financier qui a été mis en place pour organiser la JV, avec évidemment des effets sur les charges financières, qui explique également le retrait des résultats.

Au niveau des impôts, on voit un taux d'impôt passer de 39 % l'an dernier à 18 %, qui est plus l'impôt normatif du Groupe, lié à notre exposition dans l'ensemble des pays et aux activités dans lesquelles nous sommes présents : tout d'abord le *shipping*, le *trading*. Je dirais aussi qu'en France, le taux d'impôt a baissé depuis le 1^{er} janvier de 32 % à 28 %. Et, comparativement à 2020, vous aviez un taux beaucoup plus élevé, artificiellement élevé, puisque les résultats avaient subi l'inscription d'une perte de valeur sur Haïti, mais qui n'était pas déductible, si bien que le taux d'impôt artificiellement avait été élevé en 2020. On est là, à 18 %, à un taux normatif dans le Groupe.

Ce qui est intéressant d'observer, c'est le résultat net ajusté des activités poursuivies (c'est la dernière ligne). Ajusté, c'est-à-dire hors Rubis Terminal. Comme on l'a vu, 2020 avait subi les effets de la déconsolidation de Rubis Terminal. Si on analyse les résultats du périmètre en enlevant également les effets non récurrents, on observe une croissance, à 132 millions, de 33 % du périmètre par rapport à 2020. Nous restons certes en deçà du niveau observé en 2019, à 148, mais nous n'y sommes plus trop loin et c'est dans ce sens que nous parlons de normalisation, puisque trimestres après trimestres, nous améliorons nos performances et les résultats augmentent. On devrait retrouver ce niveau dès lors que l'ensemble des conditions, notamment l'assouplissement des mesures du Covid, seront mises en forme.

Enfin, l'analyse du *cash-flow*. Sur ce tableau, quatre points à noter. Le *cash-flow* opérationnel avant incidence de la variation de BFR qui est à 238 millions. Comme Jacques l'a indiqué, c'est une croissance de 21 %. On voit bien ici, c'est le test acide de la qualité des résultats, donc du contenu *cash* des résultats par rapport à 2020. Mais aussi on voit que par rapport à 2019, nous sommes en hausse de 8 %. Donc, certes les résultats entre 2019 (pré-Covid) et 2021 ont pu être affecté, mais au niveau essentiel qu'est le *cash-flow*, les résultats sont non seulement maintenus, mais en augmentation. Au niveau de la variation du *cash-flow*, vous avez le BFR qui vient jouer. Il est intéressant de voir qu'entre le S1 2020 et S1 2021, un *swing* impressionnant de + 130 millions de *cash* généré en 2020 grâce à l'effondrement des prix du baril. Et puis, sur le premier semestre 21, en revanche, retour de bâton, avec 178 millions de *cash* dépensé sous forme d'augmentation du niveau des stocks à financer et des créances clients. Je dois souligner aussi une chose : c'est qu'en moyenne, sur la moyenne période, ces variations font que nous sommes à peu près à zéro en cumul sur les variations de BFR. Nous avons subi entre 2020 et 2021 des *swings* que l'on a connus rarement. Entre - 30 %, ou même 50 %, et + 40 %, c'est ce qui explique ces très grosses variations de *cash* sur le bilan.

Enfin, programme de rachat d'actions qui a été lancé sur les quatre premiers mois de l'année, qui a été mis en place et réalisé à hauteur d'un peu plus de 100 millions. Une deuxième tranche a été lancée sur le deuxième semestre et, à ce jour, 34 millions ont été acquis, avec un maximum de 60 millions, d'ici fin novembre, prévu. Les effets de ces événements font que la dette nette en fin de parcours, à 400 millions, reste à un niveau modeste comparativement au bilan du Groupe, puisqu'elle représente un peu moins de 1 x l'EBITDA sur les 12 derniers mois. Le Groupe conserve une pleine capacité d'acquisitions, de développements, puisqu'on a connu dans le passé des multiples de 1.7, voire 2 fois, donc cela veut dire que l'on dispose de capacités, d'une force de frappe, qui peut être évaluée entre 500 et 1 milliard d'euros, tout en conservant des niveaux d'endettement qui restent modestes.

Voilà pour une présentation à la fois industrielle et financière du Groupe sur le semestre. Peut-être vais-je passer la parole à Clarisse.

Clarisse GOBIN-SWIECZNIK : Bonjour, je suis Clarisse Gobin-Swiecznik et je suis là aujourd'hui pour vous parler de la démarche de Responsabilité Sociétale du groupe Rubis, qui revêt aujourd'hui un enjeu stratégique pour le Groupe face à un monde qui évolue.

Je vais me présenter. Je suis dans le Groupe depuis une dizaine d'années en tant que Responsable Projets et Développements dans les deux grandes filiales du Groupe : Rubis Terminal pendant sept ans puis Rubis Énergie pendant deux ans. J'ai rejoint la Direction Générale du groupe Rubis fin 2019 et je suis Directrice Générale Déléguée, spécifiquement en charge de la RSE, des investissements dans les énergies renouvelables et de la communication.

Avant de rentrer dans le détail de la présentation, je vais rappeler un peu ce qui s'est passé cette année en 2021 en termes de RSE.

2021 a été une année très riche en matière de RSE pour le Groupe : c'est l'année de formalisation de notre première feuille de route sur la période 2022-2025 qui a été publiée lundi dernier ; c'est également notre adhésion au Pacte mondial des Nations unies depuis août ; c'est aussi le renforcement de nos équipes RSE et Climat au sein de Rubis Énergie et de Rubis ; c'est la signature de notre premier investissement dans les énergies renouvelables avec notre partenaire Hydrogène de France ; et c'est enfin le lancement d'une mission en juillet de conseil pour la définition d'un plan de décarbonation de nos opérations.

Je vais rentrer un peu plus dans le détail de notre première feuille de route RSE, qui est vraiment, en termes de stratégie, très importante pour vous et pour nous. Cette première feuille de route va nous permettre d'affiner et de piloter notre stratégie RSE dans une démarche de progrès. Elle s'articule autour des trois grands axes du développement durable : la planète, les Hommes et la création de valeur. Elle permet également de mieux communiquer à nos parties prenantes nos enjeux prioritaires qui se traduisent par 19 indicateurs de mesure.

Notre premier axe s'articule autour de la réduction de notre bilan carbone, de la diversification de nos activités, nos offres clients vers des produits moins carbonés et la réduction de nos déversements accidentels.

Je vais vous donner quelques exemples. Il y en a plein d'autres dans la feuille de route que je vous invite à consulter sur notre site internet. Nous avons déjà annoncé en 2021 un objectif de réduction de - 20 % de nos émissions de gaz à effet de serre sur nos scopes 1 et 2, mais nous allons également en 2022 fixer un objectif de réduction de nos émissions sur le scope 3A (c'est tout ce qui est transports externalisés, donc hors produits vendus), et dès 2023, nous prévoyons d'utiliser un prix interne du carbone pour orienter nos choix de Capex, d'investissements et de coûts.

Sur le deuxième axe, qui traite des sujets de diversité au sein de nos équipes, de formation et de sécurité. À titre d'exemple, le Groupe s'engage à avoir au moins 30 % de femmes dans ses instances dirigeantes de Rubis Énergie d'ici à 2025, mais également à accentuer son programme de formation sur tous les sujets de diversité. Par exemple, d'ici à 2023, 100 % de nos DG et DRH seront formés à la lutte contre les préjugés.

Notre troisième axe se concentre sur la partie intégrité/responsabilité dans la façon de gérer nos activités, mais également toujours le soutien que l'on apporte aux communautés des pays dans lesquels le Groupe opère par un renforcement toujours plus présent de nos actions

sociétales. À titre d'exemple : d'ici à 2023, 100 % de nos collaborateurs seront formés aux règles éthiques et anticorruption. À partir de 2023, nos critères RSE seront systématiquement intégrés dans la sélection de nos fournisseurs et prestataires pour les investissements les plus significatifs.

Bien entendu, cette feuille de route va se dérouler sur une période de quatre ans. Nous communiquerons tous les ans sur les progrès de nos indicateurs chiffrés. Et après 2025, nos objectifs feront l'objet d'une nouvelle feuille de route avec de nouveaux indicateurs de progrès.

Comme nous l'avons indiqué préalablement, Rubis est aujourd'hui membre du *Global Compact*. Cette adhésion s'inscrit dans la continuité des actions que le Groupe a entreprises depuis de nombreuses années : le respect des droits de l'Homme ; la lutte contre la corruption ; les initiatives en faveur de la protection de l'environnement.

Parmi les 17 ODD des Nations unies, nous avons décidé de nous concentrer sur huit d'entre elles pour lesquels nous pouvons maximiser notre contribution : l'accès à l'énergie pour le plus grand nombre ; la mise en place de standards HSE élevés ; la diversité, l'accroissement du partage de la valeur ; et la lutte contre la corruption.

Je vais maintenant faire un petit focus sur le Climat.

Je vais faire un premier focus sur l'organisation Climat. Nous avons sensiblement renforcé notre organisation RSE et Climat depuis deux ans. Notre Comité Climat a été créé en 2019¹ et il est composé à parité (trois hommes, trois femmes). Il se réunit quatre fois par an pour définir la stratégie Climat du Groupe. L'équipe Climat – Énergies Nouvelles produit un rapport mensuel pour que le Comité en charge puisse apprécier l'avancement des travaux.

Nous bénéficions du support de trois de nos départements, qui participent également à ce Comité : la Finance, l'équipe HSE et l'équipe Techniques Opérations

Ce Comité a pour principales missions le suivi du plan d'action climat articulé autour de trois piliers : mesurer, réduire, compenser.

Mesurer notre bilan carbone complet, le premier ayant été réalisé en 2019 et ce chaque année.

Réduire nos émissions par la mise en œuvre d'actions adéquates et étudier les options de diversification dans des énergies moins carbonées.

Et compenser quand les actions de réduction d'émissions ne sont plus possibles et nous chercherons à compenser les émissions restantes.

Ce slide va illustrer un peu toutes les actions que nous avons mises en place depuis deux ans pour proposer à nos clients des offres moins carbonées, clients particuliers comme professionnels.

En premier lieu, on voulait vous parler des biocarburants principalement pour la mobilité de nos clients professionnels.

Par exemple, nous distribuons depuis 2020 du HVO (qui est un diesel de synthèse) à plusieurs transporteurs dans les îles anglo-normandes. Les volumes distribués ont été plus que doublés en un an, passant de 200 m³ à 500m³ avec des marges unitaires très intéressantes.

¹ Lire ici 2020.

Je reviens sur le GPL, parce que nous pensons que c'est une énergie de transition très intéressante en Afrique et dans les pays émergents (là on va parler de Madagascar, Haïti, Afrique de l'Est, Afrique du Sud). C'est vraiment une énergie intéressante en remplacement de la combustion du bois et du charbon pour limiter les émissions de CO₂ mais aussi la déforestation et la mortalité due à la pollution.

Les ventes de GPL conditionné pour les particuliers en Afrique représentent à peu près 50 % de nos ventes GPL.

Enfin, certains grands groupes industriels en Europe mais également en Afrique, transforment leurs installations fonctionnant au fuel ou gasoil pour utiliser une énergie moins polluante, soit les gaz liquéfiés, le GPL, soit des systèmes hybrides couplés à des panneaux solaires. Nous convertissons à peu près 950 tonnes par an de fioul en GPL propane.

Pour poursuivre le développement du Groupe, Jacques en a longuement parlé dans son introduction, notre stratégie climat repose également sur la recherche d'investissements dans les nouvelles énergies pour compléter nos activités historiques.

Le partenariat avec Hydrogène de France illustre cette stratégie et permettra au Groupe de compléter ces activités par la production et la vente d'électricité renouvelable et non intermittente dans les zones dans lesquelles nous sommes implantés.

Je ne vais pas répéter ce qu'a dit Jacques, ce que je peux juste ajouter, c'est que le projet CEOG, qui est un projet historique que nous avons avec HDF Energy dans l'ouest guyanais a obtenu toutes les autorisations administratives et nous sommes en *closing* financier donc nous espérons pouvoir annoncer de bonnes nouvelles prochainement.

Pour conclure, je vous ai dit en introduction que nous avons lancé une mission de conseil pour décarboner nos opérations. Cette mission est très importante et va nous permettre de mettre en place une courbe de décarbonation d'ici à 2030-2035 sur l'ensemble de nos scopes 1, 2 et 3A et d'y associer les investissements nécessaires pour y arriver. Nous souhaitons annoncer un plan de décarbonation en 2022.

Nous avons en parallèle déjà lancé des premiers projets de décarbonation sur nos activités comme l'usage de carburants alternatifs dans nos flottes. Par exemple, REC (Rubis Eastern Caribbean) vient d'être livré de 1000 tonnes de HVO pour alimenter sa flotte de navires et les îles anglo-normandes continuent à utiliser également du HVO pour leurs flottes légères et lourdes.

La solarisation et l'hybridation de nos actifs et de notre réseau de stations-service se poursuit notamment à Madagascar, au Kenya, aux îles anglo-normandes, à la Barbade et bientôt au Portugal.

Enfin, pour conclure, fin 2021, la note attribuée par le CDP à Rubis sera connue. Elle permettra d'évaluer notre niveau d'avancement concernant la définition de notre stratégie Climat. Elle matérialisera notre réponse à un besoin plus grand de transparence pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Merci beaucoup, je vais passer la parole à Jacques.

Jacques RIOU : Merci Clarisse, merci Bruno. Comme vous le voyez, s'agissant de ces domaines qui sont bien sûr un peu nouveaux pour tous (RSE), le Groupe est engagé dans une démarche

extrêmement solide, extrêmement volontariste. Et comme je le disais aussi, ce qui est très passionnant, c'est que c'est une démarche qui est adoptée par l'ensemble des collaborateurs.

S'agissant de Synthèse et Perspectives, je ne vais pas revenir naturellement sur les résultats du premier semestre, mais s'agissant du futur, nous partons d'une situation dans laquelle nous avons une Europe extrêmement solide, nous avons en Afrique une croissance qui est forte et d'une situation aux Caraïbes qui est perturbée par un certain nombre de chocs externes extrêmement bien délimités et qui n'appartiennent pas à des problèmes stratégiques sur ces bases .

Quelles sont les moteurs de croissance ? D'abord, le moteur de croissance, c'est celui de l'ensemble des opérations du Groupe, qui ont prouvé tout au long des années qu'ils étaient capables, constamment, de se développer. Un autre moteur de croissance, tout simplement, le retour à bonne fortune des quelques pays qui ont été extrêmement pénalisés par des problèmes politiques ou des problèmes de Covid dans les Caraïbes. Ce sont prioritairement des pays qui vont se redresser, il n'y a pas à en douter. Nous avons aussi dans le bitume des perspectives tout à fait intéressantes, ne serait-ce que par l'élargissement de notre base dans les différents pays en Afrique. Le GPL reste un produit à la fois une énergie de transition, que nous vendons dans les différents pays dans lesquels nous sommes implantés et qui conserve d'excellentes performances et une bonne rentabilité.

Et puis, il y a un autre axe de développement accéléré, c'est l'Afrique de l'Est, puisque l'Afrique de l'Est est un investissement récent et qui est en amélioration constante et rapide. Nous avons voulu faire un zoom sur cette Afrique de l'Est et nous avons profité du passage à Paris de son Directeur Général, que je vais vous présenter, pour qu'il vous présente lui-même ses différentes activités. Je vous rappelle que nous avons investi en 2019 dans cette zone. Pour ceux qui nous connaissent depuis longtemps, ils nous disent « mais ce n'est pas une île », connaissant bien les stratégies de Rubis. D'acte, ce n'est pas une île. Mais c'est une zone tout à fait passionnante. Il y a un bassin de population de 200 millions d'habitants, cela fait à peu près 20 % de la population africaine. C'est une zone qui, hors Covid et de manière structurelle, connaît une croissance économique au niveau du PIB d'au moins 5 % par an. Et, tout aussi intéressant pour des activités comme les nôtres, une croissance de population très soutenue (de 2 à 3 % par an). Toutes sortes de *drivers* pour le développement d'une activité comme la nôtre. Cet investissement en Afrique de l'Est nous a apporté un réseau très étendu de 400 stations-service qui pèsent d'un large poids dans le portefeuille global qu'est le nôtre (qui est de plus de 1 000 stations-service de manière générale).

Très intéressant également est le petit graph qui se trouve à droite de votre écran, puisque vous voyez que les deux leaders (qui sont Vivo et Total) ont environ 20 % de part de marché et que nous en avons 10 %. C'est le point de départ et les positions des leaders, c'est le point d'arriver. Le route est simple et tracée et les démarrages sur une période relativement restreintes sont particulièrement intéressants.

Je vais laisser Jean-Christian Bergeron présenter ses activités. Il est Directeur Général de la partie Afrique de l'Est chez nous. C'est un grand professionnel qui a une grande expérience et il est en charge de ce travail, de cette mission passionnante.

Jean-Christian BERGERON : Merci Jacques pour cette introduction. Si vous le permettez je vais passer à l'anglais.

Je vais m'exprimer en anglais pour nos participants anglophones.

Merci encore, Jacques. Je suis très heureux d'être parmi vous aujourd'hui. C'est une aventure passionnante que nous avons entamée en 2019 lorsque nous avons acheté deux entreprises : KenolKobil et Gulf Energy. Comme vous l'avez dit, nous sommes au début de cette aventure et nous avons toute confiance dans notre capacité à produire les résultats attendus et probablement à aller au-delà.

Quelques mots peut-être pour me présenter. Après 28 ans passés chez Total, désormais rebaptisée TotalEnergies. Cette longue carrière chez Total (28 ans) m'a permis de toucher à beaucoup de choses comme vous pouvez l'imaginer, principalement en aval, que ce soit en Europe ou en dehors de l'Europe. J'ai travaillé en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient. J'ai aussi une solide expérience du *retail* puisque je gérais l'ensemble de l'activité *retail* pour Total. Je pense donc avoir acquis une bonne connaissance de ce segment, sur le terrain notamment. De fait, nous avons fort à faire en Afrique de l'Est pour amener le réseau de distribution au niveau que nous attendons chez Rubis tant en termes d'activité que de normes.

J'ai rejoint Rubis en 2019 lorsque la direction m'a contacté et m'a présenté ce beau et passionnant projet. Vous pouvez imaginer que la décision n'a pas été facile à prendre, mais je peux vous dire qu'aujourd'hui je suis très heureux d'avoir accepté cette proposition. Et je suis très satisfait du travail que nous réalisons en Afrique de l'Est.

Plutôt que de projeter des diapositives sur les activités que nous menons en Afrique de l'Est, j'ai pensé qu'une courte vidéo pourrait vous aider à mieux comprendre ce que nous faisons. Je vous propose donc de commencer par cette vidéo de présentation de nos activités en Afrique de l'Est.

Je suppose que cette vidéo vous a donné un bon aperçu de notre travail et du projet que nous avons lancé en Afrique de l'Est. Peut-être faut-il que je vous explique la situation des entreprises que nous avons rachetées en 2019. Cela vous permettra de comprendre pourquoi il est nécessaire d'investir, même si l'on peut sans peine imaginer que les résultats ne seront pas visibles avant un certain temps. Mais en même temps, cela vous donne une idée exacte du potentiel de l'investissement que nous avons réalisé en Afrique de l'Est.

La société que nous avons achetée, KenolKobil, n'a que très peu investi au cours des 10 dernières années. Et si vous êtes un peu familier du segment *retail*, vous savez que l'investissement est essentiel pour soutenir la performance. Nous avons donc une opportunité unique, mais évidemment nous devons changer d'image de marque, nous devons également rénover l'ensemble du réseau racheté, lequel, comme vous l'avez compris, compte plus de 400 stations-service. En rejoignant le giron de Rubis, ces entreprises vont pouvoir renforcer leurs politiques de conformité et de sécurité. Nous sommes également davantage centrés sur le client. Tout cela nous donne de multiples possibilités d'apporter une valeur ajoutée au groupe Rubis.

L'aventure a commencé, comme je l'ai dit précédemment, et c'est désormais plus de 125 stations qui sont déjà entièrement rénovées, ce qui signifie qu'elles sont passées de l'ère KenolKobil ou Gulf à l'ère Rubis. 125 stations donc. Il va sans dire qu'il a fallu un certain temps

pour tout mettre en place : il faut trouver les entrepreneurs, trouver les personnes compétentes. Nous sommes désormais sur la bonne voie et nous revalorisons l'image de marque de 10 à 15 sites par mois. Notre objectif est d'achever le processus de *rebranding* fin 2022. Il s'agit donc d'un investissement important, il faut non seulement changer l'image de marque, mais comme je l'ai dit précédemment, il faut également mettre les stations-service aux normes. Nous devons donc investir quelque peu dans les pompes à essence, dans les travaux publics, il faut rénover certains bâtiments, parfois il nous faut rénover complètement la station-service, c'est-à-dire qu'il peut s'avérer nécessaire de détruire et reconstruire entièrement la station. L'investissement peut aller de 80 k USD à 250 k USD et parfois même plus par site. Mais comme vous pouvez le constater en regardant à gauche de la diapositive, les résultats sont extrêmement prometteurs. Nous avons indiqué le débit moyen, c'est-à-dire ce que nous vendons chaque mois : pour un site qui n'est pas sous la marque Rubis, nous vendons 85 000 litres par mois et pour les sites qui sont déjà sous la marque Rubis, nous vendons désormais près de 250 000 litres par mois. L'amélioration est assez significative. Je peux vous dire d'expérience qu'il s'agit d'un succès assez éclatant. Il est donc évident que nous devons persévérer et ne pas nous reposer sur nos lauriers car chaque jour est un nouveau jour, un nouveau départ. Mais nous sommes très confiants. Plus important encore peut-être, selon moi, nous rattrapons maintenant notre retard par rapport à la concurrence. Si l'on regarde les trois meilleures sociétés, leur moyenne sur l'ensemble du mois est maintenant très proche de ce que fait Rubis aujourd'hui. Vous savez que c'est un long processus. Les résultats que nous obtenons aujourd'hui sont les résultats après un an, 18 mois tout au plus et nous espérons, nous prévoyons, que les ventes des sites de Rubis vont continuer de croître. Ces résultats sont très prometteurs et c'est la raison pour laquelle, malgré les investissements réalisés, nous prévoyons un retour sur investissement inférieur à trois ans.

Comme je l'ai expliqué, ce programme et le programme de solarisation seront achevés fin 2022. Le projet de solarisation a été lancé et quelques sites maintenant sont déjà solarisés. Nous prévoyons que nos sites seront complètement solarisés d'ici fin 2023/24.

Outre les lourds investissements que nous faisons pour réaménager, rénover, mettre le réseau de distribution existant aux normes, nous continuons de nous développer à mesure que de nouvelles routes, de nouvelles infrastructures sont construites. Nous devons donc également accompagner ce développement et nous prévoyons d'ouvrir 10 à 15 nouvelles stations-service par an. En 2021, nous sommes déjà à 10. Il est donc très probable que nous puissions renforcer encore notre présence en ouvrant plus de 15 stations-service en 2021.

Nous avons discuté au début de la présentation des parts de marché. Aujourd'hui la part de marché pour le *retail* est de 11,5 %. La part de marché que vous a donnée Jacques concernait l'ensemble de l'activité, mais pour ce qui est du *retail* uniquement elle s'élève donc à 11,5 % et nous visons une part de marché de 20 % d'ici 2024. C'est un objectif ambitieux mais cela étant, quand on regarde les résultats, quand on regarde l'impact positif de la marque Rubis, comment ne pas nous montrer très confiants quant à l'atteinte de ces objectifs.

Nous ne nous contentons pas de changer l'image de marque, il est essentiel que nous donnions aussi à nos clients une raison de croire, une raison de venir sur nos sites. Nous avons misé sur la fonctionnalité, la proximité avec nos clients. Nous essayons de nous montrer plus innovants et évidemment nous nous concentrons davantage sur le service à la clientèle, sur la qualité de l'accueil de notre personnel aux pompes. Qui dit fonctionnalité dit plus de magasins. Il est

intéressant de noter qu'au début, il n'y avait aucun magasin dans le réseau de distribution que nous avons acquis. Nous avons donc commencé avec zéro magasin en janvier 2020, et aujourd'hui nous avons ouvert 30 magasins, pour un objectif de 50 d'ici la fin de l'année. L'objectif est de doter au moins 50 % de nos sites d'une boutique, d'un magasin de proximité, d'ici fin 2024.

Nous développons également des partenariats avec des marques phares en Afrique de l'Est parce que cela fait aussi partie de l'offre de proximité que nous souhaitons offrir à nos clients.

En ce qui concerne l'innovation, vous avez pu voir dans la courte vidéo que nous avons introduit l'application Rubis qui apporte également un certain confort à nos clients : ils peuvent payer, se faire livrer leur GPL à domicile, il existe de nombreuses opportunités de simplifier la vie de nos clients. Aujourd'hui, nous comptons plus de 25 000 téléchargements, pour plus de 5 000 transactions chaque mois, la montée en puissance est relativement rapide et nous avons bon espoir que cette application soutiendra la croissance de l'entreprise et qu'elle véhiculera également une image séduisante et positive de l'entreprise en termes de degré d'innovation. L'innovation réside aussi dans la façon dont nous gérons nos sites – l'automatisation de nos sites. Et bien évidemment dans le service client, c'est un aspect également essentiel et c'est la raison pour laquelle nous avons lancé un programme *mystery shopper*. On s'aperçoit que les sites de Rubis affichent déjà des résultats supérieurs à ceux du marché et surtout de nos principaux concurrents. Cela témoigne de la forte acceptation, une acceptation positive par le marché de la marque Rubis. Nous devons donc continuer de répondre aux attentes de nos clients aujourd'hui afin de poursuivre notre développement. Nous avons toute confiance dans le fait que la stratégie adoptée sur le segment *retail* répondra à nos attentes.

J'évoque longuement le segment retail, mais bien évidemment nous nous sommes dotés d'une stratégie à part entière que je vous présente sur cette diapositive. Un des piliers clés de notre stratégie est de devenir la marque préférée. Nous avons défini des KPI permettant d'évaluer si nous serons d'ici fin 2024 la marque préférée et, comme vous l'avez vu sur différentes diapositives, nous sommes en concurrence avec des grands noms qui sont bons, qui sont même excellents. Notre défi consiste donc à être en mesure de nous imposer comme la marque préférée.

Nous voulons être une entreprise, un endroit où il fait bon travailler. C'est un engagement essentiel qui me tient à cœur parce que lorsque vous achetez différentes entreprises, vous regroupez des personnes dont les parcours sont différents. C'est particulièrement vrai dans notre cas, car ces deux entreprises sont des entreprises locales et la gestion du capital humain n'est pas exactement la même que celle que nous voulons mettre en place en tant qu'entreprise internationale, nous voulons gérer nos collaborateurs de manière responsable. Nous sommes fortement attachés à faire de l'entreprise un lieu où il fait bon travailler, et, pour ce faire, nous avons pris certains engagements et mis en place des KPI pour nous assurer que nous progressons dans cette direction.

J'ai déjà dit que nous voulions être très innovants. Nous avons par exemple défini l'objectif que, d'ici fin 2024, nous soyons en mesure de réaliser au moins 20 % de nos ventes par le biais de certains canaux numériques - que ce soit par l'intermédiaire de l'application, d'Internet et très probablement dans le futur d'autres canaux. Nous devons prendre des mesures en ce sens pour assurer la durabilité de l'entreprise.

La durabilité passe évidemment aussi par la sécurité, qui est un autre de nos quatre piliers. Aujourd'hui, nous surveillons notre TRIR², ce qui n'était évidemment pas le cas par le passé. Notre TRIR est actuellement de 1, nous visons 0,8 d'ici la fin de l'année et 0,5 en 2022. Nous voulons nous assurer que nos collaborateurs travaillent dans un environnement sécurisé, où personne ne se blesse.

Nous voulons également, mais cela a été largement discuté auparavant, réduire notre empreinte carbone. J'ai déjà abordé la question de la solarisation de nos sites, nous visons également l'introduction de certains biocarburants, espérons-le en 2023 au Kenya. Nous y travaillons, nous verrons ce que cela donne. Nous sommes bien évidemment conscients que pour être durables, nous devons également fournir la rentabilité attendue à nos actionnaires, nous travaillons donc dans ce sens. Le principal message que j'aimerais faire passer à ce sujet est le suivant – soyez confiants, nous allons générer cette rentabilité, et ce très bientôt.

En conclusion, je dirais que nous sommes à mi-parcours – nous avons commencé en 2019, en 2020 évidemment nous avons dû faire face à la pandémie de Covid qui nous a freinés quelque peu dans nos projets. En attendant, il était également important de mettre en place tous les processus nécessaires, de revoir la gestion de l'entreprise, de changer les personnes, de recruter de nouveaux talents travaillant dans d'autres entreprises, etc. C'est ce à quoi nous nous sommes attelés. Nous avons également lancé le programme de changement de l'image de marque mi-2020. Vous devez comprendre qu'il faut un peu de temps, mais maintenant la machine est lancée. Nous sommes donc à mi-chemin pour atteindre les résultats en 2024 et nous constatons que la stratégie que nous mettons en œuvre répond à nos attentes et va même parfois au-delà en termes de résultats.

Nous étudions actuellement d'autres opportunités. Il ne s'agit pas uniquement d'étudier d'éventuelles acquisitions de sociétés très ciblées. La priorité n'est pas à la croissance externe, nous devons avant tout optimiser ce que nous avons aujourd'hui. Mais, à l'évidence, le marché évolue extrêmement rapidement entre les nouveaux entrants et les sortants. Le marché offre de nombreuses opportunités, que nous examinerons donc avec attention, mais sans précipitation, car, comme je l'ai dit, l'objectif principal aujourd'hui est de consolider nos actifs.

Nous réfléchissons également à deux autres sujets. Tout d'abord, bien entendu, le GPL qui est un marché extrêmement dynamique et rapide. Aujourd'hui, le marché en Afrique de l'Est est d'environ 400 k tonnes et nous prévoyons que ce marché doublera dans les 5 à 10 prochaines années. On verra mais cette tendance va nous procurer nombre d'opportunités. Le GPL est une énergie de transition, ce qui est donc également cohérent avec notre politique mondiale. Nous avons donc bon espoir de pouvoir développer notre activité.

Et parce que vous avez constaté que le bitume est une activité stratégique de Rubis que nous n'avons pas encore développée en Afrique de l'Est, nous travaillons donc en étroite collaboration avec les équipes bitume pour réfléchir à la façon de pénétrer ce marché et d'apporter une valeur ajoutée au Groupe en ajoutant cette ligne d'activité qui, comme nous l'avons mentionné, est plutôt rentable.

Voilà donc la feuille de route. Encore une fois, nous sommes très engagés, très enthousiastes. Nous avons constitué une équipe de grande qualité, je pense que nous avons sélectionné les

² TRIR – taux total d'incidents à déclarer

meilleurs collaborateurs d’Afrique de l’Est. Nous disposons donc maintenant de la bonne équipe et du soutien financier du Groupe pour investir et mettre en œuvre la feuille de route. Le travail accompli commence à porter ses fruits et je peux vous assurer que dans les deux/trois années à venir, l’Afrique de l’Est comptera parmi les principaux contributeurs aux résultats du Groupe.

Jacques RIOU : Merci Jean-Christian. J’espère que vous avez apprécié les présentations qui vous ont été faites et que vous comprenez, grâce notamment à la présentation qui a été faite sur l’Afrique de l’Est l’enthousiasme que nous avons sur ces activités, comme sur l’ensemble des activités de notre Groupe. Accessoirement, vous avez pu voir, à travers les photos ou les vidéos, le standard extrêmement élevés de nos points de vente. Nous sommes vraiment au top niveau dans ce domaine et d’ailleurs le taux de reconnaissance de notre marque, un an après être rentrés dans le pays, est tout à fait bluffant, la rapidité avec laquelle la marque Rubis a pu s’imposer dans un pays tout à fait nouveau pour nous.

Je crois qu’il est temps maintenant de passer aux questions. Si vous en avez, nous serons très heureux d’y répondre.

Questions & réponses

Coordinateur : Mesdames, Messieurs, si vous souhaitez poser une question, appuyer sur *1 sur le clavier de votre appareil. S'il vous plaît, assurez-vous que votre ligne ne soit pas en silence. Je vais vous avertir quand vous pourrez poser votre question.

Le première question vient de la ligne de Monsieur Mourad Lahmidi de Exane.

Mourad LAHMIDI : Bonjour, merci de prendre mes questions. J'en avais trois et une quatrième un peu plus technique. La première est sur Haïti : est-ce que vous auriez la gentillesse de nous donner le niveau d'EBITDA de la zone en 2020 et ce que vous pouvez en espérer sur 2021 ? Ensuite, la deuxième question, c'est sur la part des volumes dans les marchés où les marges sont régulées, aujourd'hui, on est à quel niveau ? Et ce phénomène de décalage de la répercussion des prix que vous avez rencontré aux Caraïbes, est-ce que vous avez rencontré le même phénomène sur les pays d'Afrique où les marges sont régulées, je pense notamment au Kenya ? Troisième point, c'est sur Rubis Terminal. D'après ce que vous avez publié, Rubis Terminal fait à peu près 2 millions de résultat net sur le premier semestre, qui se comparent à quelque chose comme 15 millions sur un semestre avant de l'avoir cédé. On comprend bien qu'il y a les frais financiers qui viennent jouer entre l'EBIT et le résultat net. Est-ce que ces 2 millions, c'est un nouveau niveau normatif pour Rubis Terminal étant donné la structure de l'entité ? Et la quatrième question un peu plus technique : les coûts centraux, il semblerait, ont augmenté. Ils sont passé de 12 millions à 19 millions sur le premier semestre. Si vous pouvez nous donner des éléments pour expliquer cette hausse. Merci beaucoup.

Bruno KRIEF : On peut commencer par la dernière question où vous avez effectivement observé une augmentation des coûts centraux liés aux opérations de plans d'*incentive* octroyés aux salariés du Groupe. Les coûts sont logés dans la holding. Ils pourraient être éclatés dans les différentes filiales, mais ce n'est pas le cas. Effectivement, ce montant a augmenté de 7 millions par rapport à l'an dernier. Voilà l'explication sur l'écart que vous avez observé au niveau de frais de holding. Il est concentré sur ce poste. Rappelez-moi la troisième question, Rubis Terminal ?

Jacques RIOU : Rubis Terminal, oui. La nouvelle structure de résultats de Rubis Terminal est assez normative (tu peux peut-être donner plus de détails), en raison de l'augmentation des frais financiers.

Bruno KRIEF : Vous avez tout d'abord la structure financière qui est liée à celle d'une entité qui est sous LBO, sous levier financier qui représente 5,5 fois l'EBITDA. Donc vous avez quelque 600 millions de dettes aujourd'hui au bilan. Et les frais financiers qui s'appliquent à ce montant de dettes, qui correspond au *bond* qui était levé et qui ne baisse pas d'ailleurs, puisqu'il a vocation à être remboursé *in fine*. Vous avez, sur le premier semestre, six mois complets de remboursement à un taux d'intérêts de l'ordre de 5 % contre moins d'un mois d'endettement sur la même période de 2020. Cet élément est récurrent. Par ailleurs, vous avez les effets dans

les résultats du semestre les effets du PPA, c'est-à-dire l'affectation du goodwill sur des actifs corporels et incorporels, généré à travers l'acquisition de Tepsa en Espagne et même à travers l'opération de Rubis Terminal qui a été faite en 2020 et dont les éléments de PPA ont été calculés sur la toute fin d'année et remis quasiment en février. À ce titre-là, vous avez des amortissements qui atteignent quelque 7 millions d'euros qui sont venus grevés les résultats. Vous les aurez sur les années futures, puisque ce sont des charges qui sont amorties sur entre 5 et 10 ans. Idem sur les frais financiers. Ce qu'il est important d'avoir en tête, c'est qu'il s'agit d'une opération d'acquisitions qui a été structurée sous forme de levier. Donc un endettement important, un montant de fonds propres modeste par rapport au montant d'endettement et un enrichissement qui s'opère à travers le remboursement de la dette liée à la génération de *free cash flow*, c'est-à-dire le *cash-flow* après impôts, après intérêts, après investissement, c'est-à-dire ce qui reste aux actionnaires. Et quand on prend en base annuelle la génération de ce *cash-flow* libre, rapporté à l'investissement organisé par les nouveaux actionnaires (qui sont Rubis son partenaire), vous avez un *cash return* calculé ainsi, qui est de l'ordre de 10 %. C'est plus ce chiffre qu'il est important d'avoir en tête que le résultat net en tant que tel. J'espère que je me suis bien exprimé et que j'ai pu répondre à votre question.

Jacques RIOU : La première question concernait l'EBITDA en Haïti.

Bruno KRIEF : Haïti avait connu un record de génération d'EBITDA en 2019, à près de 45 millions. 2020 avait connu les premiers effets Covid sur l'exercice et le début de la non-application d'une structure de prix, par des décisions qui étaient prises par le gouvernement précédent s'en s'être concerté avec la profession pétrolière, qui avait entraîné une baisse de près de 25 % de l'EBITDA. Nous avons d'ailleurs, comme vous vous en souvenez, l'an dernier, passé une perte de valeur sur Haïti. Voilà : 50 moins 25 %. Sur l'exercice 2021, sur le premier semestre, nous enregistrons 10 millions d'EBITDA en moins par rapport à l'an dernier. Voilà où nous en sommes aujourd'hui. Il est satisfaisant dans toute cette histoire difficile de constater que les volumes sont là. Les volumes ont peu baissé sur cette période. La Dinasa continue à s'approvisionner, continue à servir ses clients. La demande est là. Maintenant, ce que nous attendons, c'est une évolution de la gouvernance, une prise au sérieux par les politiques de la nécessité d'avoir une industrie de l'énergie et pétrolière en place et capable de fonctionner et de laisser la possibilité d'opérer de façon rentable. C'est une prise de conscience, si les choses s'ouvrent et s'améliorent dans le pays à tous niveaux, voilà ce que l'on peut espérer.

Mourad LAHMIDI : Merci, il y avait une question sur la part des volumes dans les pays où les marges sont régulées.

Jean-Christian BERGERON : Oui, je peux répondre pour le Groupe, sous le contrôle du Directeur Financier, et pour la zone Afrique de l'Est. Il faut savoir que les prix sont régulés en Afrique quasiment partout sauf dans trois pays (l'Afrique du Sud, le Maroc et l'Ouganda). Donc, c'est quelque chose avec lequel on a l'habitude de vivre. Je pense que les volumes ne concernent que le réseau, puisqu'en général les prix ne sont pas régulés pour des métiers

comme l'aviation ou le bitume, etc. Donc cela se réduit au périmètre du réseau et je pense que l'on a à peu près la moitié des volumes du réseau de Rubis qui sont régulés. Par expérience, j'aime bien les prix régulés, parce que cela permet deux choses : d'abord cela permet de garantir les marges, parce que dans la structure de prix, vous avez des marges garanties ; et puis ça permet aussi aux États, ce qu'ils font d'ailleurs en général relativement bien, c'est de garantir un prix à la pompe. Quand vous avez un prix à la pompe qui est acceptable, bien évidemment, cela pèse moins sur les volumes. Clairement pour le Kenya, puisque vous avez posé la question plus particulièrement pour le Kenya, les prix sont régulés, les marges sont protégées et les volumes restent dans une bonne dynamique parce que l'État a décidé de ne pas répercuter complètement l'augmentation des prix du pétrole, donc c'est plutôt un facteur positif pour le groupe Rubis que les prix soient régulés.

Jacques RIOU : De manière générale, quand on reste sur une période de temps de six mois, il est évident que les ajustements ne peuvent pas se faire aussi simplement dans cette période. Quand on regarde ça sur une période annuelle, on a une meilleure appréciation de l'efficacité effectivement des régulations qui sont mises en œuvre. À supposer qu'elle soient effectivement respectées par les gouvernants et il y a des accrocs à cette sorte de contrat, qu'on a constaté à Haïti cette année, qu'on a pu constater à Madagascar dans d'autres périodes. Ce sont des choses, dans le métier, que nous connaissons bien. Elles arrivent de temps en temps et il n'y a qu'une seule solution, c'est de revenir à la normalité et à l'application de formules de prix qui sont finalement un système qui est constant depuis de nombreuses dizaines d'années.

Mourad LAHMIDI : Merci beaucoup.

Coordinateur : La prochaine question vient de la ligne d'Emmanuel Matot d'Oddo. Monsieur, c'est à vous.

Emmanuel MATOT : Bonsoir Messieurs-dames. Première question : est-ce que vous pouvez nous donner un petit peu de couleurs sur les mois de juillet et août ? Est-ce qu'il y a eu une poursuite de la normalisation ? Ma deuxième question, pour revenir sur le sujet des formules de prix régulés, j'imagine qu'il y a certains États aujourd'hui qui sont étranglés financièrement et des populations qui souffrent avec l'inflation des cotations pétrolières, est-ce que temporairement il pourrait y avoir quelques formules de prix qui soient suspendues, ce qui pourrait vous pénaliser ? Ma troisième question portait sur les objectifs de réduction de l'empreinte carbone. Vous avez l'ambition d'aller vers des activités moins carbonées, je me demandais si cela avait un sens de réfléchir à fixer des objectifs de réduction sur l'ensemble du scope 3 (pour l'instant vous êtes sur 1, 2 et 3A). Est-ce qu'on pourrait imaginer au cours des prochaines années un objectif plus large sur tout ce scope 3 ? Et une dernière question assez habituelle sur les acquisitions, qu'est-ce qui bloque le plus pour la branche Énergie actuellement, c'est les valo, c'est un manque de cible, c'est des freins liés au Covid, des restrictions de déplacement pour aller voir les infrastructures ? Merci

Bruno KRIEF : Je voudrais tout d'abord insister sur les formules de prix. Jean-Christian, qui est présent ici et témoin quotidiennement de l'application des formules de prix, pourra le confirmer, ce qui est certain c'est que le délai d'application est normal dans la région que nous avons visée, c'est-à-dire les Caraïbes (et nous sommes présents dans cette région depuis plus de 10 ans). Il y a eu, depuis plus de 10 ans, des variations à la hausse comme à la baisse des prix. Les formules sont appliquées. C'est un délai de 15 jours à trois mois. C'est différencié en fonction des différentes catégories de produits (ça peut être de l'aviation, ...). Les références de prix sont différenciées, mais c'est surtout sur les réseaux de stations-service. Mais ce n'est pas nouveau, on vit avec dans le Groupe depuis 30 ans. Ça ne doit pas être un facteur d'inquiétude. Vous avez vécu ce type de variations violentes des prix dans le passé et les marges sont restées stables. Comme vous observez d'ailleurs dans les comptes du semestre, la marge unitaire du semestre est stable par rapport à l'an dernier, malgré une très forte variation du prix d'approvisionnement que nous avons subie. Le Groupe est capable d'absorber ces chocs. À hauteur de 50 %, les prix sont libres, donc la répercussion est quasi immédiate. Pour les autres 50 %, les prix sont également ajustés, parfois avec délai, mais de toutes les façons, le système est construit de telle sorte et la diversification du Groupe est organisée de telle sorte que les éléments de plus et de moins sont compensés.

Concernant les deux premiers mois du troisième trimestre, juillet et août, nous recevons plutôt des indications positives sur cette direction que nous avons fournie, qui est la normalisation, une progression continue des volumes dans les différents segments. Actuellement d'ailleurs, dans la partie Caraïbes, une bonne demande sur l'ensemble des segments, y compris l'aviation puisque le tourisme a été assez fort dans cette zone pendant les trois derniers mois. Voilà ce que je peux vous dire sur l'évolution du troisième trimestre.

Jacques RIOU : Il y avait une question sur notre action sur le scope 3. C'est un sujet dont l'approche est un peu plus complexe que le scope 1 et 2, puisque ce n'est pas complètement à notre main. Jusqu'à présent, nous avons beaucoup travaillé et Clarisse vous l'avait bien exprimé. Chaque fois qu'il y a une possibilité d'utiliser des biocarburants ou des carburants décarbonés, nous les mettons en place et nous l'avons fait par exemple sur les îles de Jersey et Guernesey. Le problème, c'est d'arriver à trouver des quantités suffisamment importantes de ce type de produits. Nous ne sommes pas des producteurs, comme vous le savez, nous ne sommes ni dans l'exploration/production, ni dans le raffinage (à l'exception de la SARA). Nous avons besoin de trouver ces produits de nouvelle génération pour servir nos clients. Il y a la nécessité d'une évolution générale de la profession et nous allons tirer profit de tous les avantages qui apparaîtront au fil du temps. J'ajouterai une remarque personnelle. On a vraiment le sentiment que du côté des opérateurs américains (je pense notamment à Exxon), contrairement aux Européens, il y a un focus beaucoup plus important sur les biocarburants. On a un peu le sentiment qu'ils ont envie de conserver les acquis et les actifs qui sont déjà en place, qui sont déjà largement amortis, et d'essayer de trouver des carburants qui soient vraiment décarbonés eux-mêmes. Et nul doute que si des grands groupes continuent à investir dans ces domaines, nous en bénéficierons nous-mêmes et pour en faire bénéficier nos clients. Certains de nos produits ont des empreintes carbone plus légères que les autres. Je pense notamment au GPL, qui est une énergie tout à fait de transition. L'utilisation aussi du bitume, qui est un de nos grands produits, est une utilisation qui n'émet pas de carbone. La situation

est toujours un peu plus complexe quand on regarde vraiment sur le terrain et si on tient compte aussi de la situation qui est totalement différente selon qu'on s'intéresse à l'Europe, selon qu'on s'intéresse à l'Afrique. Je vous rappelle que l'Afrique fait à peine 3 % des émissions carbone de l'ensemble de la planète et les besoins de ces économies et de ces populations n'ont rien à voir avec les besoins et les problèmes qui se posent dans des zones telles que l'Europe, certains comme la Chine ou les plateformes comme les États-Unis. Je crois qu'on a essayé de répondre à vos trois questions.

Emmanuel MATOT : Une dernière sur les acquisitions, s'il est possible d'avoir un petit mot habituel là-dessus.

Jacques RIOU : Non, si nous avons quelque chose à annoncer dans trois jours, je ne pourrai même pas le faire. Ce qui est certain, c'est que nous travaillons à ces acquisitions comme nous l'avons toujours fait, que nous avons en place une puissance financière et que nous avons volontairement mise en place et qui est largement dimensionnée pour notre Groupe et que nous poussons activement. Difficile d'en dire plus à ce stade.

Coordinateur : La prochaine question vient de la ligne de Monsieur Jean-Luc Romain de CIC Market Solutions.

Jean-Luc ROMAIN : Bonsoir, j'avais deux questions. Une sur HDF Energy et une autre sur l'enseigne en Afrique de l'Est. Sur HDF Energy, il semble que dans les premiers projets mis en avant par HDF [...], il n'y avait pas beaucoup de [...], est-ce qu'il y en a plus dans le pipeline additionnel qu'HDF est en train de [...] et qu'est-ce que ça représente [...] en développement en investissement pour la part de Rubis ?³

Jacques Riou : Le son n'était pas excellent, pardonnez-moi si j'ai mal compris votre question. Mais sur la partie *pipeline*, en réalité, nous sommes associés avec HDF sur l'ensemble des zones. Nous avons une priorité sur les zones sur lesquelles nous sommes présents, mais nous avons aussi la capacité d'investir, suivant naturellement les conditions sur chaque opération, dans d'autres zones. Nous avons quand même un spectre extrêmement large. S'agissant du *pipeline* qui a été dévoilé par HDF même, il y a déjà deux opérations immédiates. Chaque opération est d'un montant relativement important. CEOG, dont parlait Clarisse, c'est opération de 130 millions d'investissement. Et il y a une opération à la Barbade qui n'est pas signée mais qui fait partie du *pipeline*, qui est tout à fait comparable dans son fonctionnement mais de taille supérieure. Il est un peu trop tôt pour vous donner des chiffres dans ce domaine. On sera déjà ravis de vous donner le démarrage de la première opération qui sera probablement celle de CEOG, mais il y en a d'autres dans le *pipeline* qui devraient sortir. C'est encore un petit peu tôt. N'oublions pas que le marché de l'hydrogène est encore un marché extrêmement jeune et qu'il va falloir un peu de patience à tous, même si les perspectives sont là, même si l'avancement

³ Certaines parties de la question sont inaudibles.

des projets permettra de les suivre trimestres après trimestres, il est encore un petit peu tôt pour mettre des chiffres sur ce sujet.

Bruno KRIEF : Pouvez-vous rappeler votre question sur l'Afrique de l'Est ?

Jean-Luc ROMAIN : Oui, je ne l'avais pas encore posée. Elle portait sur les [...] entre les stations-service et le GPL. La distribution de GPL chez Rubis est en [...], est-ce qu'elle se fait beaucoup par l'intermédiaire des stations-service ou est-ce qu'elle se fait [...] additionnels potentiels⁴.

Jean-Christian BERGERON : Le son est très mauvais, mais je pense savoir. Sur le GPL, c'est une énergie que nous souhaitons promouvoir car elle est plus propre que la consommation de charbon de bois ou tout simplement le coupage du bois et la déforestation qui s'ensuit. Donc on est résolument engagés là-dedans. On a un marché qui est en très forte croissance. On distribue assez peu *via* la station-service, pour répondre précisément à votre question. On distribue beaucoup *via* des distributeurs qui ont, eux, directement accès au client final, pour des raisons de logistique évidentes : livrer une bouteille de gaz dans une maison, c'est beaucoup plus simple quand c'est fait par un petit distributeur. On a lancé un projet qui est absolument passionnant, on espère qu'il va délivrer les fruits qu'on attend : c'est de pouvoir permettre au client de payer ce qu'il consomme (c'est le *pay-as-you-go*) qui permettrait de donner un accès plus facile à cette énergie. Aujourd'hui quand vous achetez une bouteille de gaz, vous achetez la bouteille (la consigne en général, c'est 25 dollars) plus le montant du gaz qui est dans la bouteille. Ça veut dire que pour une famille modeste, c'est un investissement de 35 dollars. Donc on a mis en place un système dans lequel on délivre tout cela gratuitement et les gens ne paient que ce qu'ils consomment. C'est-à-dire que la maman, le matin, paie 1 dollar et avec ça elle a accès à du gaz pour deux ou trois jours. On a fait un test sur une zone à Nairobi avec 300 foyers, cela fonctionne remarquablement bien, donc on va l'étendre. L'idée serait d'avoir directement accès au client final, ce qui est toujours ce qu'un *retailer* cherche à avoir.

Jean-Luc ROMAIN : Merci beaucoup.

Coordinateur : La prochaine question vient de la ligne de Laurent Parmentier de Chaussier.

Laurent PARMENTIER : Bonsoir Messieurs, Bonsoir Madame, je fais une référence au slide 8 justement sur le GPL où il est indiqué que cela fait 26 % du ROC de la branche et j'aurais voulu savoir, par rapport à la future RE 2020 qui va être en application quel pourrait être l'impact sur la livraison de GPL pour les particuliers notamment en France, et en Europe ? Merci

⁴ Certaines parties de la question sont inaudibles.

Bruno KRIEF : Je ne sais pas si je comprends bien votre question, page 8, nous avons indiqué les résultats semestriels de la branche Europe. Vous faites allusion aux 38 millions sans doute.

Laurent PARMENTIER : Est-ce que vous avez une partie du GPL qui est livré en Europe pour des personnes qui sont chauffés au gaz naturel ?

Jacques RIOU : Il faut bien comprendre que ce sont deux gaz, mais deux marchés complètement différents. Le gaz naturel, que l'on appelle aussi gaz de ville est livré à travers un réseau qui est assez dense en France et dans les pays européens. Le GPL lui est distribué là où le gaz naturel ne va pas et il est livré en bouteilles, par camion-citerne, mais il n'est pas livré (sauf cas très particuliers) par le réseau lui-même. Ce sont deux gaz un peu concurrents : là où il y a du gaz naturel, il n'y a pas de GPL. Le GPL est utilisé principalement dans les zones péri-urbaines et rurales, où il a peu de substituts. C'est une énergie extrêmement bien adaptée à ce type de zones particulières.

Laurent PARMENTIER : Le gaz livré en zone péri-urbaine ou rurale sert à l'utilisation des chaudières.

Jacques RIOU : L'utilisation finale est tout à fait comparable : gaz de ville par *pipeline* et GPL. Les deux servent à se chauffer, à faire la cuisine. Ils ont ces usages en commun. Il y a d'autres usages, le GPL est utilisé comme carburant et le gaz naturel peut également être utilisé comme carburant. Ce sont des usages qui ne sont pas extraordinairement répandus. L'usage principal massif, c'est véritablement le chauffage, la cuisine et l'eau chaude.

Bruno KRIEF : C'est le résidentiel, à hauteur de 2/3 de l'utilisation du GPL.

Laurent PARMENTIER : Par rapport à cette RE 2020 qui va arriver, qu'est-ce que vous anticipez comme impact, à partir du moment où les gens n'auront plus le droit dans les nouveaux logements de se chauffer au gaz ?

Jacques RIOU : ça ne va pas tout à fait dans le bon sens, mais on parle là de logements neufs. Aujourd'hui il y a très peu de logements neufs chauffés au gaz, il y a beaucoup d'électricité, de pompe à chaleur, il y a l'utilisation de bois sous forme de pellets. Cette mesure n'aura pas un effet immédiat puisque le parc installé continuera à être installé. Il pourra toujours être réparé, entretenu et donc il n'y a pas d'impact immédiat.

Bruno KRIEF : Le GPL est surtout un gaz utilisé dans la rénovation et la fin du fioul appelle des modifications du système de chauffage fioul à l'intérieur d'une maison ancienne et le GPL a

sa place. Rubis et nos confrères, nous vivons essentiellement d'un marché de rénovation, donc il n'y aura pas de changement pour nous. Voici la réalité de l'industrie du GPL qui a vraiment ces spécificités.

Jacques RIOU : Nous parlons de pays européens, notamment la France. Aux Caraïbes et en Afrique, ce sont des paramètres totalement différents et le GPL, comme le disait Jean-Christian, a une place remarquable pour lutter contre la déforestation et améliorer l'air dans les logements. Faites la différence entre un café réchauffé sur du charbon de bois et sur du gaz, l'expérience est extrêmement parlante, sans parler de la rapidité et de la simplicité. Le GPL est véritablement le combustible de choix pour remplacer le charbon de bois partout en Afrique et pour lutter contre la déforestation.

Coordinateur : La dernière question vient de la ligne de Christine Ropert de Gilbert Dupont.

Christine ROPERT : Bonsoir, j'avais deux questions. Tout d'abord sur le niveau d'investissement que vous attendez sur l'exercice et peut-être de façon plus prospective, quel est le niveau d'investissement normatif que l'on peut attendre tant pour le Groupe que pour les prises de participation que vous avez pu prendre ces derniers temps. Une deuxième question, en matière de perspectives pour 2021, dans votre communiqué, vous parlez de croissance du résultat net opérationnel. Je voulais savoir ce que vous entendiez par résultat net opérationnel ou alors me donner la base à laquelle vous faites référence pour anticiper cette croissance. Merci

Bruno KRIEF : Deux bonnes questions. Merci. Le niveau des investissements, vous avez pu noter que sur le premier semestre, nous avons indiqué un niveau de 90 millions pour l'ensemble du Groupe. Pour être plus précis, ces 90 millions peuvent se décomposer en 60 millions d'investissements de maintenance et 30 millions d'investissements de croissance, de nouvelles capacités. Ce qui signifie peu ou prou que sur une année, nous investissons à peu près quelque 100-110 millions en maintenance et on peut monter à entre 70 et 90 millions d'investissements de croissance. Ce qui peut faire un petit 200 millions dans une année normale. Cette année, compte tenu des restrictions liées au Covid, on sera plutôt entre 160 et 180 millions, mais nous avons connu dans le passé des années à 200 millions également. Ça peut connaître des sauts quand il y a deux ans nous avons investi dans deux nouveaux bitumiers. Un bitumier, ça coûte 30 millions de dollars, donc ça peut représenter des chiffres importants. L'an dernier, la raffinerie SARA avait consacré quelque 40 millions d'investissements. Ça correspondait à un grand arrêt et des investissements importants. Ces 40 millions vont se transformer en 25 millions en 2021 par exemple.

Donc, entre 60 et 80 millions d'investissements annuels et là-dessus 100 millions d'investissements de stricte maintenance.

La définition du résultat net opérationnel : dans le Groupe, l'entité qui fait des opérations, c'est Rubis Énergie. Il s'agissait du résultat opérationnel de Rubis Énergie après impôts. C'est le résultat net de Rubis Énergie hors holding.

Christine ROPERT : Du coup, c'est quoi la base de référence 2020 ?

Bruno KRIEF : On n'a pas prévu ici de disséquer le résultat annuel, nous sommes sur une présentation de résultats semestriels. Le résultat annuel de Rubis Énergie, on pourra vous le fournir dans une discussion en dehors de cette présentation. La définition, c'est le résultat opérationnel net de Rubis Énergie après impôts sans Rubis Terminal.

Jacques RIOU : Je voudrais vous remercier du temps que vous avez passé et de l'attention que vous avez eue pour notre Groupe. Nous y sommes comme je vous le disais de manière liminaire extrêmement sensibles. Il me reste à vous donner rendez-vous au plus tard en début d'année prochaine pour la présentation des comptes annuels et encore une fois merci de votre attention.

[END OF TRANSCRIPT]