



BROCHURE DE CONVOCATION 2021

Assemblée générale mixte

JEUDI 3 JUIN 2021 À 15H
À HUIS CLOS



**CONÇOIT, PRODUIT ET
DISTRIBUE DES MATÉRIAUX
ET DES SOLUTIONS PENSÉS
POUR LE BIEN-ÊTRE
DE CHACUN ET L'AVENIR
DE TOUS.**

La Direction de la Communication
Financière est à votre disposition :



Par téléphone : **N° Vert 0 800 32 33 33**

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE



Par courrier :

Compagnie de Saint-Gobain
Direction de la Communication Financière
Tour Saint-Gobain
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie



Par e-mail :

actionnaires@saint-gobain.com



Internet :

www.saint-gobain.com

Page assemblée :

[http://www.saint-gobain.com/fr/
finance/assemblee-generale](http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale)

SOMMAIRE

Message du Président-Directeur Général 3



Résultats financiers 5

1.1	Performances opérationnelles	5
1.2	Performance par segment	7
1.3	Résultats financiers	11
1.4	Politique actionnariale	14
1.5	Achèvement de <i>Transform & Grow</i>	14
1.6	Performance Environnementale, Sociale et Gouvernance (ESG)	15
1.7	Perspectives 2021	16



Gouvernance 17

2.1	Présentation du Conseil d'administration	17
2.2	Propositions de nomination et renouvellement de mandats d'administrateur	23
2.3	Présentation de la direction du Groupe : évolution de la gouvernance et succession à la Direction Générale annoncée pour 2021	29
2.4	Rémunération des organes d'administration et de direction (<i>Say on Pay</i>)	30



Ordre du jour de l'Assemblée 65

3.1	Ordre du jour	65
3.2	Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées	67



Comment participer à l'Assemblée générale ? 88



Demandes d'envoi de documents et de convocation par internet 95

Message du Président-Directeur Général

Pierre-André de Chalendar



VOTRE PARTICIPATION EST IMPORTANTE POUR SAINT-GOBAIN ET JE SOUHAITE VIVEMENT QUE VOUS PUISSIEZ PRENDRE PART À CETTE ASSEMBLÉE QUI SE TIENDRA EXCEPTIONNELLEMENT À HUIS CLOS, EN VOTANT PAR INTERNET OU EN DONNANT UNE PROCURATION. VOUS TROUVEREZ À CET EFFET TOUTES LES INFORMATIONS UTILES DANS LES PAGES QUI SUIVENT. >>

Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

2020 restera unique à bien des égards dans l'histoire du Groupe. Après un début d'année très dynamique, la pandémie de Covid-19 a fortement touché une grande partie de nos activités au deuxième trimestre. Puis, en dépit de la poursuite de la crise sanitaire, nous avons enregistré un excellent second semestre marqué par une forte accélération de nos ventes, et des résultats record qui doivent beaucoup à la mobilisation exemplaire des équipes de Saint-Gobain, dont je veux ici saluer le talent et l'engagement.

Ces résultats s'expliquent aussi par une reprise des marchés de la construction amplifiée par une très belle performance commerciale, par la poursuite de nos programmes d'économies, menés avec rigueur et discipline, et bien sûr par la réussite de notre plan « *Transform & Grow* », qui a délivré les résultats attendus avec un an d'avance. Notre nouvelle organisation par pays, au plus près de nos marchés et de nos clients, a démontré sa pertinence. Par ailleurs, la rotation de notre portefeuille s'est poursuivie, avec 12 petites acquisitions et celle, plus substantielle, de Continental Building Products. Dans le même temps, de nouvelles cessions ont été engagées, portant le montant cédé ou en cours de cession à plus de 4,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires depuis le lancement du plan.

J'en suis convaincu : Saint-Gobain a aujourd'hui et aura dans les prochaines années un profil de croissance durable et rentable plus fort qu'avant-crise. C'est le fait d'une transformation réussie, et désormais achevée. Mais c'est aussi parce que le contexte exceptionnel de 2020 a validé les grandes orientations prises par le Groupe depuis plusieurs années. Le fort rebond de nos résultats souligne la justesse de notre positionnement et de notre stratégie, fondée sur deux piliers : performance et développement durable.

Le Groupe est prêt à écrire le prochain chapitre de son développement et de sa croissance et a les moyens de ses ambitions. Considérant ainsi que le moment était opportun, le Conseil d'administration a décidé, sur ma proposition, de nommer Benoît Bazin Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2021 et de proposer à votre Assemblée sa nomination en tant qu'administrateur.

L'ensemble des développements de l'année 2020, l'évolution de la gouvernance et la situation du Groupe, compte tenu notamment de l'impact du coronavirus sur ses activités, vous seront exposés au cours de notre prochaine Assemblée générale.

Dans le contexte de la pandémie de coronavirus et de lutte contre sa propagation, Saint-Gobain s'est donné pour priorité absolue de préserver la santé de tous. A ce titre, et conformément aux dispositions réglementaires applicables à la tenue des assemblées générales en cette période, le Conseil d'administration, réuni le 25 mars 2021, a dû décider que **l'Assemblée générale prévue le 3 juin 2021 se déroulerait à huis clos**, hors la présence physique des actionnaires, afin de préserver la santé et la sécurité de chacun.

Je vous invite à consulter régulièrement la rubrique dédiée sur notre site internet (<https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>) pour vous tenir informés et y suivre l'Assemblée générale, en direct le 3 juin à partir de 15 heures, ou en différé. Compte tenu du huis clos, vous devrez exprimer votre vote par internet (à privilégier) ou par correspondance avant le mercredi 2 juin 2021 15 heures. Nous avons décidé de faciliter les questions que vous pourrez nous adresser en amont de l'Assemblée ; outre la forme légale par lettre recommandée avec accusé réception jusqu'à deux jours avant l'Assemblée, vous pourrez nous adresser vos questions par e-mail à actionnaires@saint-gobain.com. Dans l'esprit de favoriser le dialogue, il vous sera également possible de poser des questions en séance *via* le webcast de l'Assemblée.

Vous trouverez par ailleurs toutes les informations utiles, notamment la présentation de l'ensemble des résolutions qu'il vous est proposé d'adopter, dans les pages qui suivent.

Nous mettons ainsi à votre disposition les meilleurs outils pour faciliter votre participation à distance.

Je vous remercie de votre participation active à la vie du Groupe, de votre confiance et de votre fidélité.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, cher Actionnaire, l'assurance de ma considération distinguée. ■

Les comptes consolidés de l'exercice 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 25 février 2021.

Les comptes consolidés ont été audités et certifiés par les commissaires aux comptes.

CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2020

38,1 Mds€
Chiffre d'affaires

2 855 M€
Résultat d'exploitation



1 470 M€
Résultat net courant
Soit un BNPA de 2,74 € - 22,4 %

3 044 M€
Cash flow libre

4 415 M€
EBITDA⁽⁵⁾



Cash-flow libre⁽¹⁾ record en 2020

Marge d'exploitation⁽²⁾ et résultat net courant⁽³⁾ records au S2 2020

- Gestion de la crise sanitaire de manière responsable à l'égard de l'ensemble des parties prenantes du Groupe, solides réalisations ESG⁽⁴⁾ avec de nouveaux engagements à 2030 ;
- Achèvement et succès du programme « Transform & Grow » avec un an d'avance ;
- Forte croissance interne des ventes de + 4,8 % au S2 avec une accélération au T4 à + 6,4 % ;
- Fort rebond du résultat d'exploitation au S2 2020 de + 22,4 % à données comparables avec une marge record de 10 % (+ 160 points de base par rapport au S2 2019) ;
- Progression de 20 points de base de la marge d'EBITDA⁽⁵⁾ sur l'ensemble de l'année à 11,6 % et de 200 points de base au S2 ;
- Résultat net courant record au S2 à 1 198 M€, en hausse de + 23,4 % ;
- Cash-flow libre⁽¹⁾ record de 3 044 M€ en 2020 (+ 64 %) et endettement net réduit à 7,2 Mds€ ;
- Réduction du nombre de titres en circulation à 530 millions contre 542 millions à fin 2019 ;
- Dividende 2020 à 1,33 € par action à verser intégralement en espèces ;
- Évolution de la gouvernance à compter du 1^{er} juillet 2021.

(1) Cash-flow libre = EBITDA - amortissements des droits d'usage + résultat financier + impôts sur les résultats - investissements corporels et incorporels hors capacités additionnelles + variation du besoin en fonds de roulement

(2) Marge d'exploitation = Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

(3) Résultat net courant : résultat net (part du Groupe) hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs, provisions non récurrentes significatives

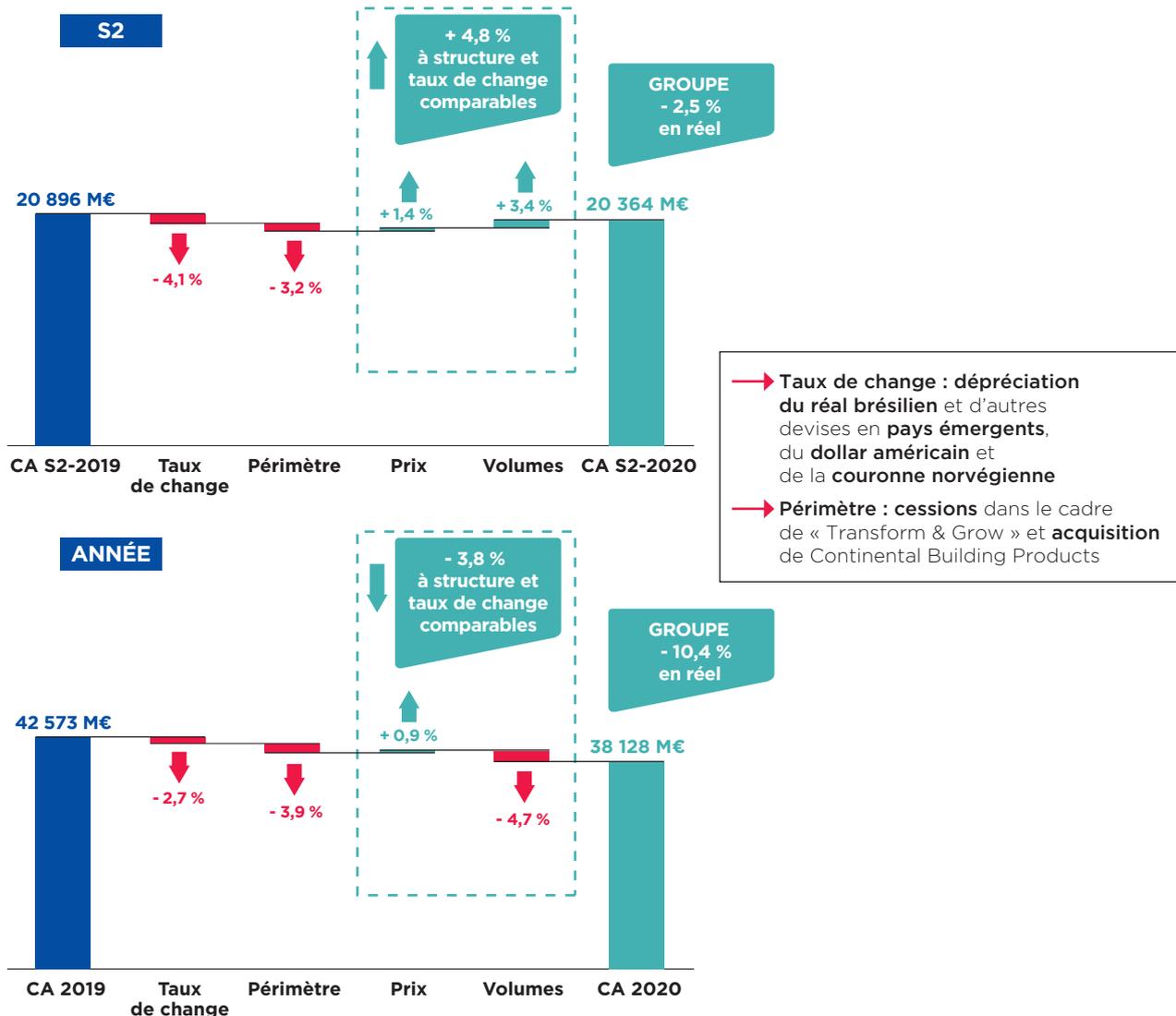
(4) ESG = Environnement, Social, Gouvernance

(5) Marge d'EBITDA = EBITDA / Chiffre d'affaires

(6) EBITDA = résultat d'exploitation + amortissements d'exploitation - pertes et profits hors exploitation

1.1 Performances opérationnelles

Croissance interne : forte reprise au S2



À données comparables, le chiffre d'affaires progresse de **+ 4,8 % au second semestre**, en amélioration marquée sur tous les segments après le très fort recul de - 12,3 % au premier semestre, limitant le repli à - 3,8 % sur l'année. Après un point bas en avril avec un niveau d'activité de 60 % par rapport à l'an passé, les ventes du Groupe se sont progressivement redressées avec un retour à la normale dans la plupart des pays dès le mois de juin. Le second semestre affiche une bonne dynamique des volumes à + 3,4 % et des prix à + 1,4 % (respectivement - 4,7 % et + 0,9 % sur l'année).

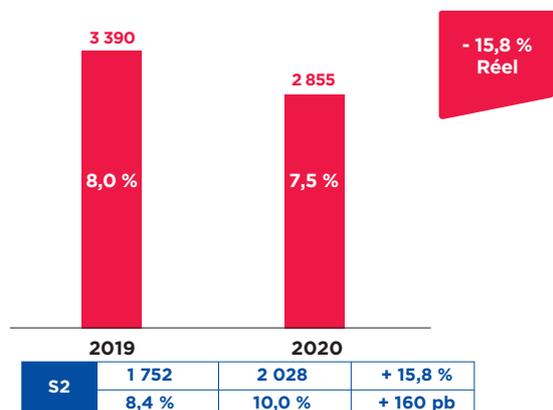
À données réelles, le chiffre d'affaires s'établit à **38 128 millions d'euros**, avec un **effet de change** de - 2,7 % sur l'année, dont - 4,1 % au second semestre, notamment lié à la dépréciation du réal brésilien et d'autres devises en pays émergents, du dollar américain et de la couronne norvégienne.

L'**effet périmètre** de - 3,9 % du chiffre d'affaires sur l'année et - 3,2 % au second semestre résulte des cessions réalisées dans le cadre de *Transform & Grow*, avec en 2020 - 10,0 % en Europe du Nord (Distribution Raab Karcher et Glassolutions en Allemagne ; Distribution généraliste

Optimera au Danemark), - 3,2 % en Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique (en France avec la distribution pour les travaux publics et les particuliers, DMTP et K par K, et avec l'activité polystyrène expansé ; Glassolutions aux Pays-Bas) et - 9,3 % en Asie-Pacifique (Hankuk Glass Industries, activité amont vitrage en Corée du Sud). L'effet périmètre traduit également les acquisitions réalisées, pour la consolidation de nos positions fortes (Continental

Building Products en Amérique du Nord à compter du mois de février), l'adjonction de nouvelles niches technologiques (HTMS dans SHP) ou de services, ou le développement en pays émergents (gypse et mortiers en Amérique latine). Pour rappel, à la suite du classement de l'Argentine en hyperinflation, ce pays, qui représente moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe, est retiré de l'analyse à données comparables.

Résultat d'exploitation en fort rebond au S2 2020



- Fort rebond au S2 de 22,4% à données comparables, marge record à 10% (+160 pb, par rapport au S2 2019)
- Différentiel prix / coûts positif ~ +160 M€ dont 110 M€ au S2
- Fortes actions sur les coûts à hauteur de 690 M€ en 2020

Le **résultat d'exploitation** progresse au second semestre de + 15,8 % en réel à 2 028 millions d'euros et de + 22,4 % à structure et taux de change comparables, limitant le repli sur l'année à - 15,8 % en réel à 2 855 millions d'euros et - 12,3 % à données comparables.

La **marge d'exploitation** du Groupe progresse à un niveau record de **10,0 % au second semestre 2020** contre 8,4 % au second semestre 2019, soit 7,5 % sur l'année contre 8,0 % en 2019.

Le Groupe a bénéficié au second semestre 2020 :

- d'une bonne dynamique des volumes, accentuée post-pandémie par l'accroissement de la demande sur le marché de la rénovation, dont la nouvelle organisation au plus proche des clients par pays ou par marché a bien su tirer parti ;
- d'une bonne progression des prix de vente permettant la génération d'un différentiel prix-coûts positif de 110 millions d'euros au second semestre (après 50 millions d'euros au premier semestre) ;
- de l'amélioration structurelle de son profil de croissance rentable dans le cadre de *Transform & Grow* :
 - 50 millions d'euros d'économies additionnelles récurrentes et structurelles, permettant d'atteindre 250 millions d'euros fin 2020 avec un an d'avance,
 - succès de l'optimisation du portefeuille, en termes de cessions et d'acquisitions (tout particulièrement Continental Building Products), avec un effet positif sur la marge d'exploitation ;

- de 50 millions d'euros d'économies liées au lancement d'actions supplémentaires d'adaptation en vue de baisser le point mort d'activités dont la reprise est plus incertaine ;
- de 45 millions d'euros de baisse temporaire des dépenses discrétionnaires (après 65 millions d'euros au premier semestre) ;
- de 165 millions d'euros provenant de la poursuite du programme d'excellence opérationnelle qui a compensé l'inflation salariale et des autres coûts fixes.

Sur l'ensemble de l'année 2020, le Groupe a mené de fortes actions sur les coûts, à hauteur de 690 millions d'euros :

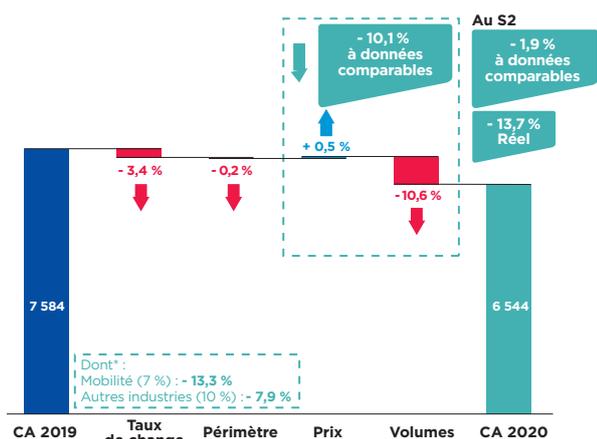
- 130 millions d'euros d'économies récurrentes et structurelles de *Transform & Grow* ;
- 190 millions d'euros pour atténuer l'impact de la crise sanitaire pendant les mois de confinement, grâce à la baisse temporaire des dépenses discrétionnaires et aux mesures d'activité partielle (nettes des surcoûts Covid) ; 50 millions d'euros grâce au lancement d'actions supplémentaires d'adaptation ;
- 320 millions d'euros provenant de la poursuite du programme d'excellence opérationnelle, qui vise à compenser les divers effets d'inflation de coûts.

1.2 Performance par segment

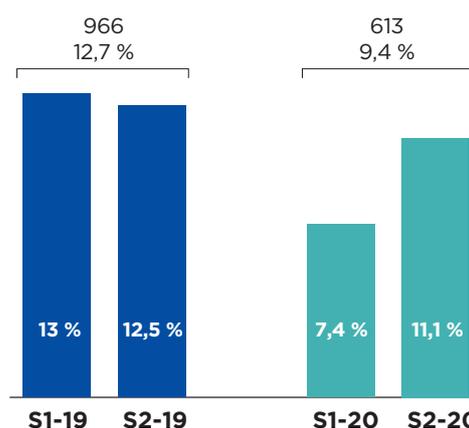
(Chiffre d'affaires à données comparables)

1.2.1 Solutions de Haute Performance (SHP)

Solutions de Haute Performance : amélioration séquentielle



* CA par secteur : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables



Solutions de Haute Performance (SHP) : amélioration séquentielle

Le chiffre d'affaires des SHP s'inscrit à - 1,9 % au second semestre et + 0,8 % au quatrième trimestre (- 10,1 % sur l'année). Il a bénéficié d'une récupération de la plupart des marchés industriels sur la deuxième partie de l'année. La marge d'exploitation s'établit dans ce contexte à 11,1 % au second semestre (contre 12,5 % au second semestre 2019), en nette amélioration par rapport au premier semestre 2020 à 7,4 %, et 9,4 % sur l'année 2020 (contre 12,7 % en 2019).

Le chiffre d'affaires de **Mobilité** se stabilise sur le second semestre et retrouve même la croissance au quatrième trimestre sur une base de comparaison plus aisée. L'année reste en repli marqué, affectée par le deuxième trimestre (marché en recul de - 17 % en 2020 en volumes). Si l'Europe affiche encore un recul au second semestre, les ventes destinées à la Chine et aux Amériques progressent nettement. L'activité Mobilité a continué à surperformer le marché automobile tout au long de l'année, notamment en raison de son exposition croissante aux produits destinés aux véhicules électriques.

L'Industrie enregistre un chiffre d'affaires encore en baisse au second semestre, mais en nette amélioration par rapport au premier semestre. Les activités liées aux consommables, notamment sur les marchés du bricolage, se redressent progressivement et retrouvent la croissance en pays émergents. En revanche, le ralentissement du cycle d'investissement de nos clients a affecté fortement les activités qui y sont liées tout au long de l'année.

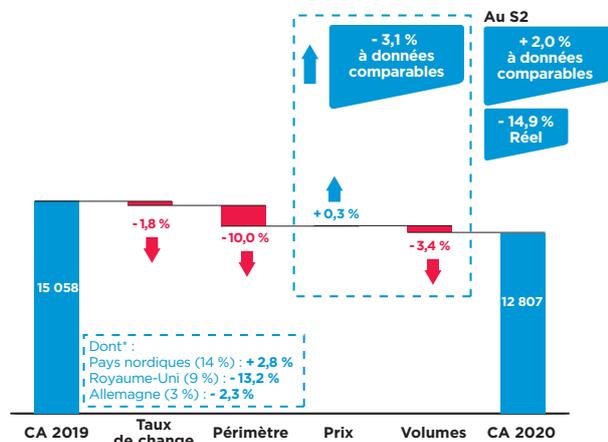
Les activités servant **l'Industrie de la construction** ont très bien résisté sur l'ensemble de l'année, affichant un chiffre d'affaires quasi stable et des gains sensibles de parts de marché. La reprise est marquée au second semestre, notamment dans les solutions d'isolation thermique par l'extérieur (ETICS), avec un quatrième trimestre en croissance à deux chiffres.

Les **Sciences de la vie** poursuivent leur dynamique de croissance dans le secteur pharmaceutique et médical, bénéficiant de leurs récents investissements de capacités.

1.2.2 Europe du Nord

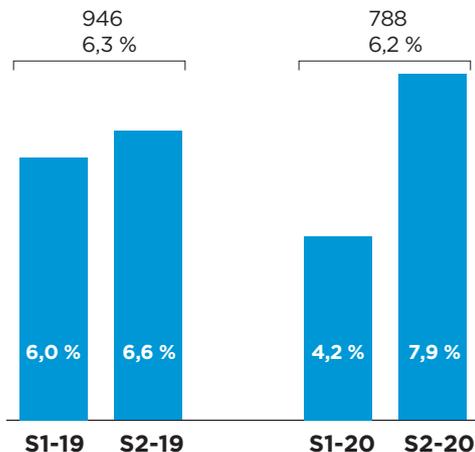
Europe du Nord : marge en hausse marquée au S2

› CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



* CA par pays : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

› RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



Europe du Nord : croissance des ventes au second semestre, marge en hausse marquée

La Région Europe du Nord progresse de + 2,0 % au second semestre, dont + 3,8 % au quatrième trimestre (- 3,1 % sur l'année), marqué par le retour à une bonne tendance de marché sur l'ensemble de la Région et un mois de décembre à l'activité soutenue.

Les pays nordiques enregistrent une solide performance, avec une croissance des ventes sur chaque trimestre de l'année, en particulier grâce à la Distribution qui poursuit sa surperformance grâce au succès de sa stratégie digitale omnicanale et bénéficie largement de son exposition au marché de la rénovation, malgré un marché du neuf moins dynamique. Après un deuxième trimestre amputé de près de moitié, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni se reprend au second semestre grâce à un bon quatrième trimestre

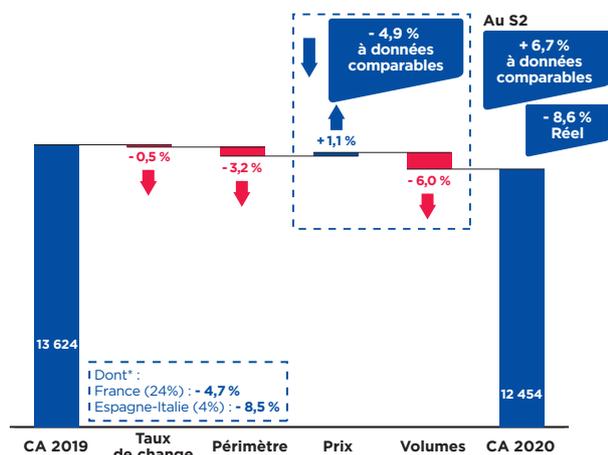
dans la Distribution qui bénéficie des efforts d'optimisation de son réseau. L'Allemagne limite son repli sur l'année et a profité du succès de son organisation locale pour rebondir au second semestre, tiré au quatrième trimestre par l'ensemble de ses solutions de construction légère. L'Europe de l'Est affiche une légère croissance sur l'année, retrouvant au quatrième trimestre une bonne dynamique dans les principaux pays.

La marge d'exploitation de la Région parvient à retrouver le niveau de l'an passé (6,2 % contre 6,3 %) grâce à un second semestre en hausse significative à 7,9 % (contre 6,6 % au second semestre 2019), soutenu par le plein effet de *Transform & Grow* avec les cessions de portefeuille et des réductions structurelles de coûts, par les mesures d'adaptation de coûts post-coronavirus, par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif et une reprise des volumes.

1.2.3 Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique

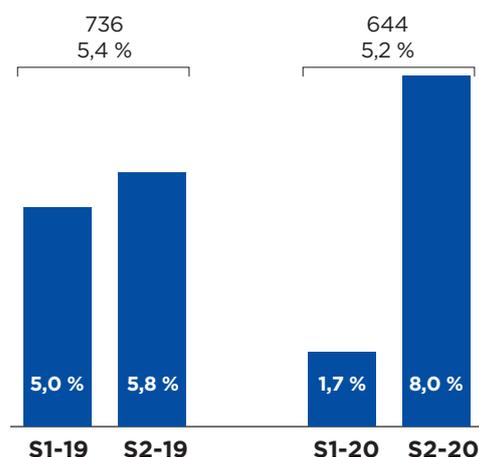
Europe du Sud : fort rebond des ventes et de la marge au S2

› CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



* CA par pays : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

› RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique : nette reprise des ventes au second semestre, marge en forte progression

La Région Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique enregistre un rebond des ventes de + 6,7 % au second semestre (- 4,9 % sur l'année), avec une bonne performance à la fois aux troisième et quatrième trimestres tirés par des marchés porteurs sur le segment de la rénovation et à un surcroît d'activité au mois de décembre.

La France alimente vigoureusement la dynamique de l'ensemble de la Région au second semestre avec une forte progression des travaux de rénovation qui affichent des carnets de commandes élevés, bénéficiant notamment à la croissance de la Distribution. Les efforts de formation des artisans sur l'ensemble de l'offre, de prescription commune sur les différentes catégories de produits, de positionnement sur les solutions de rénovation énergétique et d'intermédiation mis en œuvre entre les différentes activités dans le cadre de la nouvelle organisation du

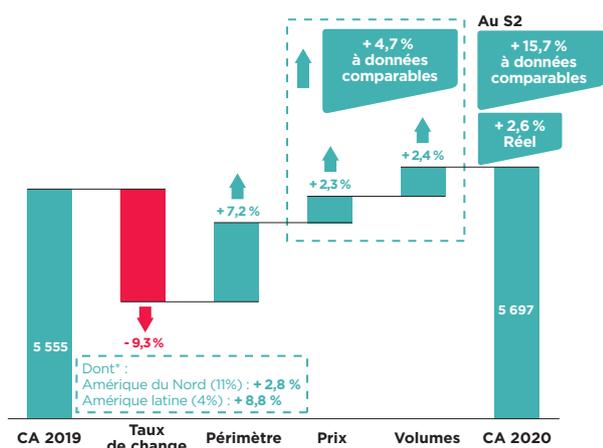
Groupe, sont à l'origine d'opportunités de croissance importantes et de gains de parts de marché. Le site Internet « La Maison Saint-Gobain » a par exemple enregistré au quatrième trimestre un bond de 60 % des demandes de travaux. Hormis les Pays-Bas en léger retrait, les autres pays européens progressent au second semestre, avec notamment le plein effet de la nouvelle organisation sur la performance de l'Espagne et de l'Italie. Enfin, le Moyen-Orient et l'Afrique retrouvent la croissance sur la deuxième partie de l'année, malgré des situations de reprise disparates entre les pays.

La marge d'exploitation de la Région s'approche de l'an passé à 5,2 % (5,4 % en 2019) grâce à un second semestre en très forte progression à 8,0 % (contre 5,8 % au second semestre 2019), soutenu là aussi par le plein effet de *Transform & Grow* - avec le succès des cessions de portefeuille et des réductions structurelles de coûts, par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif et une bonne croissance des volumes.

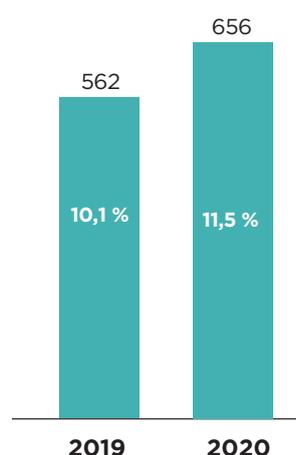
1.2.4 Amériques

Amériques : forte croissance des ventes et de la marge

› CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



› RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



Amériques : croissance des ventes sur l'année, forte croissance du résultat d'exploitation

Les Amériques affichent une croissance interne de + 15,7 % au second semestre, en accélération au quatrième trimestre de + 20,6 %, permettant un gain de + 4,7 % sur l'année.

■ L'Amérique du Nord rebondit nettement de + 11,2 % au second semestre (+ 2,8 % sur l'année), tirée par les volumes dans la rénovation et la construction neuve résidentielle, ainsi que par une très bonne gestion des prix. L'intégration réussie de Continental Building Products permet de dépasser l'objectif de résultat, ainsi que le montant de synergies avec 20 millions de dollars réalisés dès l'année 2020. Combinée aux bénéfices de la nouvelle organisation, cette opération renforce globalement les positions du Groupe sur les métiers de construction en Amérique du Nord, qui affichent une très belle performance.

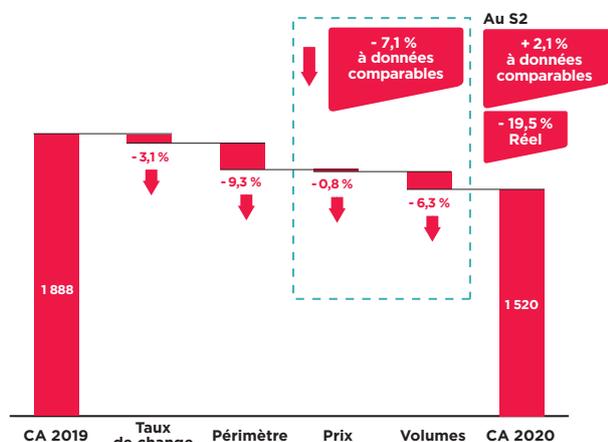
■ L'Amérique latine affiche une dynamique très robuste des ventes au second semestre à + 25,3 % (après les fortes perturbations du deuxième trimestre), portée par les fortes synergies commerciales locales et des gains significatifs de parts de marché.

La marge d'exploitation de la Région progresse nettement sur l'année à 11,5 % (10,1 % en 2019) grâce à un second semestre à 15,4 % (contre 11,2 % au second semestre 2019), soutenu principalement par la progression à deux chiffres des volumes et par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif.

1.2.5 Asie-Pacifique

Asie-Pacifique : marge en légère hausse sur l'année

› CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



* CA par pays : contribution au total du Groupe et croissance à données comparables

› RÉSULTAT D'EXPLOITATION (M€) ET MARGE (%)



Asie-Pacifique : retour à la croissance des ventes au quatrième trimestre, marge en légère hausse sur l'année

La Région Asie-Pacifique enregistre une croissance interne de + 2,1 % au second semestre grâce au rebond du quatrième trimestre à + 7,6 % (- 7,1 % sur l'année), en amélioration mois après mois dans un environnement de prix plus favorable.

La Chine affiche depuis le deuxième trimestre une dynamique de forte croissance, à deux chiffres, et d'amélioration notable de la marge, avec une progression significative de l'ensemble de nos solutions de construction qui continuent à conquérir des parts de marché. En Inde, après un recul marqué aux deuxième et troisième trimestres, l'activité s'est reprise en fin d'année tirée à la fois

par les volumes et les prix, tout particulièrement dans les solutions pour le bâtiment. L'Asie du Sud-Est a enregistré des situations variables sur l'année, avec une croissance au Vietnam portée par des gains de parts de marché, et une amélioration au second semestre des autres pays, mais insuffisante pour compenser totalement la forte réduction enregistrée en première partie de l'année.

La marge d'exploitation de la Région progresse légèrement à 10,7 % sur l'année (contre 10,6 % en 2019) malgré le recul des ventes, grâce à un second semestre en forte progression à 13,5 % (contre 11,6 % au second semestre 2019), soutenu par une baisse marquée des coûts et un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif.

1.3 Résultats financiers

Le **chiffre d'affaires** du Groupe progresse à données comparables de + 4,8 % au second semestre (dont un effet volumes de + 3,4 % et un effet prix de + 1,4 %), limitant le repli à - 3,8 % sur l'année. En réel, le chiffre d'affaires recule de - 2,5 % au second semestre (- 10,4 % sur l'année), avec un **effet de change** de - 4,1 % (- 2,7 % sur l'année) et un **effet périmètre** de - 3,2 % (- 3,9 % sur l'année) reflétant les cessions dans le cadre de *Transform & Grow* et l'acquisition de Continental Building Products.

Le **résultat d'exploitation** progresse au second semestre de + 15,8 % en réel à 2 028 millions d'euros et de + 22,4 % à structure et taux de change comparables, limitant le repli sur l'année à respectivement - 15,8 % et - 12,3 %. La **marge d'exploitation** du Groupe progresse à **10,0 %** du chiffre d'affaires **au second semestre 2020** (contre 8,4 % au second semestre 2019), soit 7,5 % sur l'année (contre 8,0 % en 2019).

› RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET EBITDA

(en millions d'euros)	2019	2020	2020/2019	S2-2020/S2-2019
Résultat d'exploitation	3 390	2 855	(15,8 %)	+ 15,8 %
Charges hors exploitation	(421)	(342)		
Résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre	(13)	(58)		
Dépréciations d'actifs et autres	(403)	(1 023)		
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2 553	1 432	(43,9 %)	+ 13,9 %
Résultat d'exploitation	3 390	2 855	(15,8 %)	+ 15,8 %
Amortissements d'exploitation	1 901	1 902		
Charges hors exploitation	(421)	(342)		
EBITDA	4 870	4 415	(9,3 %)	+ 13,3 %
MARGE D'EBITDA	11,4 %	11,6 %	+ 20 PB	+ 200 PB

L'**EBITDA** augmente de + 13,3 % au second semestre à 2 780 millions d'euros, limitant le recul à - 9,3 % sur l'année. **La marge d'EBITDA** du Groupe **progresse à 13,7 %** au second semestre 2020 (contre 11,7 % au second semestre 2019), **ainsi que sur l'ensemble de l'année** à 11,6 % (contre 11,4 % en 2019).

Les pertes et profits hors exploitation s'améliorent à - 342 millions d'euros contre - 421 millions d'euros en 2019 principalement en raison de l'arrêt de la dotation au titre de la provision sur les litiges amiante chez CertainTeed aux États-Unis (88 millions d'euros en 2019). Le montant de l'année 2020 intègre 42 millions d'euros de charges de restructuration liées aux mesures de coûts de *Transform & Grow*.

Les plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et les impacts liés aux variations de périmètre s'inscrivent, en net, à - 1 081 millions d'euros contre - 416 millions d'euros en 2019. Ce poste comprend principalement la dépréciation des actifs incorporels de la Distribution au Royaume-Uni (pour 571 millions d'euros), les dépréciations d'activités en cours de cession (y compris Lapeyre) ou liées aux nouvelles mesures d'adaptation post-coronavirus.

Le résultat opérationnel s'établit à 1 432 millions d'euros, contre 2 553 millions d'euros en 2019.

› RÉSULTAT NET COURANT ET BNPA COURANT

(en millions d'euros)	2019	2020	2020/2019	S2-2020/S2-2019
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2 553	1 432		
Résultat financier	(496)	(453)		
Dividendes reçus des participations (Sika)	28	34		
Impôt	(631)	(526)		
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	1 406	456		
RÉSULTAT NET COURANT	1 915	1 470	- 23,2 %	+ 23,4 %
BNPA courant (en euros)	3,53	2,74	- 22,4 %	

Le **résultat financier** hors dividende Sika s'améliore à - 453 millions d'euros (contre - 496 millions d'euros en 2019). Les dividendes reçus des participations (Sika) sont de 34 millions d'euros.

Les **impôts sur les résultats** s'élèvent à - 526 millions d'euros, contre - 631 millions d'euros en 2019. Le taux d'impôt sur le résultat net courant atteint 28 % (contre 25 % en 2019), avec un second semestre 2020 à 23 % (contre 25 % au second semestre 2019) après un premier semestre marqué par des éléments exceptionnels.

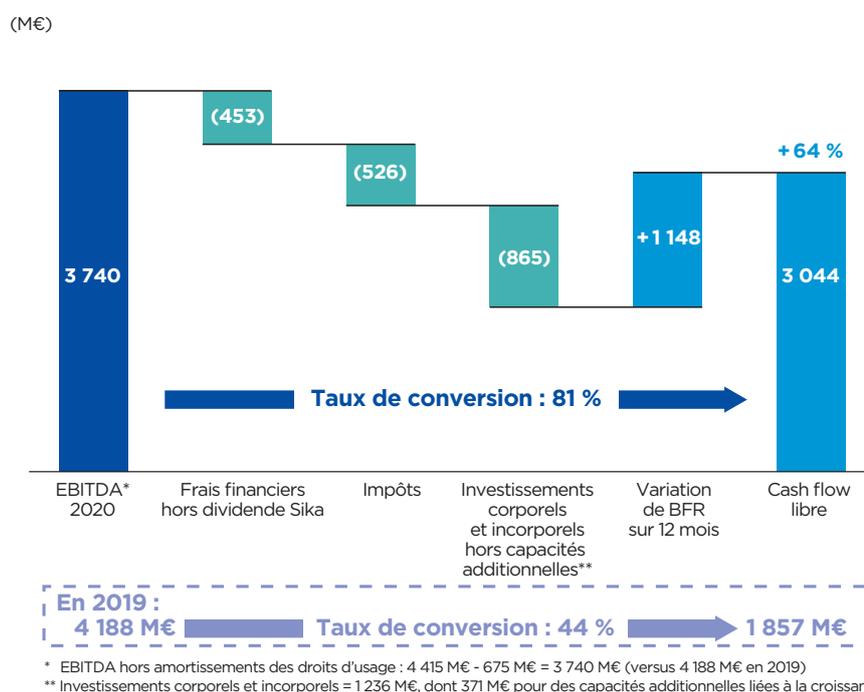
Le **résultat net courant** (hors plus- et moins-values, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives) ressort à 1 470 millions d'euros, en baisse de - 23,2 %. **Sur le second semestre 2020, il atteint un record**

historique à 1 198 millions d'euros, en progression de + 23,4 % par rapport au second semestre 2019.

Le résultat net part du Groupe s'inscrit à 456 millions d'euros, contre 1 406 millions d'euros en 2019.

Les **investissements corporels et incorporels (industriels)** sont en baisse de - 32,0 % à 1 236 millions d'euros, au-delà de l'objectif de baisse de plus de 500 millions d'euros, et reculent en pourcentage des ventes à 3,2 % contre 4,3 % en 2019. Pour autant, le Groupe a été vigilant pour consacrer une part aux investissements de capacités additionnelles afin de préparer la croissance future, avec 371 millions d'euros, principalement dans les domaines suivants : Industrie de la construction et Sciences de la vie, solutions de façade et de gypse en pays émergents (Mexique, Inde et Chine).

› NIVEAU RECORD DU CASH FLOW LIBRE : 3,0 MDS€, + 64 %

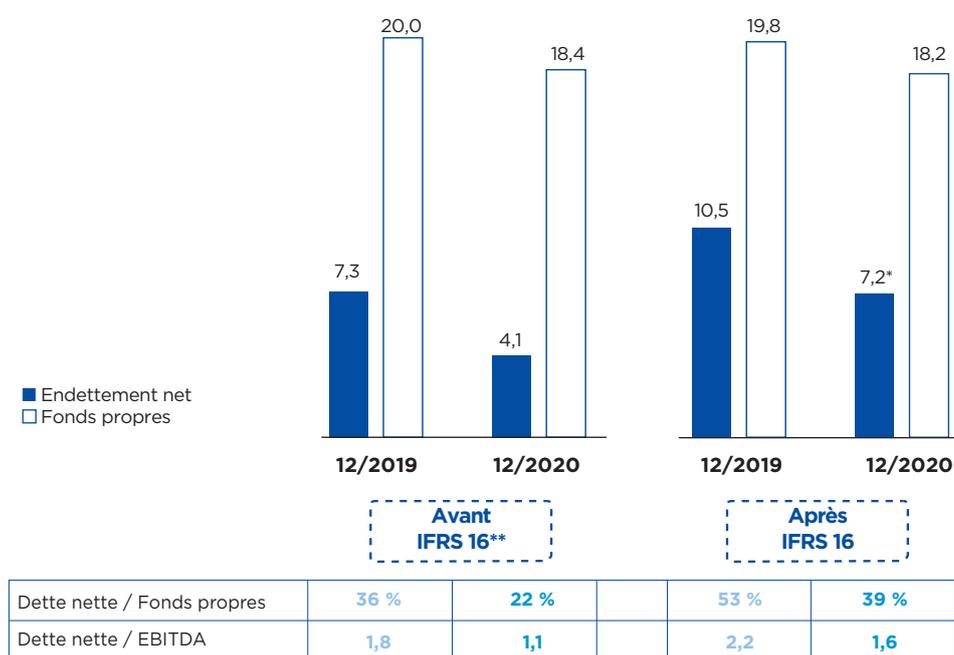


Le **cash flow libre** s'accroît de + 63,9 % à un **niveau record de 3 044 millions d'euros** (8,0 % du chiffre d'affaires contre 4,4 % en 2019), avec un taux de conversion de **cash flow libre** en hausse à 81 % (contre 44 % en 2019), notamment grâce à une nette amélioration du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), à la baisse des investissements industriels et au recul des charges hors exploitation. Le BFR d'exploitation s'établit à 18 jours de chiffre d'affaires à fin décembre 2020 à un niveau historiquement bas, contre 27 jours à fin décembre 2019, bénéficiant environ pour moitié d'un gain structurel et pour moitié d'un gain exceptionnel.

Les **investissements en titres** s'élèvent à 1343 millions d'euros (contre 297 millions d'euros en 2019) avec principalement l'acquisition de Continental Building Products. Continental Building Products a réalisé sur 12 mois pro forma un chiffre d'affaires de 480 millions de dollars pour un EBITDA de 112 millions de dollars, soit une marge d'EBITDA de 23,3 %. Le montant des synergies a dépassé les attentes initiales et atteint 20 millions de dollars en 2020. La création de valeur prévisionnelle est confirmée en année 3. Au total, le Groupe a réalisé 13 acquisitions en 2020, représentant en année pleine un chiffre d'affaires d'environ 500 millions d'euros et un EBITDA de 110 millions d'euros.

Les **désinvestissements** s'élèvent à 2 567 millions d'euros contre 1 052 millions d'euros en 2019, avec principalement la cession des titres Sika.

› BAISSÉ DE L'ENDETTÉMENT NET



* 0,15 Md€ d'euros de baisse de l'endettement net à fin décembre 2020 relatif à l'endettement des entités en cours de cession
 ** avant IFRS 16 : estimations

L'endettement net s'inscrit en forte baisse à 7,2 milliards d'euros fin 2020, contre 10,5 milliards d'euros fin 2019, principalement grâce à la génération d'un *cash flow* libre en croissance significative, au classement comptable en passifs destinés à la vente de l'endettement des sociétés en cours de cession pour 0,15 milliard d'euros, ainsi qu'au montant des cessions nettes des acquisitions pour environ 1,2 milliard d'euros. La cession de la participation de 10,75 % du capital de Sika pour un montant de 2,4 milliards

d'euros s'est en effet traduite par un gain net en cash de 1,5 milliard d'euros. Hors IFRS 16, l'endettement net se replie à 4,1 milliards d'euros fin 2020, contre 7,3 milliards d'euros fin 2019. L'endettement net s'élève à 39 % des fonds propres (capitaux propres de l'ensemble consolidé), contre 53 % au 31 décembre 2019. Le ratio « dette nette sur EBITDA » s'établit à 1,6 (1,1 hors IFRS 16) contre 2,2 (1,8 hors IFRS 16) au 31 décembre 2019.

1.4 Politique actionnariale

Au second semestre 2020, le Groupe a **réduit le nombre de titres en circulation à 530 millions** à fin décembre 2020 contre 542 millions à fin décembre 2019.

Lors de sa réunion de ce jour, le Conseil d'administration de la Compagnie a décidé de confirmer sa proposition pour l'Assemblée générale du 3 juin 2021 de distribuer en espèces un **dividende de 1,33 euro par action**. Ce dividende représente **48 % du résultat net courant**, soit un rendement de 3,5 % sur la base du cours de clôture au

31 décembre 2020 (37,50 euros). La date de détachement (*ex date*) est fixée au 7 juin et la mise en paiement du dividende interviendra le 9 juin 2021.

Le Conseil a confirmé par ailleurs le maintien de sa politique de dividende qui privilégie un paiement en espèces et vise un taux de distribution normalisé de 35 % à 40 % du résultat net courant, taux dépassé pour le dividende au titre de 2020 dans le contexte de la pandémie.

1.5 Achèvement de *Transform & Grow*

L'initiative *Transform & Grow* a permis une transformation en profondeur du Groupe grâce à une organisation légère, agile et orientée vers le client, ainsi qu'à une accélération de la rotation du portefeuille pour une croissance rentable et durable.

Des économies de coûts structurelles

La nouvelle structure organisationnelle par pays et par marché a permis de générer 250 millions d'euros à fin 2020 avec une année d'avance sur l'objectif, dont 120 millions d'euros en 2019 et 130 millions d'euros en 2020. L'effet positif sur la marge d'exploitation est d'environ **60 points de base**.

Cette amélioration structurelle de la base de coûts du Groupe est localisée pour environ 70 % en Europe, 15 %

dans les Solutions de Haute Performance, 10 % dans les Amériques et 5 % en Asie-Pacifique. Elle correspond à une simplification des organisations (-55 % des économies), à un allègement des structures centrales et fonctions supports (-25 % des économies), ainsi qu'à des synergies et optimisations au sein des pays et des marchés (-20 % des économies).

Une rotation de portefeuille accélérée qui se poursuit

Avec 3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires cédé à fin 2020, le Groupe a d'ores et déjà dépassé l'objectif initial : l'effet positif sur la marge d'exploitation en année pleine atteint **plus de 40 points de base**.

L'optimisation du portefeuille se poursuit et atteint désormais au total plus de **4,6 milliards d'euros** (pour un montant total de désinvestissements de plus de 1 milliard d'euros),

dont environ 1,2 milliard d'euros supplémentaire de chiffre d'affaires en cours de cession, avec Lapeyre (641 millions d'euros) et la Distribution Pays-Bas (522 millions d'euros).

Ces optimisations locales devraient se poursuivre, en fonction des forces et des faiblesses identifiées par le management de chaque pays ou marché.

Des perspectives de croissance accrues

L'organisation au plus proche des clients par pays ou par marché améliore le profil de croissance du Groupe, en présentant une offre complète de solutions intégrées à chaque segment du monde de la construction (maison individuelle, immeuble collectif, hôpital, école) et de l'industrie.

1.6 Performance Environnementale, Sociale et Gouvernance (ESG)

1

La Performance ESG poursuit son avancée en 2020 :

- Confirmation de la tendance à l'amélioration des résultats sécurité : taux de fréquence d'accidents (TF2) à 1,8 (contre 2,2 en 2019).
- De nouveaux progrès dans la lutte contre le changement climatique :
 1. première étape franchie avec succès sur l'ambitieuse feuille de route 2030 vers le net zéro carbone 2050 :
 - réduction de 4 % des émissions carbone scope 1 et 2 de 0,4 million de tonnes à 10,4 millions par rapport à 2019 et de 22,2 % par rapport à 2017, en ligne avec notre objectif 2030 d'une réduction de 33 %,
 - augmentation de 19 % des prélèvements de matières premières naturelles évités par rapport à 2019,
 - réduction de 14 % des déchets non valorisés par rapport à 2019.
 2. reporting selon les standards TCFD (« Task Force on Climate-related Financial Disclosures ») et SASB (« Sustainability Accounting Standards Board ») et publication de scénarios carbone.
- Objectif 2020 de diversité atteint : 25 % de femmes cadres (24 % en 2019).
- Mise en œuvre du programme « CARE by Saint-Gobain » de protection sociale pour tous les collaborateurs du Groupe et leurs familles :
 1. dans tous les pays, la durée des congés de maternité ou d'adoption est d'au moins 14 semaines avec garantie de rémunération à 100 %,
- 2. le déploiement des couvertures santé et de la prévoyance est en ligne avec l'objectif d'en faire bénéficier 100 % des collaborateurs à fin 2022.
- Association renforcée avec les communautés locales pour une croissance inclusive :
 1. près de 10 millions d'euros de dons pour des actions de philanthropie locales,
 2. développement de formations pour les jeunes (Centre de Formation d'apprentis « CFA » en France par exemple) et les artisans afin de faciliter l'utilisation de produits durables et accélérer la rénovation des bâtiments,
 3. participation à des programmes locaux pour favoriser l'accès des personnes exclues à des logements décentes, lutter contre la précarité énergétique et aider l'insertion professionnelle.
- Forte adhésion des collaborateurs pendant la crise sanitaire : le niveau d'engagement, mesuré à 82 %, confirme la fierté, la loyauté et la satisfaction de nos collaborateurs (79 % en 2019).
- Poursuite des formations à la Conformité qui dépassent, cette année encore, un taux de réalisation de 90 % des populations concernées.

Le Groupe dévoile en 2020 de nouvelles ambitions :

- Dans la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de son activité avec la formulation de la raison d'être de Saint-Gobain « Making the World a better Home », au terme d'un processus collaboratif impliquant près de 15 000 collaborateurs.
- Dans la lutte contre le changement climatique, avec la publication de sa feuille de route 2030 en vue de la neutralité net carbone 2050 (« Net Zéro Carbone ») :
 1. nouveaux objectifs CO₂ validés par l'initiative Science-Based Targets (SBTi) :
 - réduction de 33 %, en absolu, des émissions directes et indirectes de CO₂ (scopes 1 et 2), par rapport à 2017,
 - réduction de 16 %, en absolu, de nos émissions de CO₂ sur le scope 3, pour la totalité des catégories pertinentes pour Saint-Gobain, par rapport à 2017 ;
 2. augmentation des prix du carbone utilisés en interne à 50 € par tonne pour les décisions d'investissement (contre 30 € précédemment) et à 150 € (contre 100 € précédemment) par tonne pour les investissements en Recherche et Développement portant sur des technologies disruptives,
 3. allocation, afin d'atteindre ses objectifs en termes de neutralité carbone, chaque année jusqu'en 2030, d'une enveloppe d'environ 100 millions d'euros à des investissements industriels et de Recherche et Développement ciblés.
- Augmentation de la part des critères RSE (Responsabilité sociale d'entreprise) dans les plans de rémunération à long terme des dirigeants de 15 % à 20 %, avec des objectifs CO₂ qui passent de 5 % à 10 %.
- Dans l'association de sa démarche d'achats responsables à la feuille de route « Net Zéro Carbone », pour l'évaluation et la réduction du scope 3 des émissions de CO₂.
- Dans la recherche de plus d'inclusion et de diversité : nouvel objectif de 30 % de femmes au COMEX du Groupe à fin 2025 (25 % en 2020).

1.7 Perspectives 2021

Dans un environnement macroéconomique et sanitaire encore marqué par des incertitudes, la dynamique de nos principaux marchés est bonne – tout particulièrement la rénovation en Europe et la construction dans les Amériques – au second semestre 2020 et début 2021. Dans cet environnement de marché, hors nouvel impact de la pandémie de coronavirus, Saint-Gobain anticipe les tendances suivantes pour les segments :

- **Solutions de Haute Performance** : poursuite d'une amélioration séquentielle de la plupart des marchés industriels. Les métiers liés à l'investissement de nos clients se redresseront progressivement au cours de l'année sans toutefois atteindre le bon niveau de 2018 ;
- **Europe du Nord** : poursuite de la surperformance sur les marchés de la construction et soutien des plans de relance ; les pays nordiques et l'Allemagne devraient bénéficier de la bonne dynamique du marché de la rénovation, sauf impact des nouvelles mesures strictes de confinement ; le Royaume-Uni devrait rebondir dans un environnement qui reste toutefois incertain ;
- **Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique** : poursuite de la surperformance sur les marchés de la construction grâce à la robustesse des marchés de la rénovation résidentielle et au soutien des plans de relance nationaux et européens qui devraient bénéficier tout particulièrement aux solutions de rénovation énergétique du Groupe, notamment en France, même si certains marchés, comme la construction neuve, restent en retrait ;
- **Amériques** : croissance des marchés, notamment de la construction neuve résidentielle, à la fois en Amérique du Nord, comme anticipé, et en Amérique latine ;
- **Asie-Pacifique** : croissance des marchés, avec une poursuite de la bonne dynamique en Chine et un rebond vif attendu en Inde.

Priorités d'actions 2021

1. Amélioration du profil de croissance rentable du Groupe grâce à :

- **poursuite de l'optimisation du portefeuille** (cessions et acquisitions) et croissance de la plaque de plâtre en Amérique du Nord en s'appuyant sur Continental Building Products ;
- **surperformance par rapport aux marchés** grâce à une **offre de solutions intégrées** destinées aux clients de chaque pays et de chaque marché final pour répondre à l'ensemble des besoins du monde de la construction et de l'industrie ;
- **stratégie de différenciation et d'innovation** pour développer des solutions durables et performantes.

2. Hausse de plus de 100 points de base de la marge d'exploitation par rapport aux 7,7 % de 2018 et maintien d'une forte discipline sur la génération de **cash flow** libre :

- **attention permanente au différentiel prix-coûts** avec une grande discipline de prix, dans un environnement de coûts de matières premières et d'énergie inflationnistes ;
- **baisse des coûts dans le cadre de mesures additionnelles d'adaptation post-coronavirus** qui devraient générer 150 millions d'euros en 2021, après 50 millions d'euros au second semestre 2020 ;
- poursuite du **programme d'excellence opérationnelle** visant à compenser l'inflation des coûts hors matières premières et énergie ;
- **conservation des éléments structurels d'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation** ;
- **investissements corporels et incorporels** (industriels) autour de **1,5 milliard d'euros**, avec une allocation des investissements de capacités additionnelles aux marchés à forte croissance, et poursuite de la transformation digitale ;
- poursuite de la baisse des **coûts hors exploitation**.

En 2021, le Groupe vise une forte progression du résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables, avec une progression de la marge d'exploitation de plus de 100 points de base par rapport aux 7,7 % de 2018 (dans l'hypothèse d'un retour aux volumes de 2018), confirmant le succès de *Transform & Grow*.

Ces déclarations prospectives peuvent être généralement identifiées par l'utilisation des termes « s'attendre à », « anticiper », « croire », « avoir l'intention de », « estimer » ou « planifier », ainsi que par d'autres termes similaires. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits dans la section « Facteurs de Risques » du Document d'enregistrement universel de Saint-Gobain disponible sur son site Internet (www.saint-gobain.com). En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Ce document contient des informations prospectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison.

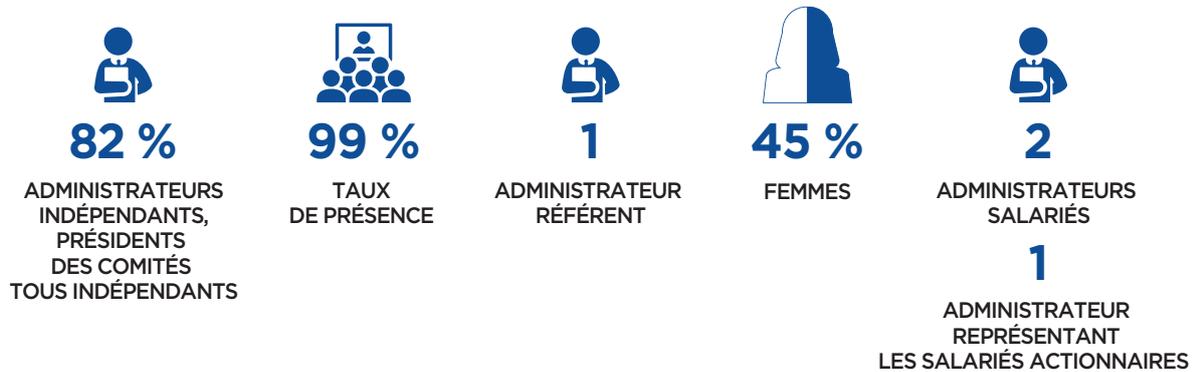
2.1 Présentation du Conseil d'administration

Au 1^{er} avril 2021, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain comprend 14 membres nommés pour un mandat renouvelable de quatre ans, dont une administratrice représentant les salariés actionnaires et deux administrateurs représentant les salariés nommés en application de la loi, et un administrateur référent, indépendant, en charge notamment de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

Le Conseil comprend une proportion de **82 % d'administrateurs indépendants** selon les critères énoncés par le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Compagnie de Saint-Gobain se

réfère et **45 % de femmes**. Le Conseil d'administration a tenu seize séances au cours de l'exercice 2020, avec un **taux de présence** des administrateurs en fonction au 1^{er} février 2021 de **99 %**.

Pour plus de renseignements sur la composition du Conseil d'administration et son fonctionnement, se reporter à la Section 1 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel de la Compagnie de Saint-Gobain établi au titre de l'exercice 2020 en ligne sur le site Internet www.saint-gobain.com (le « Document d'enregistrement universel 2020 »).



2.1.1 Composition du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain

Tous les renseignements sont donnés au 1^{er} avril 2021 ⁽¹⁾.



PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président du Conseil d'administration

1^{re} nomination : juin 2006
Nombre d'actions détenues : 224 768
Autres mandats (hors Groupe) ⁽¹⁾ :
- Administrateur de BNP Paribas*

Président-Directeur
Général
de la Compagnie
de Saint-Gobain

62 ans

Nationalité française

Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie

⁽¹⁾ Nomination en tant qu'administrateur de Veolia* proposée à l'Assemblée générale du 22 avril 2021.



JEAN-FRANÇOIS CIRELLI

Administrateur indépendant

1^{re} nomination : juin 2020
Nombre d'actions détenues : 800
Autres mandats (hors Groupe) :
- Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg ⁽¹⁾
- Senior Advisor d'Advent International
- Administrateur de Idemia
- Administrateur de MET Holding AG** (Suisse)

Président de
BlackRock France,
Belgique et
Luxembourg

62 ans

Nationalité française

BlackRock France
16, rue du 4 Septembre
75002 Paris

⁽¹⁾ Administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock, M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au Conseil d'administration

* Société cotée.

** Société étrangère.

⁽¹⁾ La biographie complète de chacun des administrateurs, la liste des mandats et fonctions qu'ils exercent ou ont exercé au cours des cinq dernières années ainsi que l'échelonnement du renouvellement de leur mandat figurent à la Section 1.1 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2020.



LYDIE CORTES

Administratrice salariée
Membre du Comité des nominations
et des rémunérations

1^{re} nomination : mai 2018
Nombre d'actions détenues : 1 979
Autres mandats :
- Néant

*Saint-Gobain Weber France
D 1083 Le Grand Étang
01960 Servas*

Coordinatrice Sécurité
Produits, Saint-Gobain
Weber France

49 ans

Nationalité française



SIBYLLE DAUNIS

Administratrice représentant
les salariés actionnaires

1^{re} nomination : mars 2020
Nombre d'actions détenues : 3 818
Autres mandats :
- Néant

*PUM
4, rue René Francart
51100 Reims*

Directrice générale
de PUM

46 ans

Nationalité française



IÊDA GOMES YELL

Administratrice indépendante
Membre du Comité des nominations
et des rémunérations

1^{re} nomination : juin 2016
Nombre d'actions détenues : 800
Autres mandats :

- Administratrice et membre du Comité d'audit et des risques de Bureau Veritas*
- Administratrice et membre du Comité des nominations, développement durable et de la gouvernance et du Comité du Capital humain et des rémunérations d'Exterran Corporation* (États-Unis)
- Administratrice et membre du Comité Stratégique et du Comité de Ressources Humaines, Conformité et Développement Durable de Prumo Logística S.A.** (Brésil)

*Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie*

Chercheuse
et administratrice
de sociétés

64 ans

Nationalités
brésilienne et anglaise



ANNE-MARIE IDRAC

Administratrice indépendante
Présidente du Comité des nominations
et des rémunérations
Membre du Comité de la responsabilité
sociale d'entreprise

1^{re} nomination : juin 2011
Nombre d'actions détenues : 827

Autres mandats :

- Administratrice et Présidente du Comité de Développement Durable et Conformité d'Air France-KLM*
- Administratrice, Présidente du Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat et membre du Comité d'audit de Bouygues*
- Administratrice et membre du Comité de gouvernance et d'éthique et du Comité Stratégique & RSE de Total*
- Administratrice et Présidente du Comité des rémunérations de Sanef

*Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie*

Administratrice
de sociétés

69 ans

Nationalité française



PAMELA KNAPP

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques

1^{re} nomination : juin 2013
Nombre d'actions détenues : 1 818
Autres mandats :

- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Lanxess AG* (Allemagne)
- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Signify N.V.* (Pays-Bas)

*Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie*

Administratrice
de sociétés

62 ans

Nationalité allemande



AGNÈS LEMARCHAND

Administratrice indépendante
Présidente du Comité de la responsabilité
sociale d'entreprise
Membre du Comité d'audit et des risques

1^{re} nomination : juin 2013
Nombre d'actions détenues : 2 252

Autres mandats :

- Administratrice et membre du Comité de nomination et de rémunération de Solvay SA* (Belgique)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de BioMérieux*

*Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie*

Administratrice
de sociétés

66 ans

Nationalité française

* Société cotée.
** Société étrangère.



DOMINIQUE LEROY

Administratrice indépendante
Membre du Comité des nominations
et des rémunérations

1^{re} nomination : novembre 2017
Nombre d'actions détenues : 1 000

Autres mandats :

- Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe (Allemagne)
- Membre du Conseil de surveillance, du Comité de Gouvernance et de Nomination, du Comité des Risques et du Comité du Développement Durable et de l'Innovation d'Ahold Delhaize* (Pays-Bas)

Friedrich-Ebert
Allée 140
53113 Bonn
Allemagne

Membre du Directoire
de Deutsche
Telekom AG* et
Directrice générale
Europe

56 ans

Nationalité belge



DENIS RANQUE

Administrateur
Membre du Comité des nominations
et des rémunérations

1^{re} nomination : juin 2003
Nombre d'actions détenues : 888

Autres mandats :

- Administrateur de CMA-CGM

Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie

Administrateur
de sociétés

69 ans

Nationalité française

2



GILLES SCHNEPP

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit et des risques

1^{re} nomination : juin 2009
Nombre d'actions détenues : 800

Autres mandats :

- Président du Conseil d'administration de Danone* (1)
- Administrateur de Legrand* (2)
- Administrateur de Sanofi*

Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie

Président du Conseil
d'administration
de Danone*

62 ans

Nationalité française



JEAN-DOMINIQUE SENARD

Administrateur référent
Administrateur indépendant
Membre du Comité de la responsabilité
sociale d'entreprise

1^{re} nomination : juin 2012
Nombre d'actions détenues : 7 685

Autres mandats :

- Président du Conseil d'administration de Renault*

Renault
13, Quai Alphonse Le Gallo
92100 Boulogne-Billancourt

Président du Conseil
d'administration
de Renault*

67 ans

Nationalité française

(1) Ratification de la cooptation de M. Gilles Schnepf au Conseil d'administration de Danone soumise à la prochaine Assemblée générale du 29 avril 2021.

(2) M. Gilles Schnepf a l'intention de ne pas voir son mandat renouvelé en 2022 au sein du Conseil d'administration de Legrand.



PHILIPPE THIBAUDET

Administrateur salarié
Membre du Comité de la responsabilité
sociale d'entreprise

1^{re} nomination : mai 2018
Nombre d'actions détenues : 724

Autres mandats :

- Néant

Saint-Gobain Iover
19, rue Paul Sabatier
71102 Chalon-sur-Saône

Chargé de mission
EHS, Saint-Gobain
Isover

40 ans

Nationalité française



PHILIPPE VARIN

Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit et des risques

1^{re} nomination : juin 2013
Nombre d'actions détenues : 3 026

Autres mandats :

- Président du Conseil d'administration de Suez*
- Président de la SASU PRM3C

Tour CB21
16, place de l'Iris
92040 Paris-La Défense Cedex

Président du Conseil
d'administration
de Suez*

68 ans

Nationalité française

* Société cotée.

** Société étrangère.

2.1.2 Les comités spécialisés du Conseil d'administration

Le Conseil compte en son sein trois Comités destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses délibérations : le **Comité d'audit et des risques**, le **Comité des nominations et des rémunérations** et le **Comité de la responsabilité sociale d'entreprise**. Ces Comités n'ont pas de pouvoir propre de décision (sauf disposition expresse contraire prévue par le règlement intérieur du Conseil d'administration en ce qui concerne le Comité d'audit et des risques s'agissant de l'approbation des prestations de services non audit confiées aux Commissaires aux comptes) et rendent compte au Conseil de leurs travaux, conclusions et propositions.

Les travaux de ces trois Comités au cours de l'exercice 2020 sont décrits à la Section 1.2.3 du Chapitre 5 *Gouvernement d'Entreprise* du Document d'enregistrement universel 2020.

Il est précisé que le Comité des nominations et des rémunérations a proposé au Conseil d'administration de soumettre à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 la nomination de M. Benoit Bazin en qualité d'administrateur ainsi que le renouvellement du mandat d'administrateur de Mmes Pamela Knapp et Agnès Lemarchand et de M. Gilles Schnepf qui viennent à échéance à l'issue de cette Assemblée.

M. Philippe Varin n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat compte tenu de la limite d'âge qu'il atteindrait en cours de mandat si ce dernier était renouvelé. Durant les années de son mandat, son expérience et son jugement ont beaucoup apporté aux débats et décisions du Conseil.

Le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité d'audit et des risques comprennent, respectivement, 3/4 et 100 % d'administrateurs indépendants, y compris leur Président, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

Le tableau ci-après présente la composition synthétique du Conseil et des Comités au 1^{er} avril 2021 :

Nom	Âge	Indépendant ⁽¹⁾	Autres mandats ⁽⁵⁾	CAR ⁽⁶⁾	CNR ⁽⁷⁾	CSRSE ⁽⁸⁾	Années de présence
 Pierre-André de Chalendar	62	Non	1				15
 Jean-François Cirelli	62	Oui	0				0,5
 Lydie Cortes	49	Non ⁽²⁾	0		(M) ⁽⁹⁾		2,5
 Sibylle Daunis	46	Non ⁽³⁾	0				1
 Iêda Gomes Yell	64	Oui	2		(M)		5
 Anne-Marie Idrac	69	Oui	3		(P) ⁽¹⁰⁾	(M)	10
 Pamela Knapp	62	Oui	2	(M)			8
 Agnès Lemarchand	66	Oui	2	(M)		(P)	8
 Dominique Leroy	56	Oui	2		(M)		3
 Denis Ranque	69	Non	1		(M)		18
 Gilles Schnepf	62	Oui	3	(M)			12
 Jean-Dominique Senard	67	Oui	1			(M)	9

Nom	Âge	Indépendant ⁽¹⁾	Autres mandats ⁽⁵⁾	CAR ⁽⁶⁾	CNR ⁽⁷⁾	CSRS ⁽⁸⁾	Années de présence
 Philippe Thibaudet	40	Non ⁽²⁾	0			(M)	2,5
 Philippe Varin	68	Oui	1	(P)			8
NOMBRE DE SÉANCES			CONSEIL : 16	CAR : 5	CNR : 5	CSRS : 2	
TAUX DE PRÉSENCE			99 %	90 %	100 %	100 %	

(1) Selon les critères énoncés par la recommandation 8.5 du code Afep-Medef, voir Section 1.1.2 du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 pour plus de détails.

(2) Administrateur représentant les salariés, nommé en application de la loi, non comptabilisé dans le calcul des ratios d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.

(3) Administratrice représentant les salariés actionnaires cooptée le 26 mars 2020 en remplacement de M. Jacques Pestre qui a fait valoir ses droits à la retraite. Non comptabilisée dans le calcul du ratio d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.

(4) Administrateur référent.

(5) Exercés au sein de sociétés cotées (hors Compagnie de Saint-Gobain).

(6) Comité d'audit et des risques.

(7) Comité des nominations et des rémunérations.

(8) Comité de la responsabilité sociale d'entreprise qui a été créé le 4 juin 2020, date à laquelle le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise a été dissous.

(9) Membre d'un Comité.

(10) Président d'un Comité.

2.1.3 Administrateur référent

Le Conseil d'administration, tenant compte de l'évolution de la pratique au sein des sociétés à présidence unifiée en France et de l'attente de certains investisseurs exprimée à l'occasion du dialogue que la Société entretient avec eux, a créé la fonction d'administrateur référent qui est assumée par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant, depuis le 8 juin 2017. L'administrateur référent est notamment en charge de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

Attributions

Ses pouvoirs, qui sont décrits dans le règlement intérieur du Conseil d'administration, sont les suivants :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les administrateurs dont il aurait connaissance ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration qui est réalisée périodiquement ;
- convoquer, présider, animer et rendre compte au Président-Directeur Général des réunions des administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (dites « executive sessions »). Celles-ci peuvent se tenir au cours ou à l'issue d'une séance du Conseil d'administration, le cas échéant en coprésidence avec le Président du Comité des nominations et des rémunérations dans l'hypothèse où il s'agit d'une personne différente et lorsque les matières relevant de la compétence du Comité des nominations et des rémunérations (notamment plan de succession et éléments de rémunération du dirigeant mandataire social) sont abordées ;

- être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance, les rencontrer, à la demande du Président-Directeur Général ;
- veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- plus généralement, veiller au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de :

- proposer au Président-Directeur Général l'ajout de points à l'ordre du jour de toute séance du Conseil d'administration ;
- demander au Président-Directeur Général la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé ;
- convoquer et présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président-Directeur Général ; et
- assister, le cas échéant, aux réunions des Comités dont il n'est pas membre dans la mesure strictement nécessaire à l'accomplissement de ses missions et en accord avec le Président du Comité concerné.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

Activités au cours de l'exercice 2020

En 2020, l'administrateur référent a assisté à l'ensemble des séances du Conseil d'administration, des séances du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise (Comité qu'il présidait), et des séances du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise.

Lors du Conseil d'administration du 25 février 2021, M. Jean-Dominique Senard a présenté un bilan de son activité en tant qu'administrateur référent au titre de l'exercice 2020. Ses travaux ont notamment consisté à :

- examiner, avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, la situation d'indépendance des administrateurs au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef (notamment à travers la revue des questionnaires de conflits d'intérêts et l'analyse des relations d'affaires) ;
- présider, ou coprésider avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations selon les sujets abordés, les débats – au cours de réunions du Conseil – tenus hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (*executive sessions*) ;
- débattre avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et avec le Président-Directeur Général des plans de succession le concernant ; être en contact avec les membres du Conseil sur le sujet ; puis, conjointement avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, rendre compte au Conseil et présider deux *executive sessions* pleinement consacrées à la succession du Président-Directeur Général ;
- débattre avec le Président-Directeur Général des interactions et de la coopération entre ce dernier et le Directeur Général Délégué ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités qui s'est déroulée dans les conditions suivantes :
 - l'administrateur référent a revu le projet de questionnaire à soumettre aux administrateurs préparé par le Secrétaire Général ainsi que les réponses apportées, les administrateurs qui le souhaitaient ayant eu la possibilité de s'en entretenir avec l'administrateur référent,
 - l'administrateur référent a fait rapport au Conseil des résultats de cette auto-évaluation et des conclusions proposées qui ont alimenté la réflexion du Conseil au cours de la seconde *executive session* consacrée à la succession du Président-Directeur Général,
 - l'administrateur référent s'est entretenu avec le Président-Directeur Général et la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, et a été à la disposition des administrateurs qui le souhaitaient pour évoquer les contributions individuelles des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective aux délibérations ;
- rencontrer, en vue de l'Assemblée générale 2020, et, fin 2020, en vue de l'Assemblée générale 2021, plusieurs actionnaires afin de dialoguer sur la gouvernance de Saint-Gobain, à la demande du Président-Directeur Général ;
- revoir les ordres du jour prévisionnels des séances du Conseil d'administration et des Comités pour l'exercice 2021 ;
- revoir la partie « Composition et fonctionnement du Conseil d'administration » du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020.

L'administrateur référent a présenté un bilan de sa troisième année d'exercice aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2020.

2.2 Propositions de nomination et renouvellement de mandats d'administrateur

2.2.1 Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2020 et nomination et renouvellements proposés à l'Assemblée

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2020 et les changements proposés à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 :

	Assemblée générale du 4 juin 2020	Assemblée générale du 3 juin 2021
Départ	Frédéric Lemoine Jacques Pestre	Philippe Varin (juin 2013) ⁽¹⁾
Renouvellement	Iêda Gomes Yell (juin 2016) ⁽¹⁾ Jean-Dominique Senard (juin 2012) ⁽²⁾	Pamela Knapp (juin 2013) ⁽¹⁾ Agnès Lemarchand (juin 2013) ⁽¹⁾ Gilles Schnepf (juin 2009) ⁽³⁾ Sibylle Daunis (juin 2020) ⁽⁴⁾
Nomination/ratification proposée	Jean-François Cirelli ⁽¹⁾ Sibylle Daunis	Benoît Bazin ⁽⁵⁾

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administrateur référent.

(3) En cas de renouvellement du mandat de M. Gilles Schnepf lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, ce dernier ne sera plus considéré, conformément au code Afep-Medef, comme administrateur indépendant puisqu'administrateur depuis plus de 12 ans.

(4) Le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires doit être renouvelé selon les nouvelles modalités de désignation prévues par les statuts de la Compagnie de Saint-Gobain mis en conformité avec la loi PACTE par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020. Mme Sibylle Daunis, Présidente du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France » qui représente actuellement les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration, a été désignée candidate par ledit Conseil de surveillance. Cette candidature a été soutenue par le Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG Monde » qui n'a pas proposé d'autre candidat, tout comme les salariés actionnaires au nominatif.

(5) Actuel Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain et futur Directeur Général à partir du 1er juillet 2021 (voir Section 1.2.1 du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020).

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil en termes d'indépendance, de représentation des femmes et de présence d'administrateurs étrangers au cours de l'exercice 2020 et telle qu'envisagée à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, sous réserve de la nomination et du renouvellement des administrateurs désignés ci-dessus :

	À compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2019	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2020	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (sous réserve)
Taux d'indépendance ⁽¹⁾	73 %	82 %	64 %
Taux de féminisation ⁽²⁾	45 %	45 %	45 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère ⁽³⁾	27 %	27 %	27 %

(1) Conformément aux règles fixées par le code Afep-Medef.

(2) Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateurs représentant les salariés actionnaires.

(3) Hors administrateurs salariés nommés en vertu de dispositions légales impératives spécifiques.

2.2.2 Nomination d'un nouvel administrateur proposée à l'Assemblée générale



52 ans

Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, Place de l'Iris
92400 Courbevoie

BENOÎT BAZIN

Principale fonction exercée : Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain (jusqu'au 1^{er} juillet 2021)

Expertise et expérience :

Après des études en France et aux États-Unis, et quatre années passées au CIRI et à la Direction du Trésor, M. Benoît Bazin rejoint Saint-Gobain en 1999. Il y exerce diverses fonctions en France et, à partir de 2002, aux États-Unis – dans un rôle opérationnel au sein du Pôle Matériaux Haute Performance, puis est nommé en 2005 Directeur Financier de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2009 à fin 2015, M. Benoît Bazin dirige le Pôle Distribution Bâtiment. En 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2016 à fin 2018, M. Benoît Bazin dirige le Pôle produits pour la construction. Durant l'année 2017, il exerce également les fonctions de Président et CEO de CertainTeed Corporation aux États-Unis. Depuis le 1^{er} janvier 2019, il est Directeur Général Délégué du Groupe Saint-Gobain.

En outre, M. Benoît Bazin a été nommé administrateur de Vinci le 18 juin 2020 ; à ce titre, il est membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance. Il a également été administrateur et membre du Comité d'audit et des risques d'Essilor entre 2009 et 2017, et Président du Comité d'audit et des risques de mai 2016 à mars 2017.

Mandats et fonctions en cours hors du Groupe Saint-Gobain :

- Administrateur de Vinci*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe :

- Administrateur d'Essilor* (2009-2017)

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 25 février 2021, que, dans le cadre de la succession de M. Pierre-André de Chalendar, afin d'assurer une transition harmonieuse, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général seront dissociées, à partir du 1^{er} juillet 2021, entre MM. Pierre-André de Chalendar et Benoît Bazin et, qu'à compter de cette date, M. Pierre-André de Chalendar continuera à exercer la Présidence du Conseil d'administration tandis que M. Benoît Bazin assurera la Direction Générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif.

En tant qu'administrateur, M. Benoît Bazin apporterait au Conseil d'administration sa connaissance approfondie du Groupe et des activités de Saint-Gobain, au sein duquel il a exercé depuis plus de vingt ans différentes fonctions stratégiques et opérationnelles au sein des activités industrielles et de la Distribution, sur différents périmètres nationaux, régionaux et mondiaux du Groupe, en Europe et aux États-Unis en particulier, ainsi que ses compétences en matière de finance, management, stratégie, responsabilité sociale et environnementale et gouvernance.

La nomination de M. Benoît Bazin fait l'objet de la 4^e résolution.

* Société cotée.

2.2.3 Présentation des candidats au renouvellement

Tous les renseignements sont donnés au 1^{er} avril 2021.



Administratrice de sociétés

62 ans

Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, Place de l'Iris
92400 Courbevoie

PAMELA KNAPP

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit et des risques

1^{re} nomination : juin 2013

Nombre d'actions détenues : 1 818

Taux de présence en 2020 :

- Conseil d'administration : 100 %
- Comité d'audit et des risques : 100 %

Expertise et expérience :

Mme Pamela Knapp a débuté sa carrière en 1987 comme consultante en Fusions/Acquisitions chez Deutsche Bank Morgan Grenfell GmbH et chez Fuchs Consult GmbH.

En 1992, elle est nommée Directrice des Projets Stratégiques puis de la Branche Maintenance & Service au sein du secteur Transportation Systems du Groupe Siemens, fonctions qu'elle occupe jusqu'en 1997. De 1998 à 2000, elle est membre du Directoire et Directrice Administratif et Financier (CFO) de Siemens SA, Belgique et Luxembourg.

En 2000, elle est Directrice du département central Corporate Development Executives du Groupe Siemens puis, à partir de 2004, membre du Directoire et Directrice Administratif et Financier du secteur Power Transmission & Distribution du Groupe Siemens jusqu'en 2009. De 2009 au mois d'octobre 2014, elle a été membre du Directoire de GfK SE. Mme Pamela Knapp a également été membre du Conseil de surveillance de Monier Holdings SCA de 2009 à 2013 et de Peugeot SA de 2011 à 2021.

Depuis juin 2020, elle est membre de la Commission des Monopoles (Monopolkommission) qui conseille le Ministre de l'Économie allemand sur les sujets de la concurrence.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Pamela Knapp est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats détenus hors du Groupe Saint-Gobain :

- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Lanxess AG* (Allemagne)
- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Signify N.V.* (Pays-Bas)

Administratrice indépendante depuis 2013 et membre du Comité d'audit et des risques depuis 2015, Mme Pamela Knapp apporte au Conseil la dimension internationale de son expérience, son expérience de dirigeante au sein d'un grand groupe international et ses compétences en matière de finance, de stratégie et de management.

Le renouvellement du mandat d'administrateur de Pamela Knapp fait l'objet de la 5^e résolution.

* Société cotée.

**Administratrice de sociétés**

66 ans

Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, Place de l'Iris
92400 Courbevoie

AGNÈS LEMARCHAND**Administratrice indépendante****Présidente du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise****Membre du Comité d'audit et des risques**1^{re} nomination : juin 2013

Nombre d'actions détenues : 2 252

Taux de présence en 2020 :

- Conseil d'administration : 100 %
- Comité d'audit et des risques : 60 % ⁽¹⁾
- Comité de la responsabilité sociale d'entreprise : 100 %

Expertise et expérience :

Mme Agnès Lemarchand a débuté sa vie professionnelle avec différentes responsabilités opérationnelles au sein du Groupe Rhône-Poulenc de 1980 à 1985.

Nommée en 1986 Directrice Générale de l'Industrie Biologique Française (IBF), elle crée en 1987 IBF Biotechnics aux États-Unis, filiale du Groupe Rhône-Poulenc et de l'Institut Mérieux, dont elle est nommée Présidente-Directrice Générale.

En 1991, elle rejoint le Groupe Ciments Français en tant que Directrice Générale de Prodicat, filiale minéraux industriels qu'elle dirige de 1991 à 1996. Elle entre dans le Groupe Lafarge en 1997, occupe la fonction de Directrice de la stratégie de la branche Matériaux de Spécialités puis est nommée en 1999 Présidente-Directrice Générale de Lafarge Chaux.

En 2004, elle reprend avec les dirigeants la filiale de Lafarge Chaux au Royaume-Uni et fonde Steetley Dolomite Limited dont elle assure la présidence exécutive pendant 10 ans avant de céder l'entreprise au groupe industriel Lhoist. Mme Agnès Lemarchand a été membre du Conseil de surveillance de Mersen de 2007 à 2013 et membre du Conseil Économique, Social et Environnemental (section des activités économiques) de 2012 à 2014. Elle est membre du Comité ESG de l'Institut Français des Administrateurs.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Agnès Lemarchand est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats détenus hors du Groupe Saint-Gobain :

- Administratrice et membre du Comité de nomination et de rémunération de Solvay SA* (Belgique)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de BioMérieux*

Administratrice indépendante depuis 2013, membre du Comité d'audit et des risques depuis 2014 et Présidente du Comité de la responsabilité sociale de l'entreprise depuis 2020. Mme Agnès Lemarchand apporte au Conseil la dimension internationale de son expérience, sa connaissance du monde de l'industrie et ses compétences en matière de finance, de responsabilité sociale et environnementale, de stratégie et de management.

Le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Agnès Lemarchand fait l'objet de la 6^e résolution.

(1) Le taux de 60 % correspond à deux séances manquées pour raisons personnelles.

* Société cotée.



**Président du Conseil
d'administration de Danone**

62 ans

*Compagnie de Saint-Gobain
« Tour Saint-Gobain »
12, Place de l'Iris
92400 Courbevoie*

GILLES SCHNEPP

Administrateur ⁽¹⁾

Membre du Comité d'audit et des risques

1^{re} nomination : juin 2009

Nombre d'actions détenues : 800

Taux de présence en 2020 :

- Conseil d'administration : 100 %
- Comité d'audit et des risques : 100 %

Expertise et expérience :

M. Gilles Schnepf a débuté sa carrière chez Merrill Lynch en 1983 et est nommé en 1988 Directeur des départements obligataires et dérivés. En 1989, il rejoint le groupe Legrand où il occupe divers postes avant d'être nommé Directeur Général Délégué (2000), membre du Comité de direction et administrateur (2001), Vice-Président-Directeur Général (2004), Président-Directeur Général de Legrand (2006) puis Président du Conseil d'administration (2018), mandat qu'il occupe jusqu'en juin 2020. M. Gilles Schnepf a l'intention de ne pas voir son mandat renouvelé au sein du Conseil d'administration de Legrand.

Il exerce au sein du Medef depuis 2018, les fonctions de membre du Conseil Exécutif ainsi que de Président de la Commission de la transition écologique et économique. Il a été, entre 2019 et 2021, Vice-Président et membre référent du Conseil de surveillance de Peugeot SA ainsi que Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et membre du Comité financier et d'Audit de cette société. Il est administrateur, depuis mai 2020, de Sanofi et, depuis décembre 2020, de Danone dont il préside le Conseil d'administration depuis le 15 mars 2021.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Gilles Schnepf est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2009.

Mandats détenus hors du Groupe Saint-Gobain :

- Président du Conseil d'administration de Danone* ⁽²⁾
- Administrateur de Legrand* ⁽³⁾
- Administrateur de Sanofi*

Administrateur depuis 2009 et membre du Comité d'audit et des risques depuis 2017, M. Gilles Schnepf apporte au Conseil son expérience de dirigeant d'un grand groupe coté à dimension internationale, ses connaissances opérationnelles du monde de la distribution, de l'industrie, et de la transformation digitale ainsi que ses compétences en matière de gouvernance, de finance, de responsabilité sociale et environnementale, de stratégie et de management.

Le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Gilles Schnepf fait l'objet de la 7^e résolution.

(1) En cas de renouvellement du mandat de M. Gilles Schnepf lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, ce dernier ne sera plus considéré, conformément au code Afep-Medef, comme administrateur indépendant puisqu'administrateur depuis plus de 12 ans.

(2) La ratification de la cooptation de M. Gilles Schnepf au Conseil d'administration de Danone sera soumise à la prochaine assemblée générale du 29 avril 2021.

(3) M. Gilles Schnepf a l'intention de ne pas voir son mandat renouvelé en 2022 au sein du Conseil d'administration de Legrand.

* Société cotée.

**Directrice Générale de PUM**

46 ans

PUM

4, rue René Francart
51100 REIMS**SIBYLLE DAUNIS****Administratrice représentant les salariés actionnaires**1^{re} nomination : mars 2020

Nombre d'actions détenues : 3 818

Taux de présence en 2020 :

- Conseil d'administration : 100 %

Expertise et expérience :

Mme Sibylle Daunis débute sa carrière en 1996 dans une PME du secteur automobile, où elle a pour mission d'optimiser les achats hors production de grands groupes du secteur des sous-traitants automobile.

En 1998, elle rejoint l'activité Welding du groupe Air Liquide, où elle occupe le poste d'adjointe au Directeur des Achats de Production, avant de rejoindre la Direction Marketing et de prendre en charge le pilotage de l'ensemble des produits de négoce.

En 2001, elle rejoint Virax, société du groupe Facom spécialisée dans l'outillage pour le plombier, en tant que responsable achats.

C'est en 2005 qu'elle rejoint le Groupe Saint-Gobain, au sein de PUM Plastiques, où elle est adjointe au Directeur des Achats, fonction qu'elle exerce jusqu'en 2010 avant d'être nommée Directrice Marketing et Achats. En 2013 on lui confie, en sus de ses fonctions, la digitalisation de l'enseigne, ainsi que la Direction de la Communication.

Depuis septembre 2016, elle est Directrice Générale de PUM.

Mme Sibylle Daunis est administratrice de la Compagnie Saint-Gobain depuis mars 2020.

Mandats détenus hors du Groupe Saint-Gobain :

- Néant

Administratrice représentant les salariés actionnaires depuis 2020, Mme Sibylle Daunis apporte notamment au Conseil d'administration de Saint-Gobain sa connaissance approfondie du Groupe, au sein duquel elle travaille depuis plus de 15 ans, notamment dans le domaine de la distribution, ainsi que son expérience dans le domaine du marketing, de la transformation et de l'innovation digitale compte tenu de son expérience particulièrement réussie de digitalisation de l'enseigne qu'elle dirige aujourd'hui.

Le renouvellement du mandat d'administratrice représentant les salariés actionnaires de Mme Sibylle Daunis fait l'objet de la 8^e résolution.

2.3 Présentation de la direction du Groupe : évolution de la gouvernance et succession à la Direction Générale annoncée pour 2021

2.3.1 Unicité des fonctions jusqu'au 1^{er} juillet 2021

La Direction Générale de la Compagnie de Saint-Gobain se compose du Président-Directeur Général et, depuis le 1^{er} janvier 2019, d'un Directeur Général Délégué. L'organisation opérationnelle de la Direction du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur un Comité exécutif présidé par le Président-Directeur Général (voir Section 4.2 du Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2020).

2.3.1.1 Président-Directeur Général

Depuis la réunion des fonctions de Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain avec la Présidence du Conseil d'administration le 3 juin 2010, la fonction de Président-Directeur Général est assurée par M. Pierre-André de Chalendar, dont le mandat d'administrateur a été renouvelé par l'Assemblée générale du 7 juin 2018 (voir Section 1.2.1 du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020).

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Compagnie de Saint-Gobain dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (voir Section 1.2.2 du Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9 du Document d'enregistrement universel 2020). Sur l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, garant du bon respect des règles de gouvernance, voir Section 1.2.1 du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020.

2.3.1.2 Directeur Général Délégué

Lors de sa séance du 22 novembre 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a nommé M. Benoît Bazin en tant que Directeur Général Délégué à compter du 1^{er} janvier 2019. Celui-ci est particulièrement en charge du programme

de transformation du Groupe Saint-Gobain annoncé le 26 novembre 2018 (voir Section 2 du Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2020). Il participe en outre aux séances du Conseil d'administration.

Après des études en France et aux États-Unis, et quatre années passées au CIRI et à la Direction du Trésor, M. Benoît Bazin rejoint Saint-Gobain en 1999. Il y exerce diverses fonctions en France et, à partir de 2002, aux États-Unis – dans un rôle opérationnel au sein du Pôle Matériaux Haute Performance, puis est nommé en 2005 Directeur Financier de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2009 à fin 2015, M. Benoît Bazin dirige le Pôle Distribution Bâtiment. En 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2016 à fin 2018, M. Benoît Bazin dirige le Pôle produits pour la construction. Durant l'année 2017, il exerce également les fonctions de Président et CEO de CertainTeed Corporation aux États-Unis. Depuis le 1^{er} janvier 2019, il est Directeur Général Délégué du Groupe Saint-Gobain.

En outre, M. Benoît Bazin a été nommé administrateur de Vinci le 18 juin 2020 ; à ce titre, il est membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance. Il a également été administrateur et membre du Comité d'audit et des risques d'Essilor entre 2009 et 2017, et Président du Comité d'audit et des risques de mai 2016 à mars 2017.

Le Directeur Général Délégué est soumis aux mêmes limites de pouvoirs que le Président-Directeur Général.

2.3.2 Évolution de la gouvernance et succession à la Direction Générale du Groupe annoncées au 1^{er} juillet 2021

Conformément aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a mené depuis 2019, sous l'égide de l'administrateur référent et du Comité des nominations et des rémunérations et avec l'aide d'un cabinet de recrutement, un travail approfondi en vue de préparer la succession de M. Pierre-André de Chalendar, Président Directeur Général depuis 2010.

À l'issue de cette réflexion, le Conseil d'administration a jugé essentiel pour Saint-Gobain d'assurer une transition harmonieuse, en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général. Sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil d'administration a décidé – à

l'unanimité –, lors de sa séance du 25 février 2021, de nommer M. Benoît Bazin Directeur Général, à compter du 1^{er} juillet 2021. M. Pierre-André de Chalendar continuera à exercer la Présidence du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a également décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 3 juin 2021 la nomination de M. Benoît Bazin, en tant qu'administrateur de Saint-Gobain (voir ci-dessus).

Cette formule de gouvernement d'entreprise est reconnue comme la meilleure pratique pour permettre aux sociétés cotées d'assurer la transition pendant la période nécessaire dans le contexte de la succession du Président Directeur Général.

2.3.3 Le Comité exécutif

Dans le cadre de la transformation du Groupe Saint-Gobain annoncée le 26 novembre 2018, le Comité de direction Générale a été remplacé depuis le 1^{er} janvier 2019 par un Comité exécutif. Ce Comité, dont la composition reflète la nouvelle structure organisationnelle du Groupe Saint-Gobain, comprend 16 membres au 1^{er} janvier 2021 (voir Section 5 du Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2020). Outre le Président-Directeur Général et

le Directeur Général Délégué, les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe Saint-Gobain en sont membres (voir Section 5 du Chapitre 1 du Document d'enregistrement universel 2020).

Le Comité exécutif a pour mission d'examiner la gestion opérationnelle, de coordonner la conduite des projets et de mettre en œuvre la stratégie du Groupe Saint-Gobain. Il se réunit tous les mois.

2.4 Rémunération des organes d'administration et de direction (*Say on Pay*)

2.4.1 Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux (*Say on Pay ex post*)

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice passé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Conformément à la loi, sont soumis à l'approbation de votre Assemblée les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué. Ces éléments de rémunération, décrits ci-après, ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances du 27 février 2020, 23 avril 2020, 26 novembre 2020 et 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et en application des politiques de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020 (onzième et douzième résolutions).

Rappel des décisions prises par le Conseil d'administration en 2020 en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Pour rappel, en mars 2020, MM. Pierre-André de Chalendar et Benoît Bazin ont souhaité s'associer de manière solidaire aux efforts des collaborateurs du Groupe et de ses parties prenantes qui subissaient les effets d'une crise sans précédent. En conséquence, ils ont fait part au Conseil d'administration de leur décision de réduire de 25 % la rémunération devant leur être versée en 2020, à savoir 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 – devant être versée après approbation de l'Assemblée générale du 4 juin 2020 – et 25 % de leur rémunération fixe pour 2020, pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe se trouveraient en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de Covid-19. M. Benoît Bazin a également fait part de sa décision de renoncer, au titre

de l'exercice 2020, à l'augmentation par rapport à 2019 du plafond de la part variable annuelle de sa rémunération de 120 à 150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée.

Dans leurs séances respectives du 22 et 23 avril 2020, le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée. Sur proposition de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoît Bazin, le Conseil d'administration a décidé de réviser et de réduire en conséquence leur rémunération fixe pour 2020 (ainsi que, pour mémoire, leur rémunération variable au titre de 2019) et, sur proposition de M. Benoît Bazin, le Conseil a décidé que le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué resterait fixé, comme en 2019, à 120 % de la part fixe de sa rémunération, la valeur à retenir pour cette dernière étant hors réduction exceptionnelle de 2020 au titre de la pandémie de Covid-19, soit 750 000 euros.

L'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le gouvernement ayant cessé le 30 juin 2020, la rémunération fixe et variable attribuée à M. Pierre-André de Chalendar au titre de 2020 s'est élevée, après prise en compte des réductions liées à la crise de Covid décrites aux paragraphes ci-dessus, à 2 395 850 euros (aurait été 2 483 350 euros sans réduction) et à 2 624 584 euros au titre de 2019 (aurait été 2 736 630 euros sans réduction), soit une rémunération globale (fixe, variable, actions de performance et avantages en nature) de 4 579 187 euros au titre de 2020 (aurait été 4 666 687 euros sans réduction) et de 4 431 524 euros au titre de 2019 (aurait été 4 543 570 euros sans réduction). Les réductions de rémunération de M. Pierre-André de Chalendar au titre de 2019 et de 2020 se sont donc élevées à près de 200 000 euros. Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, l'évolution de la rémunération globale de M. Pierre-André de Chalendar entre 2019 et 2020 aurait été de 0,8 %.

La rémunération fixe et variable attribuée à M. Benoît Bazin au titre de 2020 a été, après prise en compte des réductions liées à la crise de Covid, de 1 261 496 euros (aurait été 1 457 730 euros sans réduction) et de 1 378 493 euros au

titre de 2019 (aurait été 1 427 925 euros sans réduction), soit une rémunération globale (fixe, variable, actions de performance et avantages en nature) de 2 656 207 euros au titre de 2020 (aurait été 2 852 441 euros sans réduction) et de 2 281 882 euros au titre de 2019 (aurait été 2 331 314 euros sans réduction). Les réductions de rémunération de M. Benoît Bazin au titre de 2019 et 2020 se sont donc élevées à près de 245 000 euros. Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, l'évolution de la rémunération globale du Directeur Général Délégué entre 2019 et 2020 aurait été de 13,9 %, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120 % à 150 % décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

Les sommes totales correspondant aux réductions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux liées à la crise de Covid, soit 445 000 euros, ont été données par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Les tableaux qui figurent en page 169 du Document d'enregistrement universel 2020 présentent une synthèse des rémunérations et actions de performance attribuées à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué, au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2020. Aucune option sur action ni unité de performance ne leur a été attribuée en 2019 et 2020.

Malgré les réductions de leurs rémunérations fixes et variables consenties dans les conditions décrites ci-dessus, ces tableaux font ressortir une augmentation de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux en 2020 par rapport à 2019, qui est liée principalement à la valeur des actions de performance attribuées :

- rémunérations fixes : elles ont baissé de 7,3 % compte tenu de la réduction demandée par MM. Pierre-André de Chalendar et Benoît Bazin (cf. ci-dessus) ;
- rémunérations variables :

Comme rappelé ci-dessus, en demandant que leur rémunération « versée en 2020 » soit réduite, MM. Pierre-André de Chalendar et Benoît Bazin ont souhaité que cette réduction porte non seulement sur leur fixe versé en 2020 mais également sur leur variable attribué au titre de 2019, lequel est versé en 2020. Il découle mécaniquement de la réduction du variable attribué au titre de 2019 que la différence entre la rémunération attribuée au titre de 2019 et la rémunération attribuée au titre de 2020 s'est trouvée augmentée de la réduction consentie (laquelle s'élève par exemple à 112 046 euros pour M. Pierre-André de Chalendar). Sans cette réduction du variable attribué au titre de 2019, l'augmentation en 2020 de la rémunération globale de M. Pierre-André de Chalendar attribuée au titre de 2020 par rapport à celle attribuée au titre de 2019 (augmentation qui s'élève à 147 663 euros) aurait été de 35 617 euros.

Nonobstant ce facteur, les rémunérations variables attribuées à MM. Pierre-André de Chalendar et Benoît Bazin au titre de 2020 ont substantiellement diminué par rapport à 2019 : elles sont en baisse de 9,9 % (16,5 % si l'on calcule hors réduction de leur variable attribué au titre de 2019 qu'ils ont consentie du fait de la crise de Covid-19). La diminution du variable attribué au titre de 2020 est liée au taux de réalisation de leurs objectifs quantifiables qui comptent pour 2/3 du variable : MM. Pierre-André de Chalendar et Benoît Bazin ont fait part au Comité des

nomination et des rémunérations lors de sa séance de février 2021 de leur souhait que le Conseil ne revoie pas ces objectifs quantifiables alors même qu'ils avaient été définis sur la base d'un budget précise de Covid-19, et se sont donc révélés – compte tenu de l'impact radical de cette crise – totalement inatteignables en termes de résultat d'exploitation et de résultat net courant.

La décision de M. Benoît Bazin de renoncer en avril 2020, au titre de l'exercice 2020, à l'augmentation du plafond de la part variable annuelle de sa rémunération de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée (cf. ci-dessus) a par ailleurs représenté une minoration de sa part variable attribuée au titre de 2020 de 141 000 euros ;

- actions de performance attribuées : leur valorisation a augmenté, principalement du fait de l'augmentation en 2020 du cours de bourse de l'action Saint-Gobain, dont tous les actionnaires de Saint-Gobain ont également bénéficié.

Le Conseil a en effet fait le choix historiquement de ne pas moduler le nombre d'actions attribué aux dirigeants mandataires sociaux en fonction du cours de l'action à la date d'attribution, en considérant qu'attribuer plus d'actions lorsque le cours baisse était difficile à justifier et pouvait créer des effets d'aubaine. De même, en attribuer moins quand le cours augmente n'assure pas l'alignement souhaité entre les actionnaires et les dirigeants mandataires sociaux.

À attribution égale en nombre d'actions, l'augmentation entre les dates d'attribution – en novembre 2019 et novembre 2020 – de la valeur IFRS des actions de performance s'explique principalement par l'augmentation du cours de bourse de l'action Saint-Gobain sur cette période, en valeur absolue et en valeur relative par rapport à l'indice CAC 40. C'est ainsi que, bien que l'attribution d'actions de performance de M. Pierre-André de Chalendar soit restée constante en nombre d'actions en 2020 par rapport à 2019, en valeur IFRS elle a augmenté de près de 20 %. Pour M. Bazin, l'augmentation – en novembre 2020 – de son attribution d'actions de performance, au regard de l'excellent travail réalisé pendant la crise et du redressement de Saint-Gobain et de son cours de bourse au deuxième semestre 2020, ainsi que de son exemplarité en matière de rémunération au plus fort de la crise Covid au printemps 2020 – est de 28 % en nombre et de près de 50 % en valeur compte tenu de l'augmentation de la valeur IFRS.

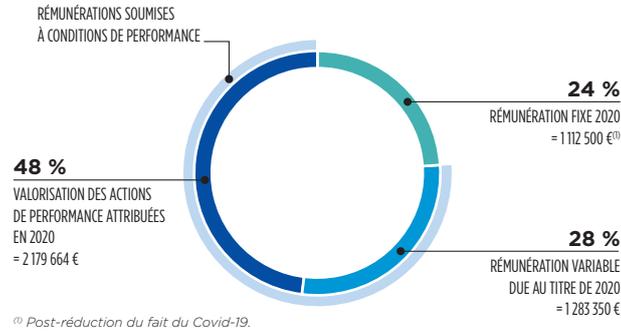
Il est important de noter qu'il ne s'agit pas ici de rémunérations versées ou à verser mais de la valorisation d'actions de performance attribuées en novembre 2020 dont le nombre effectivement acquis sera fonction de la réalisation des conditions de performance à apprécier sur 4 ans, et qui ne pourront être cédées avant l'issue de cette période et à une valeur qui dépendra du cours de bourse à cette date (cette valorisation est établie conformément aux normes IFRS – avec l'aide d'une banque s'agissant du critère boursier – et vérifiée par les Commissaires aux comptes).

Ainsi, l'augmentation des rémunérations globales de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoît Bazin entre 2019 et 2020, alors même qu'ils ont accepté de réduire substantiellement leur rémunération versée en 2020 (fixe 2020 et variable au titre de 2019) est principalement due à l'augmentation du cours de bourse de l'action Saint-Gobain, dont tous les actionnaires ont également bénéficié.

2.4.1.1 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (*Say on Pay ex post*)

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2020

Le graphique ci-après présente la répartition des différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général.



Au total, au titre de l'exercice 2020, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar s'est élevée à 2 395 850 euros, en baisse de 12,5 % par rapport à celle de 2019 (pré-réduction du fait du Covid-19). Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2020 au titre de l'exercice 2019 à M. Pierre-André de Chalendar au titre de son mandat de Président-Directeur Général, s'est élevée à 1 424 584 euros, après réduction telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020 (8^e résolution). Hors réduction, elle se serait élevée à 1 536 630 euros.

Pour plus d'informations sur les différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, ainsi que sur les caractéristiques du plan d'actions de performance dont il est l'un des bénéficiaires, se reporter respectivement aux Sections 2.2 et 2.4 du Chapitre 5 Gouvernement d'entreprise du Document d'enregistrement universel 2020 de Saint-Gobain disponible sur le site Internet de Saint-Gobain (<https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>).

› TABLEAU EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-34 DU CODE DE COMMERCE (*SAY ON PAY EX POST*)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (<i>Say on Pay ex post</i>)		
Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	<p>Montant versé : 1 112 500 €</p> <p><i>Après prise en compte de la réduction de 25 % du montant de la rémunération fixe pour 2020 (1 200 000 €) au titre des mois durant lesquels des collaborateurs du Groupe se sont trouvés en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de Covid-19</i></p> <p>(Conseil d'administration du 23 avril 2020)</p>	<p>Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2020 (11^e résolution).</p>
Rémunération variable annuelle	<p>Montant dû : 1 283 350 €</p> <p>(Conseil d'administration du 25 février 2021)</p>	<p>Le Conseil d'administration du 27 février 2020 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir inchangé le plafond du montant de la part variable de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar pour l'exercice 2020 à 170 % de la part fixe de sa rémunération, la valeur à retenir étant hors réduction exceptionnelle de 2020 au titre de la pandémie de Covid-19, soit 1 200 000 €, telle que fixée pour toute la durée de son mandat. Le Conseil a, en outre, déterminé lors de sa séance du 23 avril 2020, compte tenu des actions prioritaires à mener en lien avec la crise de la pandémie de Covid-19 sur l'année 2020 en matière de liquidité et de gestion de trésorerie, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les objectifs quantifiables et qualitatifs énumérés ci-après déterminant, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3, la part variable de sa rémunération (plafond et structure inchangés depuis 2014).</p> <p>Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 25 février 2021, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, <i>Cash Flow</i> Libre d'Exploitation) s'est élevé à 603 350 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables par rapport à la cible de 74 % (se reporter à la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2020 pour plus de détails) ; ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (poursuite de l'évolution de la rotation du portefeuille, poursuite de la mise en œuvre du plan <i>Transform & Grow</i>, et de la transformation digitale du Groupe, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise et gestion de la crise de la pandémie de Covid-19) s'est élevé à 680 000 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs par rapport à la cible de 143 % (se reporter à la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2020 pour plus de détails). <p>La part variable totale au titre de 2020 s'est élevée à 1 283 350 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation par rapport à la cible de 97 %.</p> <p>Au total, au titre de l'exercice 2020, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar s'est élevée à 2 395 850 euros, en baisse de 12,5 % par rapport à celle de 2019 (préréduction du fait du Covid-19).</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021.</i></p> <p><i>Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2020 au titre de l'exercice 2019 s'est élevée, après réduction, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020 (8^e résolution) à 1 424 584 euros. Hors réduction, elle se serait élevée à 1 536 630 euros.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say on Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<p>Actions de performance</p>	<p>Montant attribué : 2 179 664 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)</p>	<p>Le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Pierre-André de Chalendar 90 000 actions de performance (comme en 2019).</p> <p>Cette attribution représente moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé par le Conseil.</p> <p><u>Plafonds d'attribution</u></p> <p>Le Conseil d'administration a décidé le 27 février 2020 que les options sur actions, actions de performance et unités de performance qui seraient attribuées au Président-Directeur Général ne pourraient représenter en 2020, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours), comme en 2019.</p> <p>Cette attribution a représenté en 2020 une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 2 179 664 €, correspondant à 67 % de la rémunération brute maximum globale du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2020 (contre 56 % en 2019).</p> <p>Cette attribution a également représenté moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé par le Conseil.</p> <p>La valorisation des actions de performance attribuées a augmenté, principalement du fait de l'augmentation en 2020 du cours de bourse de l'action Saint-Gobain, dont tous les actionnaires de Saint-Gobain ont également bénéficié.</p> <p>Le Conseil a en effet fait le choix historiquement de ne pas moduler le nombre d'actions attribué aux dirigeants mandataires sociaux en fonction du cours de l'action à la date d'attribution, en considérant qu'attribuer plus d'actions lorsque le cours baisse était difficile à justifier et pouvait créer des effets d'aubaine. De même, en attribuer moins quand le cours augmente n'assure pas l'alignement souhaité entre les actionnaires et les dirigeants mandataires sociaux.</p> <p>À attribution égale en nombre d'actions, l'augmentation entre les dates d'attribution – en novembre 2019 et novembre 2020 – de la valeur IFRS des actions de performance s'explique principalement par l'augmentation du cours de bourse de l'action Saint-Gobain sur cette période, en valeur absolue et en valeur relative par rapport à l'indice CAC 40. C'est ainsi que, bien que l'attribution d'actions de performance de M. Pierre-André de Chalendar soit restée constante en nombre d'actions en 2020 par rapport à 2019, en valeur IFRS elle a augmenté de près de 20 %.</p> <p>Il est important de noter qu'il ne s'agit pas ici de rémunérations versées ou à verser mais de la valorisation d'actions de performance attribuées en novembre 2020 dont le nombre effectivement acquis sera fonction de la réalisation des conditions de performance à apprécier sur 4 ans, et qui ne pourront être cédées avant l'issue de cette période et à une valeur qui dépendra du cours de bourse à cette date (cette valorisation est établie conformément aux normes IFRS – avec l'aide d'une banque s'agissant du critère boursier – et vérifiée par les Commissaires aux comptes).</p> <p><u>Principales caractéristiques du plan 2020</u></p> <p>Les critères de performance applicables au plan d'actions de performance mis en place le 26 novembre 2020 comportent, comme depuis 2015, une condition de performance interne liée au Retour sur Capitaux Employés, y compris survaleurs, du Groupe Saint-Gobain, et une condition de performance relative liée à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40. De plus, au résultat du dialogue avec les investisseurs, les plans de rémunération de long terme mis en place depuis 2017 par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, comportent un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise. Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du Groupe Saint-Gobain et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain.</p> <p>En 2020, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'augmenter la pondération du critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise de 15 à 20 % pour refléter notamment l'importance pour le Groupe et ses collaborateurs des engagements qu'il a pris en matière de climat et de neutralité carbone et refléter également les attentes du marché sur ces mêmes sujets : ainsi, la pondération du sous-critère relatif à la réduction des émissions de CO₂ a été augmentée de 5 % à 10 %, les sous-critères relatifs au TF2 et à la diversité demeurant, comme les années précédentes, pondérés à 5 % chacun ; la pondération du critère de performance interne ROCE a été en conséquence, ajusté à la baisse de 65 % à 60 %.</p>

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say on Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
<p>Actions de performance (suite)</p>	<p>Montant attribué : 2 179 664 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés) (suite)</p>	<p>L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ condition de présence : avoir la qualité de salarié ou de mandataire social d'une société du Groupe Saint-Gobain de façon continue et ininterrompue pendant toute la période d'acquisition, sauf exceptions définies (décès, cas d'invalidité définis aux 2°) et 3°) de l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, licenciement sans faute, rupture conventionnelle, retraite, mobilité intra-Groupe, cession de la société en dehors du Groupe) ; ■ condition de performance liée aux trois critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> ■ 60 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié au Retour sur Capitaux Employés (ou <i>Return on Capital Employed</i>), y compris survealeurs, du Groupe Saint-Gobain (le « ROCE »), ■ 20 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40, et ■ 20 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise. Ce critère, qui résulte du dialogue avec les investisseurs, est composé des trois indicateurs suivants, tous quantifiables et publiés chaque année en tant qu'indicateurs prioritaires RSE : le taux de réduction des émissions de CO₂ (à hauteur de 10 % des actions initialement attribuées), le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (« TF2 ») et l'indice de diversité des cadres dirigeants (à hauteur de 5 % des actions initialement attribuées chacun). <p>a) Le calcul de la performance au titre du ROCE se fera de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ si la moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2021, 2022 et 2023 est supérieure à 12 %, la totalité des actions initialement attribuées conditionnées par le ROCE sera définitivement acquise ; si la moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2021, 2022 et 2023 est comprise entre 9 % et 12 %, le pourcentage des actions initialement attribuées conditionnées par le ROCE définitivement acquises sera égal à : $[\text{moyenne du ROCE 2021, 2022 et 2023} - 9\%] / [12\% - 9\%]$ ■ si la moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2021, 2022 et 2023 est inférieure ou égale à 9 %, aucune action initialement attribuée conditionnée par le ROCE ne sera acquise. <p>b) Le calcul de la performance boursière de l'action Saint-Gobain et de l'indice CAC 40 se fera en comparant la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain et de l'indice CAC 40 des six derniers mois précédant le 26 novembre 2020 à celle des six derniers mois précédant le 26 novembre 2024 de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ si la performance du cours de l'action Saint-Gobain est supérieure de 10 % au moins à celle de l'indice CAC 40, la totalité des actions initialement attribuées conditionnées par la performance boursière sera définitivement acquise ; ■ si la performance du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à celle de l'indice CAC 40 est comprise entre 0 % et +10 %, le pourcentage d'actions initialement attribuées conditionnées par la performance boursière définitivement acquises sera égal à : $2/3 + 1/3 * [(performance\ du\ cours\ de\ l'action\ Saint-Gobain / performance\ de\ l'indice\ CAC\ 40)^{(1)} - 100\%] / [110\% - 100\%]$ ■ si la performance du cours de l'action Saint-Gobain est inférieure à celle de l'indice CAC 40, aucune action initialement attribuée conditionnée par la performance boursière ne sera acquise. <p>c) Le calcul de la performance au titre du critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise se fera de la manière suivante :</p> <p>Réduction des émissions de CO₂ du Groupe entre 2019 et 2023 ^{(2) (3)}</p>

(1) Performance du cours de l'action Saint-Gobain/performance de l'indice CAC 40 (la performance du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à la performance de l'indice CAC 40) est égale à : 100 % + différence entre la performance du cours de l'action Saint-Gobain et celle de l'indice CAC 40, exprimées dans les deux cas en pourcentage.

(2) Les résultats seront évalués à iso-production.

(3) Le Groupe s'est fixé pour objectif à horizon 2025 de réduire d'au moins 20 % le niveau des émissions de CO₂ du Groupe par rapport au niveau constaté pour l'année 2010.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (Say on Pay ex post)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Actions de performance (suite)	Montant attribué : 2 179 664 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés) (suite)	<p>Le calcul de la performance au titre de la réduction des émissions de CO₂ du Groupe entre 2019 et 2023 se fera de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ si la baisse des émissions de CO₂ du Groupe entre 2019 et 2023 est supérieure à 3,7 %, la totalité des actions initialement attribuées conditionnées par le taux de réduction des émissions de CO₂ du Groupe sera définitivement acquise ; ■ si la baisse des émissions de CO₂ du Groupe entre 2019 et 2023 est comprise entre 2,8 % et 3,7 %, le pourcentage d'actions initialement attribuées conditionnées par le taux de réduction des émissions de CO₂ du Groupe définitivement acquises sera déterminé par interpolation linéaire ; ■ si la baisse des émissions de CO₂ du Groupe entre 2019 et 2023 est inférieure à 2,8 %, aucune action initialement attribuée conditionnée par le taux de réduction des émissions de CO₂ du Groupe ne sera acquise. <p><i>Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (« TF2 »)</i> ⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾</p> <p>Le calcul de la performance au titre du TF2 se fera de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ si la moyenne arithmétique du TF2 pour les années 2021, 2022 et 2023 est inférieure à 2,1, la totalité des actions initialement attribuées conditionnées par le TF2 sera définitivement acquise ; ■ si la moyenne arithmétique du TF2 pour les années 2021, 2022 et 2023 est comprise entre 2,1 et 2,5, le pourcentage d'actions initialement attribuées conditionnées par le TF2 définitivement acquises sera déterminé par interpolation linéaire ; ■ si la moyenne arithmétique du TF2 pour les années 2021, 2022 et 2023 est supérieure à 2,5, aucune action initialement attribuée conditionnée par le TF2 ne sera acquise. <p><i>Indice de diversité des cadres dirigeants</i> ⁽⁶⁾ ⁽⁷⁾</p> <p>Le calcul de la performance au titre de l'indice de diversité des cadres dirigeants se fera de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ si la moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2021, 2022 et 2023 est supérieure à 90 %, la totalité des actions initialement attribuées conditionnées par l'indice de diversité sera définitivement acquise ; ■ si la moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2021, 2022 et 2023 est comprise entre 85 % et 90 %, le pourcentage d'actions initialement attribuées conditionnées par l'indice de diversité définitivement acquises sera déterminé par interpolation linéaire ; ■ si la moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2021, 2022 et 2023 est inférieure à 85 %, aucune action initialement attribuée conditionnée par l'indice de diversité ne sera acquise. <p>Les conditions de performance afférentes aux actions de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (57,1 % pour le plan 2016, 66,4 % pour le plan 2015 et 86,4 % pour le plan 2014).</p> <p><u>Règles de conservation</u></p> <p>Comme les années précédentes, le Président-Directeur Général a l'obligation de conserver 50 % des actions de performance attribuées en 2020 qui lui seront livrées, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain qu'il détient personnellement au nominatif, au jour de la date de livraison des actions de performance, atteint l'équivalent de cinq années de rémunération fixe brute (sur la base de la moyenne des premiers cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain aux vingt séances de bourse précédant la date de livraison des actions de performance et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).</p> <p>Pourcentage du capital représenté par l'attribution au Président-Directeur Général : environ 0,017 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019 (24^e résolution).</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 26 novembre 2020.</p>

(4) Taux de fréquence d'accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures pour un million d'heures travaillées du personnel salarié, des intérimaires et des sous-traitants permanents du Groupe Saint-Gobain.

(5) Au vu des excellents résultats de 2018 qui ont vu le TF2 passer de 2,6 en 2017 à 2,3 en 2018 à 2,2 en 2019, le Groupe s'est fixé, au moment de la définition du plan, pour objectif de consolider la performance à un niveau de TF2 de 2,31.

(6) Indice correspondant à la part des cadres dirigeants du Groupe présentant au moins l'une des trois caractéristiques de diversité suivantes : être de nationalité autre que française, disposer d'expériences professionnelles diverses (avoir travaillé chez Saint-Gobain dans deux pays différents du pays d'origine ou au minimum dans trois secteurs différents ou disposer d'une expérience de plus de 12 ans à l'extérieur du Groupe Saint-Gobain), être une femme.

(7) Le Groupe s'est fixé pour objectif général de maintenir un taux minimum de 90 % de cadres dirigeants remplissant l'un des trois critères susmentionnés et pour objectif à horizon 2025 un taux de femmes cadres dirigeantes de 25 %.

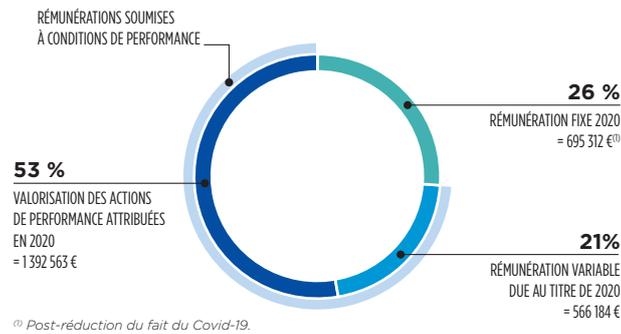
Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say on Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Options sur actions	Néant	Aucune option n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2020.
Unités de performance	Néant	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2020.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	3 673 € (valorisation comptable)	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de cessation des fonctions » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Président-Directeur Général ci-après. Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (8 ^e résolution).
Indemnité de non-concurrence	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Président-Directeur Général ci-après. Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (8 ^e résolution).
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Président-Directeur Général ci-après. Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (9 ^e résolution).

2.4.1.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué (*Say on Pay ex post*)

Synthèse des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin

Le graphique ci-après présente la répartition des différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué.



Au total, au titre de l'exercice 2020, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoît Bazin s'est élevée à 1 261 496 euros, en baisse de 11,7 % par rapport à celle de 2019 (pré-réduction du fait du Covid-19). Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2020 au titre de l'exercice 2019 à M. Benoît Bazin au titre de son mandat de Directeur Général Délégué s'est élevée à 628 493 euros, après réduction telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020 (9^e résolution). Hors réduction, elle se serait élevée à 677 925 euros.

Dans l'hypothèse où le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoît Bazin au titre de l'exercice 2020 aurait été augmenté à 150 % tel que le Conseil l'avait initialement décidé, M. Benoît Bazin aurait perçu une rémunération variable annuelle au titre de cet exercice d'un montant de 707 730 euros. La différence entre la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2020 et cette rémunération annuelle variable théorique avec un plafond fixé à 150 % de la rémunération annuelle fixe, soit environ 140 000 euros, a été donnée par Saint-Gobain à la Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

Pour plus d'informations sur les différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, ainsi que sur les caractéristiques du plan d'actions de performance dont il est l'un des bénéficiaires, se reporter respectivement aux Sections 2.2 et 2.4 du Chapitre 5 Gouvernement d'entreprise du Document d'enregistrement universel 2020 de Saint-Gobain disponible sur le site Internet de Saint-Gobain (<https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>).

› TABLEAU EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-34 DU CODE DE COMMERCE (*SAY ON PAY EX POST*)

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (<i>Say on Pay ex post</i>)		
Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	<p>Montant versé : 695 312 € <i>Après prise en compte de la réduction de 25 % du montant de la rémunération fixe pour 2020 (750 000 €) au titre des mois durant lesquels des collaborateurs du Groupe se sont trouvés en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de Covid-19</i> (Conseil d'administration du 23 avril 2020)</p>	<p>Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2020 (12^e résolution).</p>
Rémunération variable annuelle	<p>Montant dû : 566 184 € (Conseil d'administration du 25 février 2021) <i>Après prise en compte de l'annulation de l'augmentation par rapport à 2019 du plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoît Bazin de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée.</i> (Conseil d'administration du 23 avril 2020)</p>	<p>Le Conseil d'administration avait décidé le 27 février 2020, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'augmenter le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération. En effet, le Conseil d'administration avait constaté la réussite de la mise en œuvre par le Directeur Général Délégué du plan <i>Transform & Grow</i>, que les objectifs fixés avaient été satisfaits ou dépassés et que la nouvelle organisation avait été mise en place de manière efficace et durable. Ce niveau le situait à la médiane du <i>benchmark</i> de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le Directeur Général Délégué a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer à l'augmentation par rapport à 2019 du plafond de la part variable annuelle de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée. Le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil ont pris acte de cette décision et l'ont unanimement saluée ; le Conseil d'administration a décidé en conséquence que le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2020 resterait donc fixé, comme en 2019, à 120 % de la part fixe de sa rémunération, la valeur à retenir pour cette dernière étant hors réduction exceptionnelle de 2020 au titre de la pandémie de Covid-19, soit 750 000 euros.</p> <p>Le Conseil a, en outre, déterminé lors de sa séance du 23 avril 2020, compte tenu des actions prioritaires à mener en lien avec la crise de la pandémie de Covid-19 sur l'année 2020 en matière de liquidité et de gestion de trésorerie, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les objectifs quantifiables et qualitatifs énumérés ci-après déterminant, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3, la part variable de sa rémunération (plafond et structure inchangés depuis 2019).</p> <p>Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 25 février 2021, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Benoît Bazin, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, <i>Cash Flow</i> Libre d'Exploitation) s'est élevé à 266 184 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables par rapport à la cible de 74 % (se reporter à la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2020 pour plus de détails) ; ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (poursuite de l'évolution de la rotation du portefeuille, poursuite de la mise en œuvre du plan <i>Transform & Grow</i>, et de la transformation digitale du Groupe, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise et gestion de la crise de la pandémie de Covid-19) s'est élevé à 300 000 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs par rapport à la cible de 143 % (se reporter à la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2020 pour plus de détails). <p>La part variable totale au titre de 2020 s'est élevée à 566 184 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation par rapport à la cible de 97 %. Dans l'hypothèse où le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoît Bazin au titre de l'exercice 2020 aurait été augmenté à 150 %, comme initialement décidé par le Conseil, M. Benoît Bazin aurait perçu une rémunération variable annuelle au titre de cet exercice d'un montant de 707 730 euros.</p>

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say on Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération variable annuelle (suite)	<p>Montant dû : 566 184 € (Conseil d'administration du 25 février 2021) Après prise en compte de l'annulation de l'augmentation par rapport à 2019 du plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoît Bazin de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée. (Conseil d'administration du 23 avril 2020) (suite)</p>	<p>Au total, au titre de l'exercice 2020, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoît Bazin s'est élevée à 1 261 496 euros, en baisse de 11,7 % par rapport à celle de 2019 (préréduction du fait du Covid-19).</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021.</i></p> <p><i>Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2020 au titre de l'exercice 2019 s'est élevée, après réduction, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020 (9^e résolution) à 628 493 euros. Hors réduction, elle se serait élevée à 677 925 euros.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	M. Benoît Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Benoît Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Benoît Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Actions de performance	<p>Montant attribué : 1 392 563 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)</p>	<p>Le Conseil d'administration du 26 novembre 2020 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Benoît Bazin, au regard de l'excellent travail, en particulier en temps de crise et du redressement de Saint-Gobain et de son cours de bourse au deuxième semestre 2020, ainsi que de son exemplarité en matière de rémunération au plus fort de la crise Covid au printemps 2020, un nombre d'actions de performance proche du maximum mais inférieur à ce que sa politique de rémunération permet de lui accorder soit, au jour de l'attribution, 57 500 actions de performance (contre 45 000 actions en 2019).</p> <p><u>Plafonds d'attribution</u></p> <p>Le Conseil d'administration a décidé le 25 février 2020 que les options sur actions, actions de performance et unités de performance qui seraient attribuées au Directeur Général Délégué ne pourraient représenter en 2020, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours).</p> <p>Cette attribution a représenté en 2020 une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 1 392 563 €, correspondant à 84 % de la rémunération brute maximum globale du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice 2020 (ce pourcentage se serait élevé à 74 % sans la réduction du plafond de la part variable de sa rémunération de 150 % à 120 % de la part fixe dans le contexte de la crise du coronavirus ; contre 54 % en 2019).</p> <p>Cette attribution a également représenté moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé par le Conseil. La valorisation des actions de performance a augmenté, principalement du fait de l'augmentation en 2020 du cours de bourse de l'action Saint-Gobain, dont tous les actionnaires de Saint-Gobain ont également bénéficié.</p> <p>Le Conseil a en effet fait le choix historiquement de ne pas moduler le nombre d'actions attribué aux dirigeants mandataires sociaux en fonction du cours de l'action à la date d'attribution, en considérant qu'attribuer plus d'actions lorsque le cours baisse était difficile à justifier et pouvait créer des effets d'aubaine. De même, en attribuer moins quand le cours augmente n'assure pas l'alignement souhaité entre les actionnaires et les dirigeants mandataires sociaux.</p> <p>À attribution égale en nombre d'actions, l'augmentation entre les dates d'attribution – en novembre 2019 et novembre 2020 – de la valeur IFRS des actions de performance s'explique principalement par l'augmentation du cours de bourse de l'action Saint-Gobain sur cette période, en valeur absolue et en valeur relative par rapport à l'indice CAC 40. C'est ainsi que, pour M. Benoît Bazin, l'augmentation – en novembre 2020 – de son attribution d'actions de performance, au regard de l'excellent travail réalisé pendant la crise et du redressement de Saint-Gobain et de son cours de bourse au deuxième semestre 2020, ainsi que de son exemplarité en matière de rémunération au plus fort de la crise Covid au printemps 2020 – est de 28 % en nombre et de près de 50 % en valeur compte tenu de l'augmentation de la valeur IFRS.</p>

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say on Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Actions de performance (suite)	Montant attribué : 1 392 563 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés) (suite)	<p>Il est important de noter qu'il ne s'agit pas ici de rémunérations versées ou à verser mais de la valorisation d'actions de performance attribuées en novembre 2020 dont le nombre effectivement acquis sera fonction de la réalisation des conditions de performance à apprécier sur 4 ans, et qui ne pourront être cédées avant l'issue de cette période et à une valeur qui dépendra du cours de bourse à cette date (cette valorisation est établie conformément aux normes IFRS – avec l'aide d'une banque s'agissant du critère boursier – et vérifiée par les Commissaires aux comptes).</p> <p><u>Principales caractéristiques du plan 2020</u></p> <p>Les caractéristiques du plan d'action de performance 2020 dont bénéficie le Directeur Général Délégué sont identiques à ce qui est décrit pour le Président-Directeur Général (voir rubrique « Actions de performance » du tableau <i>Say on Pay ex post</i> du Président-Directeur Général ci-dessus).</p> <p><u>Règles de conservation</u></p> <p>Le Directeur Général Délégué a l'obligation de conserver 50 % des actions de performance attribuées en 2020 qui lui seront livrées, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain qu'il détient personnellement au nominatif, au jour de la date de livraison des actions de performance, atteint l'équivalent de trois années de rémunération fixe brute (sur la base de la moyenne des premiers cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain aux vingt séances de bourse précédant la date de livraison des actions de performance et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).</p> <p>Pourcentage du capital représenté par l'attribution au Directeur Général Délégué : environ 0,011 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019 (24^e résolution).</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 26 novembre 2020.</p>
Options sur actions	Néant	Aucune option n'a été attribuée à M. Benoît Bazin en 2020.
Unités de performance	Néant	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Benoît Bazin en 2020.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Benoît Bazin n'est pas administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	2 148 € (valorisation comptable)	M. Benoît Bazin dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de rupture	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de rupture » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Directeur Général Délégué ci-après. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (11 ^e résolution).
Indemnité de non-concurrence	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Directeur Général Délégué ci-après. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (11 ^e résolution).
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » du tableau <i>Say on Pay ex ante</i> du Directeur Général Délégué ci-après. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (12 ^e résolution).

2.4.1.3 Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce figurant au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires un projet de résolution portant sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à l'ensemble des mandataires sociaux à raison de leur mandat au cours ou au titre de l'exercice écoulé. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Conformément à la loi, l'objet de la onzième résolution est de soumettre à l'approbation de votre Assemblée les informations, figurant au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, relatives notamment :

- aux rémunérations individuelles perçues par les membres du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain (parties fixe et variable confondues) en contrepartie de leur mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2020 (voir page 166 du Document d'enregistrement universel 2020) ;
- à la rémunération totale et aux avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué, faisant par ailleurs spécifiquement l'objet des neuvième et dixième résolutions conformément à la loi (voir ci-dessus et pages 177 à 182 du Document d'enregistrement universel 2020) ; et
- aux ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société et la rémunération moyenne et médiane de ses salariés ainsi que l'évolution annuelle au cours des cinq derniers exercices de ces ratios, ainsi que l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, de la performance de la Société et de la rémunération moyenne des salariés de la Société (voir ci-dessus et pages 201 à 204 du Document d'enregistrement universel 2020).

Ratios de rémunération

Évolution comparative (en %) de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et des filiales consolidées du Groupe en France, et de la performance du Groupe Saint-Gobain

Le graphique ci-dessous présente l'évolution comparative, (en %), au cours des cinq derniers exercices :

- de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- du ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain ; et
- de la performance du Groupe Saint-Gobain (résultat d'exploitation, retour sur capitaux employés (ROCE) et bénéfice net par action courant),

et, de manière volontaire, au cours des quatre derniers exercices :

- de la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France ; et
- du ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne de ces salariés en France.



Évolution (en pourcentage) des indicateurs suivants :

■ RE (1) ■ BNPAc (2) ■ ROCE (3)

● Rémunération de M. Pierre-André de Chalendar, PDG, depuis 2016

● Rémunération de M. Benoit Bazin, DGD (4), depuis 2019

● Rémunération moyenne salariés - périmètre France, depuis 2017

---□--- Ratio entre la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar et la rémunération médiane des salariés - périmètre Compagnie de Saint-Gobain

---□--- Ratio entre la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar et la rémunération moyenne des salariés - périmètre France

□ Ratio entre la rémunération de M. Benoit Bazin et la rémunération médiane des salariés - périmètre Compagnie de Saint-Gobain

□ Ratio entre la rémunération de M. Benoit Bazin et la rémunération moyenne des salariés - périmètre France

(1) Résultat d'exploitation

(2) Bénéfice net par action courant

(3) Retour sur capitaux employés

(4) M. Benoit Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1er janvier 2019

Évolution des rémunérations

En application de l'article L. 22-10-9 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente l'évolution des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, de la rémunération moyenne et médiane de ses salariés au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein, ainsi que l'évolution de la rémunération moyenne des salariés du périmètre France au cours des quatre derniers exercices sur une base équivalent temps plein.

› TABLEAU 1 - ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, DES RÉMUNÉRATIONS MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE DES SALARIÉS DU PÉRIMÈTRE FRANCE AU COURS DES QUATRE DERNIERS EXERCICES

	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2018	2017	2016
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général	3,3 % ⁽²⁾	26,1 %	-23,5 %	13,0 %	5,2 %
Benoît Bazin, Directeur Général Délégué ⁽³⁾	16,9 % ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	6,1 %	5,1 %	- 6,3 %	13,7 %	5,2 %
Rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	2,1 %	5,4 %	3,4 %	6,9 %	8,7 %
Rémunération moyenne des salariés (France)	0,0 %	2,3 %	3,3 %	3,8 %	N/A

(1) Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte sont celles post-réductions du fait du Covid-19 (voir ci-dessus et Section 2.2.2 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 et, en particulier, la Section 2.2.2.1 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 pour les explications relatives à l'augmentation des rémunérations globales des dirigeants mandataires sociaux en 2020 par rapport à 2019).

(2) Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général entre 2019 et 2020 aurait été de 0,8 %.

(3) M. Benoît Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1^{er} janvier 2019.

(4) Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, l'évolution de la rémunération du Directeur Général Délégué entre 2019 et 2020 aurait été de 13,9 %, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120 % à 150 % décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

Ratios de rémunération

Périmètre légal - Compagnie de Saint-Gobain

En application des articles L. 22-10-9 6° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente les ratios entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane de ses salariés au cours des cinq derniers exercices, sur une base équivalent temps plein, ainsi que leur évolution.

› TABLEAU 2 - ÉVOLUTION DES RATIOS SUR RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES - COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

		2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2018	2017	2016
Ratio sur rémunération moyenne	Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général	22 ⁽²⁾	23 ⁽²⁾	19	24	24
	Évolution du ratio	-2,6 % ⁽²⁾	20,0 % ⁽²⁾	-18,4 %	-0,6 %	0,0 %
	Benoît Bazin, Directeur Général Délégué ⁽³⁾	13	12	N/A	N/A	N/A
	Évolution du ratio	10,2 %	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio sur rémunération médiane	Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général	42 ⁽⁴⁾	42 ⁽⁴⁾	35	47	44
	Évolution du ratio	1,2 % ⁽⁴⁾	19,6 % ⁽⁴⁾	-26,1 %	5,7 %	-4,0 %
	Benoît Bazin, Directeur Général Délégué ⁽³⁾	25	21 ⁽⁵⁾	N/A	N/A	N/A
	Évolution du ratio	14,5 %	N/A	N/A	N/A	N/A

(1) Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte sont celles post-réductions du fait du Covid-19 (voir ci-dessus et Section 2.2.2 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020).

(2) Sans les réductions de rémunérations fixe pour 2020 et variable au titre de 2019 versées en 2020 décidées par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, les ratios 2019 et 2020 auraient été respectivement de 24 et 23 et l'évolution de ces ratios entre 2018 et 2019 et entre 2019 et 2020 aurait été respectivement de 23,0 % et de -3,2 %.

(3) M. Benoît Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1^{er} janvier 2019.

(4) Sans les réductions de rémunérations fixe pour 2020 et variable au titre de 2019 versées en 2020 décidées par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, les ratios 2019 et 2020 auraient été chacun de 43 et l'évolution de ces ratios entre 2018 et 2019 et entre 2019 et 2020 aurait été respectivement de 22,6 % et de 0,6 %.

(5) Sans la réduction de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, le ratio 2019 aurait été de 22, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120 % à 150 % décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

Périmètre France

De manière volontaire, dans un souci de pertinence et de transparence vis-à-vis des parties prenantes du Groupe Saint-Gobain, le tableau ci-dessous présente le ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France, sur une base équivalent temps plein, ainsi que leur évolution. L'outil de pilotage Smart'R - qui permet de suivre en central les rémunérations des

différentes entités en France - ayant été mis en place en janvier 2017, le ratio sur rémunération moyenne, périmètre France est présenté à compter de cet exercice.

Le périmètre France présente une homogénéité de structure de salaires et de type de contrats pris en compte et ne subit pas de variations de taux de change, ce qui permet une meilleure comparabilité dans le temps. Les effectifs France représentent près de 25 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2020.

› TABLEAU 3 - ÉVOLUTION DU RATIO SUR RÉMUNÉRATION MOYENNE AU COURS DES QUATRE DERNIERS EXERCICES - PÉRIMÈTRE FRANCE

		2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2018	2017
Ratio sur rémunération moyenne France	Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général	106 ⁽²⁾	103 ⁽²⁾	84	113
	<i>Évolution du ratio</i>	3,3 % ⁽²⁾	23,3 % ⁽²⁾	-26,0 %	8,9 %
	Benoît Bazin, Directeur Général Délégué ⁽³⁾	62 ⁽⁴⁾	53 ⁽⁴⁾	N/A	N/A
	<i>Évolution du ratio</i>	16,9 % ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A

(1) Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte sont celles post-réduction du fait du Covid-19 (voir ci-dessus et Section 2.2.2 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020).

(2) Sans la réduction de la rémunération du fait du Covid-19 au titre des exercices 2019 et 2020, les ratios 2019 et 2020 auraient été respectivement de 106 et 108 et l'évolution de ces ratios entre 2018 et 2019 et entre 2019 et 2020 aurait été respectivement de 26,2 % et de 2,7 %.

(3) M. Benoît Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1^{er} janvier 2019.

(4) Sans la réduction de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, les ratios 2019 et 2020 auraient été respectivement de 54 et 63 et l'évolution de ces ratios entre 2019 et 2020 aurait été de 16,7 %, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120 % à 150 % décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

L'écart entre les ratios sur rémunération moyenne de la Compagnie de Saint-Gobain et sur rémunération moyenne France s'explique principalement par la structure de répartition des collaborateurs des périmètres concernés : ainsi, alors que, en 2020, la Compagnie de Saint-Gobain compte 82 % de cadres (dont l'intégralité des membres du Comité exécutif du Groupe Saint-Gobain à l'exception de ceux qui sont basés à l'étranger) et 18 % d'employés/agents de maîtrise, le périmètre France compte 22 % de cadres, 52 % d'employés/agents de maîtrise et 26 % d'ouvriers.

Méthodologie de calcul des ratios de rémunération

Afin de calculer les ratios de rémunération présentés ci-dessus, la Compagnie de Saint-Gobain s'est référée aux lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'Afep en date du 28 janvier 2020, telles que mises à jour en février 2021. Les éléments de rémunération et la méthodologie retenus sont indiqués ci-dessous.

Éléments de rémunération retenus

Pour les dirigeants mandataires sociaux : l'ensemble des éléments de rémunération versés ou attribués au cours ou au titre de l'exercice considéré, soumis au vote de l'Assemblée générale des actionnaires (Say on Pay ex post) ⁽¹⁾, à savoir :

- la rémunération fixe brute versée au cours de l'exercice considéré ;
- la rémunération variable annuelle brute attribuée au titre du même exercice ;
- le cas échéant, la rémunération exceptionnelle versée au cours du même exercice ;

- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ⁽²⁾ ;
- les avantages en nature (voiture de fonction) octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas octroyer de rémunération liée à l'exercice de mandat d'administrateur au sein du Groupe Saint-Gobain.

Pour les salariés :

- la rémunération fixe brute versée au cours de l'exercice considéré ;
- pour des raisons de disponibilité de l'information à la date de publication du Document d'enregistrement universel, la rémunération brute variable annuelle (bonus annuel, intéressement, participation, abondement au titre du Plan d'Épargne Groupe, le cas échéant) et exceptionnelle (primes) versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- par souci de cohérence avec les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les indemnités liées au départ sont exclues.

(1) Se reporter à la partie IV ci-dessus pour plus de détails concernant les montants bruts versés ou attribués au titre de l'exercice 2020 au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué.

(2) Se reporter à la Section 2.4 du Chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 pour plus de détails concernant les rémunérations de long terme.

Les salariés pris en compte

Seuls les salariés ayant conclu un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France et qui ont été continûment présents dans les effectifs de ces sociétés du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'exercice considéré, ont été pris en compte dans le calcul des ratios. Les salariés ayant conclu un contrat de travail à temps partiel avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France n'ont pas été pris en compte dans le calcul des ratios mais représentent moins de 3 % des effectifs sur le périmètre considéré.

Notion d'équivalent temps plein

Afin de déterminer les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France sur une base équivalent temps plein, il a été recouru aux méthodologies déjà utilisées au sein du Groupe dans le cadre du *reporting* social revu par l'organisme tiers indépendant (voir Section 2.1 du Chapitre 9).

Évolutions de périmètre

Au sein du périmètre France, les filiales consolidées cédées au cours d'un exercice donné sont exclues des calculs des ratios de rémunération de l'exercice en question. Les sociétés

acquises en cours d'intégration au 31 décembre 2020, exclues des calculs des ratios de rémunération, représentent moins de 1 % des effectifs des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France.

Effet Covid-19 sur le calcul des ratios de rémunération

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte pour le calcul des ratios de rémunération 2019 et 2020 ont été impactées par les réductions de 25 % de leur rémunération fixe pour 2020 et 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 (voir ci-dessus et Section 2.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020) décidées par le Conseil d'administration pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe Saint-Gobain se sont trouvés en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement français pour faire face à la pandémie de Covid-19.

Les rémunérations versées par l'État en 2020 aux salariés des entités du Groupe Saint-Gobain en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement français pour faire face à la pandémie de Covid-19 sont prises en compte pour les besoins du calcul des ratios de rémunération pour 2020 comme si ces rémunérations avaient été versées par le Groupe Saint-Gobain.

2.4.2 Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs pour 2021 (*Say on Pay ex ante*)

2.4.2.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (*Say on Pay ex ante*)

Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires la politique de rémunération des mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est arrêtée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations veillent en permanence à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit conforme aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et réponde en particulier aux exigences de transparence et de mesure. Ils veillent également à son évolution par rapport à celle des performances du Groupe et tiennent compte des pratiques de place.

L'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable annuel, intéressement long terme, indemnité de cessation de fonctions et engagement de retraite) et l'équilibre entre ces composantes sont pris en compte pour déterminer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Dans la détermination des différentes composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration prend également en compte des *benchmarks* de sociétés du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que l'attribution d'instruments de rémunération à long terme (actions de performance, options sur actions et unités de performance le cas échéant) aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice donné ne représente pas une part disproportionnée de leur rémunération globale maximum au titre de cet exercice et a soumis ces attributions à des règles de plafonnement et de conservation exigeantes (voir ci-dessus pour l'application de cette politique en 2020).

Lors de sa séance du 25 février 2021, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrêté les politiques de rémunération présentées ci-après des dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2021 : à savoir du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué jusqu'à la dissociation des fonctions au 1^{er} juillet 2021, puis du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021.

2.4.2.1.1 Politique de rémunération du Président-Directeur Général du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (*Say on Pay ex ante*)

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Président-Directeur Général du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en vertu de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en ce compris les engagements pris à son bénéfice et correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018 en vertu de la procédure des conventions réglementées alors en vigueur (8^e à 10^e résolutions).

› TABLEAU EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-8 DU CODE DE COMMERCE (*SAY ON PAY EX ANTE*)

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	<p>La part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Président-Directeur Général et se compare à celles des postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>La part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général a été fixée à 1 200 000 euros pour toute la durée de son mandat renouvelé par l'Assemblée générale du 7 juin 2018.</p> <p>Ce montant s'entend pour une année pleine et sera payé <i>pro rata temporis</i> jusqu'au 30 juin 2021 (soit 600 000 euros du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021).</p>
Rémunération variable annuelle	170 % de la part fixe	<p>Le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangé le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Président-Directeur Général à 170 % de la part fixe de sa rémunération (plafond inchangé depuis 2014).</p> <p>Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2021 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2022 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, respectivement, à concurrence de 2/3 et de 1/3 de la part variable de sa rémunération (structure inchangée depuis 2014).</p> <p>S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil a décidé, pour l'exercice 2021, de remplacer l'objectif de <i>Cash Flow</i> Libre d'Exploitation, qui est un indicateur interne, par le <i>Cash Flow</i> Libre qui est un indicateur publié et suivi par les investisseurs. Le Conseil a en revanche décidé de maintenir inchangés les trois autres objectifs quantifiables, à savoir, le taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe et le résultat net courant du Groupe par action, et de revenir à une pondération de 25 % de chacun des quatre objectifs quantifiables, selon la politique prévalant avant la crise de Covid-19. Ces critères ont été jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du Groupe Saint-Gobain et sa stratégie.</p> <p>Le Conseil a en outre retenu les objectifs qualitatifs suivants jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2021 : élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), ainsi que sa présentation aux investisseurs, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise, développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du Groupe et gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale postcrise de Covid-19.</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président-Directeur Général en 2021.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président-Directeur Général en 2021.
Rémunération exceptionnelle	Néant	<p>Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général en 2021.</p> <p><i>En application de la loi, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i></p>

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Indemnité de prise de fonction	-	Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Directeur Général devait être recruté en externe, de lui octroyer une indemnité de prise de fonction permettant de compenser, conformément aux pratiques en vigueur, la perte d'avantages tels que rémunération variable annuelle et/ou éléments de rémunération de long terme dont il bénéficiait dans le cadre de ses précédentes fonctions. Cette indemnité de prise de fonction pourrait prendre la forme de versements en numéraire et/ou attribution de titres soumis à conditions de performance.
Rémunération de long terme	-	Les attributions de 2021 étant, comme chaque année, en novembre, postdissociation des fonctions et départ à la retraite, le Président-Directeur Général ne recevra pas d'instruments de rémunération de long terme.
Sort des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	<p>a) En cas de cessation de ses fonctions de mandataire social pour cause de décès, invalidité ou départ à la retraite, tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération de long terme concernés, le Président-Directeur Général ne sera pas déchu de son droit d'exercer ou de se voir livrer, selon le cas, les options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme dont il sera attributaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne sera pas écoulé ou qui ne lui auront pas été livrées à cette date, selon le cas.</p> <p>b) Dans les autres cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, à l'exception des cas suivants qui entraîneront une caducité totale des droits :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et 2. démission (autre que celle intervenant dans les douze mois suivant une fusion ou scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, la prise du contrôle de la Compagnie de Saint-Gobain ou un changement significatif de stratégie du Groupe se traduisant par une réorientation majeure de son activité), <p>Le Conseil d'administration disposera de la faculté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de décider de déroger à la condition de présence et de maintenir, exclusivement sur une base <i>pro rata temporis</i>, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme dont il sera attributaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne sera pas écoulé ou qui ne lui auront pas été livrées à cette date, selon le cas.</p> <p>Une telle décision du Conseil d'administration interviendra au plus tard le jour de la cessation du mandat social : elle devra être motivée, conformément au code Afep-Medef.</p> <p>L'exercice des options sur actions et unités de performance, et la livraison des actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.</p>
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Président-Directeur Général dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence	<p>En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes :</p> <p>a) révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou</p> <p>b) démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou ■ la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou ■ un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe,

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Indemnité de cessation de fonctions (suite)	Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence (suite)	<p>M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Président-Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général.</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Pierre-André de Chalendar.</p> <p>Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Cette condition de performance est exigeante comme l'atteste le montant de la part variable de sa rémunération perçue au titre des deux derniers exercices, qui s'élève, au titre de 2020, à 62,91 %, et, au titre de 2019, à 75,33 % du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.</p> <p><i>Note : En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « SGPM » (voir rubrique « Régime de retraite supplémentaire » ci-après).</i></p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (8^e résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	Plafond fixé à un an de rémunération annuelle totale brute et Cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonction plafonnée à deux ans de rémunération annuelle totale brute	<p>M. Pierre-André de Chalendar a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.</p> <p>En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général pour quelque cause que ce soit, M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle totale brute. La rémunération annuelle brute totale serait constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus.</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Pierre-André de Chalendar.</p> <p>Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence est un dispositif de protection du Groupe Saint-Gobain, l'indemnité de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées.</p> <p>Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Président-Directeur Général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p><i>Note : le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Pierre-André de Chalendar ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.</i></p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (8^e résolution).</p>

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	-	<p>M. Pierre-André de Chalendar bénéficie du régime de retraite à prestations définies dit « SGPM » applicable à tous les salariés, cadres et collaborateurs de la Compagnie de Saint-Gobain qui, comme lui, sont entrés à la Compagnie avant le 1^{er} janvier 1994, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des bénéficiaires de ce régime de retraite. Ce régime, de type différentiel, qui a été fermé le 1^{er} janvier 1994 est soumis à l'« article 39 du Code général des impôts ».</p> <p>Au 31 décembre 2020, 209 retraités de la Compagnie de Saint-Gobain perçoivent cette retraite, - régime dit « SGPM » - et 24 salariés en sont des bénéficiaires potentiels.</p> <p>Les engagements pris envers M. Pierre-André de Chalendar et l'ensemble des bénéficiaires du régime de retraite (salariés actuels et retraités) sont partiellement financés, à hauteur d'environ 43 % du montant total, par externalisation, sans transfert du risque viager, auprès de deux assureurs.</p> <p>Les conditions de déclenchement de ce régime de retraite sont les suivantes : M. Pierre-André de Chalendar devra faire liquider ses retraites obligatoires, au plus tôt à l'âge de 60 ans, avec le taux plein de la Sécurité Sociale, et avoir au moins 15 années d'ancienneté dans le régime à cette date. S'il quitte la Compagnie de Saint-Gobain avant d'avoir satisfait à ces conditions, il ne pourra pas prétendre à ce régime, sauf s'il est conduit à cesser son activité pour raisons de santé.</p> <p>Ce régime assure une retraite totale garantie qui dépend de l'ancienneté acquise par le bénéficiaire dans la limite de 35 ans et qui est dégressive selon les tranches de la rémunération annuelle brute hors éléments à caractère exceptionnel ou temporaire.</p> <p>De ce montant garanti sont déduites les prestations acquises par le bénéficiaire auprès des régimes de base et complémentaires pendant la période retenue pour le calcul de la retraite totale garantie.</p> <p>La base de calcul de la retraite de M. Pierre-André de Chalendar sera constituée de la part fixe de sa dernière rémunération perçue. Son ancienneté sera décomptée à partir du 1^{er} octobre 1989, sa date d'entrée dans le Groupe Saint-Gobain. Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale dans le cadre du régime de retraite « SGPM », M. Pierre-André de Chalendar aurait droit à une retraite totale garantie (y compris les prestations servies par les régimes de retraite de base et complémentaires) de l'ordre de 47 % de sa dernière rémunération fixe. La retraite complémentaire d'ancienneté au titre du régime « SGPM » à la charge de la Compagnie de Saint-Gobain, qui correspond à la différence entre le montant de cette retraite totale garantie et le montant des prestations servies par les régimes de retraite obligatoire de base et complémentaire, serait donc de l'ordre de 37 % de sa dernière rémunération fixe dans l'hypothèse d'un départ à l'ancienneté maximale.</p> <p>Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Pierre-André de Chalendar est très sensiblement inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef. L'augmentation annuelle des droits potentiels de M. Pierre-André de Chalendar est égale à 1,5 % de sa rémunération fixe par année d'ancienneté et représente donc seulement 50 % du plafond de 3 % de la rémunération annuelle servant au calcul de la rente antérieurement fixé par la loi.</p> <p>Enfin, en ce qui concerne les charges associées au versement de la retraite supplémentaire, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées aux deux assureurs mentionnés ci-dessus (ces primes étant par ailleurs déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés), et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 24 %.</p> <p>Le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Pierre-André de Chalendar au titre de la retraite supplémentaire s'élèverait à un montant brut d'environ 387 800 euros par an dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar ferait valoir ses droits à la retraite au titre de ce régime au 1^{er} juillet 2021. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, selon lesquelles la rente doit être estimée sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assise sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculée indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.</p> <p>Les avantages viagers octroyés sont constitués de la rente de retraite décrite ci-avant ainsi que d'une assurance décès, à laquelle M. Pierre-André de Chalendar aura la possibilité de souscrire comme les autres retraités au moment de son départ en retraite, dont la prime annuelle est estimée au 31 décembre 2020 à moins de 9 000 euros. Cette prime est prise en charge en totalité par la Compagnie de Saint-Gobain la première année de la retraite, puis à 50 % les années suivantes.</p>

Politique de rémunération du Président-Directeur Général, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président-Directeur Général du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire (suite)	-	<p>Conformément à la loi et à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 22 février 2018 a arrêté, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la condition de performance à laquelle est soumis l'accroissement annuel des droits à la retraite de M. Pierre-André de Chalendar, laquelle est définie comme suit : s'être vu attribuer par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date d'appréciation de la condition de performance, une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. La satisfaction de la condition de performance déterminant l'accroissement des droits au 1^{er} octobre est constatée annuellement par le Conseil d'administration conformément à la loi.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (9^e résolution).</p>
Prévoyance et frais de santé	-	<p>M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric dont bénéficient par ailleurs tous les salariés de la Compagnie de Saint-Gobain.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 7 juin 2018 (10^e résolution).</p>

2.4.2.1.2 Politique de rémunération du Directeur Général Délégué du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (*Say on Pay ex ante*)

Lors de sa séance du 22 novembre 2018, le Conseil d'administration a, sur proposition du Président-Directeur Général et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, nommé M. Benoît Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, à effet au 1^{er} janvier 2019.

Le contrat de travail dont bénéficie M. Benoît Bazin, entré dans le Groupe Saint-Gobain le 1^{er} septembre 1999, est suspendu depuis le 1^{er} janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur Général Délégué.

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Directeur Général Délégué du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en vertu de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en ce compris les engagements pris à son bénéfice et correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 en vertu de la procédure des conventions réglementées alors en vigueur (11^e à 13^e résolutions).

› TABLEAU EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-8 DU CODE DE COMMERCE (*SAY ON PAY EX ANTE*)

Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	<p>La part fixe de la rémunération du Directeur Général Délégué reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Directeur Général Délégué et se compare à celles des postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>Après la réduction pour l'année 2020 décidée par le Conseil d'administration, sur proposition de M. Benoît Bazin, lors de sa séance du 23 avril 2020 (voir <i>Say on Pay ex post</i> ci-dessus), le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 25 février 2021, de revenir à ce montant de 750 000 euros que le Conseil avait retenu pour 2019 et initialement pour 2020.</p> <p>Ce montant s'entend pour une année pleine et sera payé <i>pro rata temporis</i> jusqu'au 30 juin 2021 (soit 375 000 euros du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021).</p>
Rémunération variable annuelle	150 % de la part fixe	<p>Le Conseil d'administration a décidé le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'augmenter le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération comme le Conseil l'avait initialement décidé le 27 février 2020 avant d'annuler cette décision, sur proposition du Directeur Général Délégué, le 23 avril 2020 du fait de la survenance de la pandémie de Covid-19. En effet, le Conseil d'administration avait constaté, dès début 2020, la réussite de la mise en œuvre par le Directeur Général Délégué du plan <i>Transform & Grow</i>, que les objectifs fixés avaient été remplis et que la nouvelle organisation avait été mise en place de manière efficace et durable. Ce niveau le situe à la médiane du benchmark de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2021 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2022 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, respectivement, à concurrence de 2/3 et de 1/3 de la part variable de sa rémunération (structure inchangée par rapport à 2019).</p> <p>S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil a décidé de retenir pour l'exercice 2021, les mêmes objectifs quantifiables que ceux applicables au Président-Directeur Général, soit les quatre objectifs suivants à hauteur de 25 % chacun, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du Groupe Saint-Gobain et sa stratégie : le taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe, le résultat net courant du Groupe par action et le <i>Cash Flow</i> Libre.</p> <p>Le Conseil a retenu les objectifs qualitatifs suivants, jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2021 : élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), ainsi que sa présentation aux investisseurs, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise, développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du Groupe et gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale postcrise de Covid-19.</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Directeur Général Délégué en 2021.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle Directeur Général Délégué en 2021.
Rémunération exceptionnelle	Néant	<p>Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur Général Délégué en 2021.</p> <p><i>En application de la loi, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i></p>
Indemnité de prise de fonction	-	Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Directeur Général Délégué devait être recruté en externe, de lui octroyer une indemnité de prise de fonction permettant de compenser, conformément aux pratiques en vigueur, la perte d'avantages tels que rémunération variable annuelle et/ou éléments de rémunération de long terme dont il bénéficiait dans le cadre de ses précédentes fonctions. Cette indemnité de prise de fonction pourrait prendre la forme de versements en numéraire et/ou attribution de titres soumis à conditions de performance.

Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Rémunération de long terme	-	Les attributions de 2021 étant, comme chaque année, en novembre, postdissociation des fonctions, le Directeur Général Délégué ne recevra pas d'instruments de rémunération de long terme.
Sort des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme attribués pendant le mandat de Directeur Général Délégué en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	<p>a) En cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, le Directeur Général Délégué (ou ses héritiers en cas de décès) sera déchu de son droit d'exercer les options sur actions ou de se voir livrer les actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués pendant son mandat de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social, (à l'exception des cas de décès, invalidité ou départ à la retraite, dans lesquels les instruments de rémunération de long terme seront maintenus tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés).</p> <p>b) Le Conseil d'administration disposera néanmoins de la faculté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir, exclusivement sur une base prorata temporis, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués pendant son mandat de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social.</p> <p>Une telle décision du Conseil d'administration interviendra au plus tard le jour de la cessation du mandat social : elle devra être motivée, conformément au code Afep-Medef.</p> <p>L'exercice des options sur actions et l'acquisition des actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme, resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.</p> <p>c) Par exception, cette faculté de maintien ne sera pas ouverte au Conseil d'administration dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et ■ démission des fonctions de mandataire social ne constituant pas un cas de « Démission Contrainte ». La « Démission Contrainte » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les douze mois suivant : <ul style="list-style-type: none"> - la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou - la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou - un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Directeur Général Délégué n'est pas administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Directeur Général Délégué dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de rupture	Plafond fixé à deux fois la Rémunération de Référence, en ce compris l'Indemnité liée au Contrat de Travail et l'Indemnité de non-concurrence	<p>Le Conseil d'administration a autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1^{er} janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de rupture contractuelle (« l'Indemnité de Rupture »). Cette Indemnité de Rupture sera due en cas de rupture de son contrat de travail (i) dans des conditions donnant lieu à paiement de l'Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après sous la rubrique « Indemnité de non-concurrence » ci-après) ou (ii) à l'occasion d'une démission de son contrat de travail intervenant postérieurement à une Démission Contrainte (telle que définie ci-avant sous la rubrique « Sort des options sur actions, actions de performance et unités de performance attribuées pendant le mandat de Directeur Général Délégué en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social »), pourvu que la notification de la rupture du contrat de travail intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.</p> <p>Aucune Indemnité de Rupture ne sera due si la cessation du mandat ou du contrat de travail intervient en raison d'une faute grave ou lourde ou détachable de ses fonctions, ou d'une démission qui ne serait pas une Démission Contrainte. Il en sera de même s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.</p>

Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Indemnité de rupture (suite)	Plafond fixé à deux fois la Rémunération de Référence, en ce compris l'Indemnité liée au Contrat de Travail et l'Indemnité de non-concurrence (suite)	<p>Dans l'hypothèse d'une Démission Contrainte de ses fonctions de Directeur Général Délégué, M. Benoît Bazin pourra notifier à la Société que sa Démission Contrainte vaut également notification de démission de ses fonctions salariées ; il n'y aura alors pas lieu à versement par la Société d'une Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après). En revanche, la Démission Contrainte ouvrira droit au paiement de l'Indemnité de Rupture dans les limites et conditions prévues à la présente Section.</p> <p>L'Indemnité de Rupture constitue une indemnité contractuelle. Elle viendra en sus de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, laquelle est afférente à l'ancienneté acquise en qualité de salarié et n'est pas soumise à conditions de performance. L'Indemnité de Rupture est soumise aux conditions de performance décrites ci-après.</p> <p>■ Montant : Son montant brut sera tel que la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, de l'indemnité de non-concurrence - si elle trouve à s'appliquer - et de l'Indemnité de Rupture ne peut en aucun cas être supérieure à deux fois la Rémunération de Référence (telle que définie ci-après) (le « Plafond Global »).</p> <p>Le montant brut de l'Indemnité de Rupture sera en effet égal à la différence entre, d'une part, deux fois le montant de la Rémunération de Référence, et, d'autre part, la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, et - si elle trouve à s'appliquer - de l'indemnité de non-concurrence.</p> <p>■ Condition de performance : Le bénéfice de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Cette condition de performance est exigeante comme l'atteste le montant de la part variable de sa rémunération perçue au titre des deux derniers exercices, qui s'élève, au titre de 2020, à 62,91 %, et, au titre de 2019, à 75,33 % du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Le versement de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, et à la renonciation à toute instance et action par M. Benoît Bazin.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (11^e résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	Plafond fixé à une fois la Rémunération de Référence et Cumul de l'Indemnité de non-concurrence, l'Indemnité de Rupture et de l'Indemnité liée au Contrat de Travail plafonné à deux ans de Rémunération de Référence	<p>Le Conseil d'administration a autorisé l'insertion dans le contrat de travail de M. Benoît Bazin, suspendu à compter du 1^{er} janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une clause de non-concurrence ⁽¹⁾. Cette clause stipule un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable de M. Benoît Bazin, au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an suivant la rupture de son contrat de travail, pour quelque cause que ce soit, sous réserve que cette rupture intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.</p> <p>■ Montant : En contrepartie de cet engagement, M. Benoît Bazin percevait une indemnité de non-concurrence, incluant l'indemnité de congés payés, d'un montant égal, sauf réduction dans les circonstances précisées au paragraphe suivant, à la rémunération annuelle totale brute de M. Benoît Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général Délégué perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle de Directeur Général Délégué perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie comme la « Rémunération de Référence »).</p> <p>Sans préjudice du Plafond Global défini dans la description de l'Indemnité de Rupture ci-dessus, le cumul de cette indemnité de non-concurrence, de l'indemnité légale ou liée à la convention collective qui serait versée à M. Benoît Bazin en cas de licenciement, et de toute autre indemnité liée à la rupture du contrat de travail (l'indemnité légale et toute autre indemnité étant définies ensemble, à l'exception de l'Indemnité de Rupture, comme « l'Indemnité liée au Contrat de Travail ») ne pourra excéder deux fois la Rémunération de Référence. À cet effet, en cas de rupture du contrat de travail donnant lieu au paiement d'une Indemnité liée au Contrat de Travail, le montant brut de l'indemnité de non-concurrence due à M. Benoît Bazin sera, le cas échéant, réduit à due proportion d'un éventuel excès.</p>

Politique de rémunération du Directeur Général Délégué, du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus	Plafond	Présentation
Indemnité de non-concurrence (suite)	Plafond fixé à une fois la Rémunération de Référence et Cumul de l'Indemnité de non-concurrence, l'Indemnité de Rupture et de l'Indemnité liée au Contrat de Travail plafonné à deux ans de Rémunération de Référence (suite)	<p>■ <i>Versement</i> : Cette indemnité de non-concurrence sera versée à compter de la sortie des effectifs de M. Benoît Bazin, et payée mensuellement.</p> <p>Le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoît Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.</p> <p>■ <i>Faculté de renonciation</i> : Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les deux mois suivant la cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (11^e résolution).</p>
Régime de retraite supplémentaire	-	<p>M. Benoît Bazin continue de bénéficier intégralement des dispositions du règlement du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif mis en place en 2012, en application de l'article L. 137-II du Code de la Sécurité sociale, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants à ce régime de retraite (pour plus détails, voir https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/plan_retraite_2012_dgd.pdf).</p> <p>■ Le Conseil d'administration a constaté, en février 2020, que M. Benoît Bazin a, en septembre 2019, atteint le plafond de 20 années d'ancienneté prévu par ce régime de retraite supplémentaire et, de ce fait, ne peut plus acquérir de droit supplémentaire à ce titre depuis cette date.</p> <p>La rémunération de base, constituée exclusivement des parts fixe et variable de sa rémunération annuelle et des avantages en nature, prise en compte pour le calcul de la retraite de M. Benoît Bazin est la moyenne de trois années consécutives de rémunération de base, dont la plus élevée au cours des dix dernières années d'activité.</p> <p>Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale (acquise en septembre 2019) dans le cadre du régime de retraite « 2012 », M. Benoît Bazin aurait droit à un complément de retraite annuel de l'ordre de 37 % de sa dernière rémunération fixe. Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Benoît Bazin est donc inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p> <p>Cette rente est financée par des primes versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 24 %.</p> <p>Au 31 décembre 2020, le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Benoît Bazin au titre de la retraite supplémentaire s'élèverait à un montant brut d'environ 277 000 euros par an, ce qui est inférieur au plafond prévu par le régime de retraite « 2012 » (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 329 088 euros en 2020). Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, selon lesquelles la rente doit être estimée sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assise sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculée indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.</p> <p>Le régime de retraite « 2012 » a été gelé au 31 décembre 2019 de telle sorte qu'aucun droit supplémentaire d'ancienneté ne peut être acquis après cette date conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (12^e résolution).</p>
Prévoyance et frais de santé	-	<p>Sur décision du Conseil d'administration, M. Benoît Bazin continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.</p> <p>Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale, selon la procédure des conventions réglementées alors en vigueur : 6 juin 2019 (13^e résolution).</p>

(1) *Activité concernée* : toute société dont l'activité principale est le négoce de matériaux de construction ou la production de matériaux de construction similaires à ceux produits par le Groupe Saint-Gobain. *Territoire* : Union Européenne, AELE et Suisse.

2.4.2.1.3 Politique de rémunération du Directeur Général du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (*Say on Pay ex ante*)

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de Saint-Gobain et la succession à la Direction Générale du Groupe, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 25 février 2021, pris à l'unanimité notamment les décisions suivantes :

- les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général seront dissociées, à partir du 1^{er} juillet 2021, entre MM. Pierre-André de Chalendar et Benoît Bazin ;
- à compter de cette date, M. Pierre-André de Chalendar continuera à exercer la Présidence du Conseil d'administration tandis que M. Benoît Bazin assurera la Direction Générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif.

M. Benoît Bazin, dont le contrat de travail conclu lors de son entrée dans le Groupe Saint-Gobain le 1^{er} septembre 1999 avait été suspendu depuis le 1^{er} janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur Général Délégué, a pris l'engagement de renoncer à son contrat de travail à compter du 1^{er} juillet 2021, date à laquelle il accédera aux fonctions de Directeur Général.

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Directeur Général du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en vertu de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en ce compris les engagements pris à son bénéfice et correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions.

› TABLEAU EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-8 DU CODE DE COMMERCE (*SAY ON PAY EX ANTE*)

Politique de rémunération du Directeur Général, du 1 ^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	<p>La part fixe de la rémunération du Directeur Général reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Directeur Général et se compare à celles des postes équivalents au sein de grandes entreprises industrielles similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.</p> <p>En application de ces principes, le Conseil d'administration a décidé le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'arrêter cette rémunération fixe à 1 000 000 euros pour 2021.</p> <p>Le Comité a constaté avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était inférieur à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation.</p> <p>Ce montant s'entend pour une année pleine et sera versé <i>pro rata temporis</i> à compter du 1^{er} juillet 2021 (soit 500 000 euros du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021).</p>
Rémunération variable annuelle	170 % de la part fixe	<p>Le Conseil d'administration a décidé de fixer le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général à 170 % de la part fixe de sa rémunération (étant rappelé que le plafond de sa rémunération variable en tant que Directeur Général Délégué, que le Conseil avait initialement fixé pour l'année 2020 avant la pandémie de Covid-19, s'élevait à 150 %).</p> <p>Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2021, à compter du 1^{er} juillet 2021, sera arrêté par le Conseil d'administration en 2022 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs strictement identiques à ceux qu'il a fixés aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'année 2021 jusqu'à la dissociation des fonctions au 1^{er} juillet 2021, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3 de la part variable de leur rémunération (structure inchangée depuis 2019).</p> <p>S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil a décidé, pour l'exercice 2021, de remplacer l'objectif de <i>Cash Flow</i> Libre d'Exploitation, qui est un indicateur interne, par le <i>Cash Flow</i> Libre qui est un indicateur publié et suivi par les investisseurs. Le Conseil a en revanche décidé de maintenir inchangés les trois autres objectifs quantifiables, à savoir, le taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe et le résultat net courant du Groupe par action, et de revenir à une pondération de 25 % de chacun des quatre objectifs quantifiables, selon la politique prévalant avant la crise de Covid-19. Ces critères ont été jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du Groupe Saint-Gobain et sa stratégie.</p> <p>Le Conseil a en outre retenu les objectifs qualitatifs suivants jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2021 : élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), ainsi que sa présentation aux investisseurs, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise, développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du Groupe et gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale postcrise de Covid-19.</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i></p>

Politique de rémunération du Directeur Général, du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Directeur Général en 2021.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle Directeur Général en 2021.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur Général en 2021. <i>En application de la loi, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.</i>
Indemnité de prise de fonction	-	Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Directeur Général devait être recruté en externe, de lui octroyer une indemnité de prise de fonction permettant de compenser, conformément aux pratiques en vigueur, la perte d'avantages tels que rémunération variable annuelle et/ou éléments de rémunération de long terme dont il bénéficiait dans le cadre de ses précédentes fonctions. Cette indemnité de prise de fonction pourrait prendre la forme de versements en numéraire et/ou attribution de titres soumis à conditions de performance.
Rémunération de long terme	Plafond d'attribution des instruments de rémunération de long terme au DG (valorisation selon les normes IFRS) fixé à 85 % de sa rémunération brute maximum globale 2021 et Plafond d'attribution au DG de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance 2021 (pas d'unité de performance) et Plafonds d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux prévus par les 23^e (options) et 24^e (actions de performance) résolutions de l'Assemblée générale du 6 juin 2019	<p>Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'instruments de rémunération de long terme dont pourrait bénéficier le Directeur Général ne pourront représenter, au moment de leur attribution au cours de l'exercice 2021, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale de Directeur Général annualisée pour l'exercice 2021 (fixe plus variable maximum annuels au titre de 2021).</p> <p>En outre, le Conseil d'administration a décidé que le Directeur Général ne pourrait se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance au titre du plan à mettre en place en 2021 (pas de mise en place de plan d'unités de performance).</p> <p>Pour mémoire, le sous-plafond d'attribution d'options sur actions aux dirigeants mandataires sociaux a été fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 à 10 % du plafond fixé par la 23^e résolution (sous-plafond commun avec la 24^e résolution de la même Assemblée relative à l'attribution d'actions de performance qui prévoit elle-même un sous-plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux de 10 % du plafond de la résolution).</p> <p>Ces plafonds sont identiques à ceux prévus dans le cadre de la politique de rémunération du Président-Directeur Général devant s'appliquer jusqu'à la dissociation des fonctions au 1^{er} juillet 2021 (voir plus haut).</p> <p>Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a l'intention, comme il l'avait exprimé à l'occasion de l'Assemblée générale du 6 juin 2019, de soumettre à nouveau cette année la livraison d'actions de performance (seuls instruments de rémunération de long terme dont l'attribution est envisagée en 2021) à une condition de présence et à des conditions de performance qui reposeront <i>a minima</i> sur les critères suivants retenus historiquement dans le cadre des plans de rémunération de long terme du Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un critère de performance interne (le ROCE du Groupe) ; ■ un critère de performance relative (la performance boursière de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40) ; ■ un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise. <p>Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du Groupe Saint-Gobain et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain.</p> <p>Si ces critères cessaient d'être pertinents, le Conseil fixerait des critères d'une exigence comparable afin de continuer à mettre en place des instruments de rémunération cohérents sur le long terme.</p> <p>La durée d'appréciation des conditions de performance des instruments de rémunération de long terme ne pourra être inférieure à trois ans (voir pages 62 à 67 de l'avis de convocation de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 pour plus de détails).</p> <p>Comme par le passé, le Conseil fixera pour le Directeur Général, pour toute attribution en 2021 dans le cadre d'un plan de rémunération de long terme sous forme d'actions de performance, une obligation exigeante de conservation d'actions que le Directeur Général devra conserver au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat.</p>

Politique de rémunération du Directeur Général, du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Sort des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	<p>a) En cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, le Directeur Général (ou ses héritiers en cas de décès) sera déchu de son droit d'exercer les options (ou actions ou unités de performance ou de se voir livrer les actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social, (à l'exception des cas de décès, invalidité ou départ à la retraite, dans lesquels les instruments de rémunération de long terme seront maintenus tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés).</p> <p>b) Le Conseil d'administration disposera néanmoins de la faculté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de décider de déroger à la condition de présence et de maintenir, exclusivement sur une base <i>pro rata temporis</i>, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social.</p> <p>Une telle décision du Conseil d'administration interviendra au plus tard le jour de la cessation du mandat social : elle devra être motivée, conformément au code Afep-Medef.</p> <p>L'exercice des options sur actions et l'acquisition des actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme, resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.</p> <p>c) Par exception, cette faculté de maintien ne sera pas ouverte au Conseil d'administration dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et ■ démission des fonctions de mandataire social ne constituant pas un cas de « Démission Contrainte ». La « Démission Contrainte » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les douze mois suivant : <ul style="list-style-type: none"> - la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou - la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou - un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Directeur Général dispose d'une voiture de fonction.

Politique de rémunération du Directeur Général, du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Indemnité de cessation de fonctions	Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence	<p>M. Benoît Bazin s'est engagé à renoncer à son contrat de travail, aujourd'hui suspendu, qui le lie depuis plus de 20 ans au Groupe Saint-Gobain, avec effet au 1^{er} juillet 2021. Il ne bénéficiera du versement d'aucune indemnité à cette occasion.</p> <p>En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes :</p> <p>a) révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou</p> <p>b) Démission Contrainte,</p> <p>M. Benoît Bazin percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions.</p> <p>En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Benoît Bazin quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « 2012 » ou de tout autre régime de retraite supplémentaire alors applicable (voir rubrique « Régime de retraite supplémentaire » ci-après).</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Benoît Bazin.</p> <p>Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Cette condition de performance, identique à celle qui s'appliquait à M. Benoît Bazin lorsqu'il exerçait les fonctions de Directeur-Général Délégué, est exigeante comme l'atteste le montant de la part variable de sa rémunération perçue au titre des deux derniers exercices en qualité de Directeur-Général Délégué, qui s'élève, au titre de 2020, à 62,91 %, et, au titre de 2019, à 75,33 % du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.</p>
Indemnité de non-concurrence	Plafond fixé à un an de rémunération annuelle totale brute et Cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonction plafonnée à deux ans de rémunération annuelle totale brute	<p>M. Benoît Bazin a souscrit à bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable ⁽¹⁾, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général.</p> <p>En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général pour quelque cause que ce soit, M. Benoît Bazin percevrait une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle totale brute. La rémunération annuelle brute totale serait constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus.</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Benoît Bazin.</p> <p>Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence est un dispositif de protection du Groupe Saint-Gobain, l'indemnité de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées.</p> <p>Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Directeur Général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p>Par ailleurs, le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoît Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.</p>

(1) *Activité concernée : toute société dont l'activité principale est le négoce de matériaux de construction ou la production de matériaux de construction similaires à ceux produits par le Groupe Saint-Gobain. Territoire : Union Européenne, AELE et Suisse.*

Politique de rémunération du Directeur Général, du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	-	<p>M. Benoît Bazin bénéficie des dispositions du règlement du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif mis en place en 2012, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants à ce régime de retraite (pour plus détails, voir https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/plan_retraite_2012_dgd.pdf).</p> <p>M. Benoît Bazin étant entré dans le Groupe Saint-Gobain le 1^{er} septembre 1999, il a, en septembre 2019, atteint le plafond de 20 années d'ancienneté prévu par ce régime de retraite supplémentaire et, de ce fait, ne peut plus acquérir de droit supplémentaire à ce titre depuis cette date.</p> <p>La rémunération de base, constituée exclusivement des parts fixe et variable de sa rémunération annuelle et des avantages en nature, prise en compte pour le calcul de la retraite de M. Benoît Bazin est la moyenne de trois années consécutives de rémunération de base, dont la plus élevée au cours des dix dernières années d'activité.</p> <p>Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale (acquise depuis septembre 2019) dans le cadre du régime de retraite « 2012 », M. Benoît Bazin aurait droit à un complément de retraite annuel de l'ordre de 37 % de sa dernière rémunération fixe. Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Benoît Bazin est donc inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p> <p>Cette rente est financée par des primes versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 24 %.</p> <p>Au 31 décembre 2020, le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Benoît Bazin au titre de la retraite supplémentaire s'élèverait à un montant brut d'environ 277 000 euros par an, ce qui est inférieur au plafond prévu par le régime de retraite « 2012 » (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 329 088 euros en 2020). Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 225-29-3 du Code de commerce, selon lesquelles la rente doit être estimée sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assise sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculée indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.</p> <p>Le régime de retraite « 2012 » a été gelé au 31 décembre 2019 de telle sorte qu'aucun droit supplémentaire d'ancienneté ne peut être acquis après cette date conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire.</p> <p>A la suite de ce gel, si un nouveau dispositif devait être mis en place, le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'en étendre l'application à M. Benoît Bazin, auquel cas ce dernier en serait bénéficiaire dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants à ce régime de retraite. A date, en l'absence de publication de l'instruction concernant les modalités de transfert des droits conditionnels gelés sur un dispositif à droit acquis (article L. 137-11-2 du Code de la sécurité) il n'est pas possible d'opérer un choix entre : le maintien de la situation, ou la mise en place d'un nouveau dispositif, qu'il soit à droit acquis tel que mentionné ci-dessus (avec ou non transfert des droits du régime 2012) ou constitutif de tout autre avantage de retraite, dont les caractéristiques seraient jugées pertinentes par le Conseil d'administration.</p>
Prévoyance et frais de santé	-	<p>Sur décision du Conseil d'administration, M. Benoît Bazin continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.</p>

2.4.2.1.4 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (*Say on Pay ex ante*)

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de Saint-Gobain et la succession à la Direction Générale du Groupe, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 25 février 2021, pris à l'unanimité notamment les décisions suivantes :

- les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général seront dissociées, à partir du 1^{er} juillet 2021, entre MM. Pierre-André de Chalendar et Benoît Bazin ;
- à compter de cette date, M. Pierre-André de Chalendar continuera à exercer la Présidence du Conseil d'administration tandis que M. Benoît Bazin assurera la Direction Générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif.

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en vertu de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

➤ TABLEAU EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-8 DU CODE DE COMMERCE (*SAY ON PAY EX ANTE*)

Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, du 1 ^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président du Conseil d'administration à compter de la dissociation des fonctions au 1 ^{er} juillet 2021	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	La rémunération du Président a été fixée par le Conseil d'administration le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, à 450 000 euros brut par an pour toute la durée de son mandat, à l'exclusion de toute autre rémunération au titre de son mandat ⁽¹⁾ . Cette rémunération fixe s'entend pour une année pleine et sera versée <i>pro rata temporis</i> pour une année donnée (soit 225 000 euros au total du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2021). <i>Le Comité a constaté avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau est inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC40 qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-Directeur Général (hors sociétés financières).</i>
Rémunération variable annuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable annuelle au Président en 2021.
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président en 2021.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président en 2021.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président en 2021.
Indemnité de prise de fonction	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé au Président actuel d'indemnité de prise de fonction et ne prévoit pas de le faire si un nouveau Président devait être recruté en externe.
Rémunération de long terme	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération de long terme au Président pendant la durée de son mandat.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Président ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Président dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer d'indemnité de cessation de fonctions au Président.
Indemnité de non concurrence	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer d'indemnité de non-concurrence au Président.

(1) Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur Général, au 1^{er} juillet 2021. À compter de cette date, il bénéficiera du versement d'une rente de retraite supplémentaire dont le montant brut annuel estimé au 1^{er} juillet 2021 s'élèverait à environ 387 800 euros.

2.4.2.2 Politique de rémunération des administrateurs (*Say on Pay ex ante*)

L'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires la politique de rémunération des mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif). La politique de rémunération des administrateurs pour 2021 est décrite ci-après.

Les administrateurs perçoivent une rémunération dont le montant annuel global a été fixé à 1,1 million d'euros par l'Assemblée générale du 5 juin 2014, à effet à compter du 1^{er} janvier 2015.

Les règles de répartition de l'enveloppe annuelle de rémunération, arrêtées par le Conseil d'administration du 25 septembre 2014 et applicables depuis l'exercice 2015, sont les suivantes :

- le Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain ne perçoit pas de rémunération en contrepartie de son mandat d'administrateur. À compter du 1^{er} juillet 2021, il n'est pas prévu que le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général perçoivent de rémunération en contrepartie de leur mandat d'administrateur ;
- chacun des autres membres du Conseil d'administration se voit allouer, à titre de partie fixe, la somme annuelle de 24 750 euros et, à titre de partie variable, 3 300 euros par présence effective aux séances ;
- les Présidents et membres de Comités (à ce jour : Comité d'audit et des risques, Comité des nominations et des rémunérations et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise) (hormis les dirigeants mandataires sociaux) se voient en outre allouer, à titre de partie fixe, respectivement les sommes annuelles de 5 500 euros et de 2 750 euros, et, à titre de partie variable, 2 200 euros par présence effective aux séances ;
- les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *pro rata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice ;
- les règlements sont faits semestriellement à semestre échu et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil, tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

La part variable est prépondérante en cas d'assiduité aux séances du Conseil et aux travaux des Comités.

L'administrateur référent n'a pas souhaité percevoir de rémunération au titre de cette fonction.

Il est prévu de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 de reconduire la politique de rémunération des administrateurs décrite ci-dessus pour 2021 (hors réductions exceptionnelles liées à la pandémie de Covid-19).

2.4.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

Aux Actionnaires

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN S.A.

« Tour Saint-Gobain »
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

Nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Insertion dans le contrat de travail de M. Benoît Bazin d'une indemnité de rupture contractuelle et d'une clause de non-concurrence

Nature et modalités

Indemnité de rupture contractuelle

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des nominations et des Rémunérations, autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoît Bazin, suspendu à compter du 1^{er} janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de rupture contractuelle (« l'Indemnité de Rupture »). Cette Indemnité de Rupture sera due en cas de rupture de son contrat de travail (i) dans des conditions donnant lieu à paiement de l'Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence) ou (ii) par une démission de son contrat de travail intervenant postérieurement à une Démission Contrainte⁽¹⁾, pourvu que la notification de la rupture du contrat de travail intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Aucune Indemnité de Rupture ne sera due si la cessation du mandat ou du contrat de travail intervient en raison d'une faute grave ou lourde ou détachable de ses fonctions, ou d'une démission qui ne serait pas une Démission Contrainte. Il en sera de même s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

Dans l'hypothèse d'une Démission Contrainte de ses fonctions de Directeur Général Délégué, M. Benoît Bazin pourra notifier à la société que sa Démission Contrainte vaut également notification de démission de ses fonctions salariées ; il n'y aura alors pas lieu à versement par la société d'une Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence). En revanche, la Démission Contrainte ouvrira droit au paiement de l'Indemnité de Rupture dans les limites et conditions prévues à la présente section.

L'Indemnité de Rupture constitue une indemnité contractuelle. Elle viendra en sus de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, laquelle est afférente à l'ancienneté acquise en qualité de salarié et n'est pas soumise à conditions de performance. L'Indemnité de Rupture est soumise aux conditions de performance décrites ci-après.

(1) La « Démission Contrainte » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les douze mois suivant (i) la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou (ii) la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou (iii) un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.

Montant de l'indemnité de rupture contractuelle

Son montant brut est tel que la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, de l'indemnité de non-concurrence – si elle trouve à s'appliquer – et de l'Indemnité de Rupture ne peut en aucun cas être supérieure à deux fois la Rémunération de Référence (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence) (le « Plafond Global »).

Le montant brut de l'Indemnité de Rupture sera en effet égal à la différence entre, d'une part, deux fois le montant de la Rémunération de Référence, et, d'autre part, la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, et – si elle trouve à s'appliquer – de l'indemnité de non-concurrence.

Condition de performance

Le bénéfice de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.

Le versement de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, et à la renonciation à toute instance et action par M. Benoît Bazin.

Clause de non-concurrence

Votre Conseil d'administration a également, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des nominations et des Rémunérations, autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoît Bazin, suspendu à compter du 1^{er} janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une clause de non-concurrence. Cette clause stipule un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable de M. Benoît Bazin, au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an suivant la rupture de son contrat de travail, pour quelque cause que ce soit, sous réserve que cette rupture intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Montant de l'indemnité de non-concurrence

En contrepartie de cet engagement, M. Benoît Bazin percevrait une indemnité de non-concurrence, incluant l'indemnité de congés payés, d'un montant égal, sauf réduction dans les circonstances précisées au paragraphe suivant, à la rémunération annuelle totale brute de M. Benoît Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général Délégué perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle de Directeur Général Délégué perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »).

Sans préjudice du Plafond Global défini dans la description de l'Indemnité de Rupture ci-dessus, le cumul de cette indemnité de non-concurrence, de l'indemnité légale ou liée à la convention collective qui serait versée à M. Benoît Bazin en cas de licenciement, et de toute autre indemnité liée à la rupture du contrat de travail (l'indemnité légale et toute autre indemnité étant définies ensemble, à l'exception de l'Indemnité de Rupture, comme « l'Indemnité liée au Contrat de Travail ») ne pourra excéder deux fois la Rémunération de Référence. À cet effet, en cas de rupture du contrat de travail donnant lieu au paiement d'une Indemnité liée au Contrat de Travail, le montant brut de l'indemnité de non-concurrence due à M. Benoît Bazin sera, le cas échéant, réduit à due proportion d'un éventuel excès.

Versement

Cette indemnité de non-concurrence sera versée à compter de la sortie des effectifs de M. Benoît Bazin, et payée mensuellement.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoît Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.

Renonciation

Le Conseil d'administration se réserve la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les deux mois suivant la cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, auquel cas M. Benoît Bazin serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.

Assemblée générale d'approbation : 6 juin 2019

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes du 14 mars 2019)

Personne intéressée

M. Benoît Bazin – Directeur Général Délégué

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 15 mars 2021

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.



Edouard Sattler



Cécile Saint-Martin



Pierre-Antoine Duffaud



Bertrand Pruvost

3

Ordre du jour de l'Assemblée

3.1 Ordre du jour

Partie ordinaire

■ **Résolution 1 :**

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2020.

■ **Résolution 2 :**

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020.

■ **Résolution 3 :**

Affectation du résultat et détermination du dividende.

■ **Résolution 4 :**

Nomination en qualité d'administrateur de M. Benoît Bazin.

■ **Résolution 5 :**

Renouvellement du mandat d'Administratrice de Mme Pamela Knapp.

■ **Résolution 6 :**

Renouvellement du mandat d'Administratrice de Mme Agnès Lemarchand.

■ **Résolution 7 :**

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Gilles Schnepf.

■ **Résolution 8 :**

Renouvellement du mandat d'Administratrice représentant les salariés actionnaires de Mme Sibylle Daunis.

■ **Résolution 9 :**

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général.

■ **Résolution 10 :**

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué.

■ **Résolution 11 :**

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et figurant au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

■ **Résolution 12 :**

Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2021 (jusqu'au 30 juin 2021 inclus).

■ **Résolution 13 :**

Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2021 (jusqu'au 30 juin 2021 inclus).

■ **Résolution 14 :**

Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour 2021 (à compter du 1^{er} juillet 2021).

■ **Résolution 15 :**

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2021 (à compter du 1^{er} juillet 2021).

■ **Résolution 16 :**

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour 2021.

■ **Résolution 17 :**

Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société.

Partie extraordinaire

■ **Résolution 18 :**

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales par émission d'actions nouvelles, pour un montant nominal maximal de quatre cent vingt-six millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 20 % du capital social, avec imputation sur ce montant de ceux fixés aux dix-neuvième, vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions, et d'un

milliard et demi d'euros (valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales), avec imputation sur ce montant de ceux fixés aux dix-neuvième, vingtième et vingt-et-unième résolutions pour l'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales.

■ **Résolution 19 :**

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec possibilité de conférer un délai

de priorité pour les actionnaires, par offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à l'émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales par émission d'actions nouvelles, ou d'actions nouvelles de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales, pour un montant nominal maximal de deux cent treize millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social, avec imputation sur ce montant de ceux fixés aux vingtième, vingt-et-unième et vingt-deuxième résolutions, et d'un milliard et demi d'euros (valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales), avec imputation sur ce montant de ceux fixés aux vingtième et vingt-et-unième résolutions pour l'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales, les montants de l'augmentation de capital et de l'émission de titres de créance s'imputant sur les plafonds correspondants fixés à la dix-huitième résolution.

■ Résolution 20 :

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales par émission d'actions nouvelles, ou d'actions nouvelles de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales, par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, pour un montant nominal maximal de deux cent treize millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social, et d'un milliard et demi d'euros (valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales), les montants de l'augmentation de capital et de l'émission de titres de créance s'imputant sur les plafonds correspondants fixés à la dix-neuvième résolution.

■ Résolution 21 :

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire lors de l'émission avec ou sans droit préférentiel de souscription d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans les limites légales et réglementaires (15 % des émissions initiales à la date de la présente Assemblée) et dans la limite des plafonds correspondants fixés par les résolutions ayant décidé l'émission initiale.

■ Résolution 22 :

Possibilité de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à l'augmentation du capital social dans la limite de 10 % du capital social hors ajustement éventuel, en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, les montants de l'augmentation de capital et des valeurs mobilières à émettre s'imputant sur le plafond fixé à la dix-neuvième résolution.

■ Résolution 23 :

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, pour un montant nominal maximal de cent six millions euros hors ajustement éventuel, soit environ 5 % du capital social, ce montant s'imputant sur le plafond fixé à la dix-huitième résolution.

■ Résolution 24 :

Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de fixer, selon les modalités déterminées par l'Assemblée générale, le prix d'émission par la Société d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois.

■ Résolution 25 :

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à des émissions de titres de capital réservées aux adhérents de plans d'épargne salariale pour un montant nominal maximal de cinquante-deux millions euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,4 % du capital social.

■ Résolution 26 :

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions de la Société représentant jusqu'à 10 % du capital de la Société par période de 24 mois.

■ Résolution 27 :

Pouvoirs pour l'exécution des décisions de l'Assemblée et pour les formalités.

3.2 Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

Les résolutions qu'il vous est proposé d'adopter relèvent, pour les 1^{re} à 17^e et 27^e résolutions, de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire, et, pour les 18^e à 26^e résolutions, de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire.

Chaque résolution proposée est précédée de l'extrait correspondant du rapport du Conseil d'administration exposant les motifs de la résolution proposée.

1^{re} à 3^e résolutions

Approbation des comptes sociaux et consolidés, affectation du résultat et détermination du dividende (1,33 euro par action)

3

Il vous est demandé d'approuver les comptes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain qui font ressortir un résultat net de 862 millions d'euros (1^{re} résolution) et les comptes consolidés du Groupe Saint-Gobain qui font ressortir un résultat net (part du Groupe) de 456 millions d'euros (2^e résolution) pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Compte tenu du résultat net de l'exercice 2020 s'élevant à 862 millions d'euros et du report à nouveau de 6 382 millions d'euros formant un bénéfice distribuable de 7 244 millions d'euros, il est proposé à l'Assemblée générale de fixer le montant du dividende à **1,33 euro par action**, ce qui conduit à distribuer aux actionnaires un montant total de dividende de **707 millions d'euros** ⁽¹⁾ environ, et de reporter à nouveau 6 539 millions d'euros environ (3^e résolution). Le niveau de distribution proposé est supérieur à la politique de dividende du Conseil qui vise un taux de distribution normalisé de 35 % à 40 % du résultat net courant, mais se justifie par la décision exceptionnelle du Conseil d'administration prise en 2020 dans le contexte de la pandémie de Covid-19 de ne pas proposer à l'Assemblée de verser de dividende au titre de 2019.

Le dividende de 1,33 euro par action sera détaché le 7 juin 2021 et mis en paiement à partir du 9 juin 2021.

Pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, les revenus distribués seront soumis au prélèvement forfaitaire unique de 30 % ou, sur option, au barème progressif après application de l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3.2° du Code général des impôts et prélèvements sociaux.

■ Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2020

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

■ Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

■ Troisième résolution

Affectation du résultat et détermination du dividende

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, constatant que les comptes arrêtés au 31 décembre 2020 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice net de l'exercice 2020 de 862 209 278,43 euros et que le report à nouveau au 31 décembre 2020 s'élève à 6 382 151 439,32 euros, formant un bénéfice distribuable de 7 244 360 717,75 euros, approuve la proposition d'affectation du résultat faite par le Conseil d'administration et décide d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

- aux dividendes :
 - à titre de premier dividende, la somme de 106 122 789,80 euros, conformément à l'article 20 alinéa 4, 2° des statuts de la Société,
 - à titre de dividende complémentaire, la somme de 599 593 762,37 euros, soit un dividende total de 705 716 552,17 euros ;
- au report à nouveau la somme de 6 538 644 165,58 euros.

(1) Ce montant est calculé au 31 janvier 2021 sur la base de 532 684 042 actions donnant droit au dividende de l'exercice 2020 diminuées de 2 070 093 actions propres et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 31 janvier 2021 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions autodétenues.

Le montant total de la distribution visée ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 janvier 2021, soit 530 613 949 actions, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 31 janvier 2021 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions autodétenues.

Le dividende est fixé à 1,33 euro par action pour chaque action ouvrant droit à dividende. Le dividende sera détaché le 7 juin 2021 et mis en paiement à partir du 9 juin 2021. Il est précisé qu'au cas où, lors du détachement du dividende, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, les sommes correspondant aux dividendes non versés au titre de ces actions seraient affectées au report à nouveau.

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée générale constate qu'au titre des trois exercices précédant l'exercice 2020, les montants des dividendes distribués ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende par action (en euros)	Montant total des dividendes distribués (en euros)
2017	544 211 604	1,30	707 475 085,20
2018	538 631 594	1,33	716 380 020,02
2019	0	0	0

Les dividendes distribués en 2018 et 2019, au titre des exercices 2017 et 2018 respectivement, pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, étaient soumis au prélèvement forfaitaire unique de 30 % ou, sur option, au barème progressif après application de l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3.2° du Code général des impôts et prélèvements sociaux.

Aucun dividende n'a été distribué en 2020, au titre de l'exercice 2019.

4^e résolution

Nomination en qualité d'administrateur de M. Benoît Bazin

Conformément aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a mené depuis 2019, sous l'égide de l'administrateur référent et du Comité des nominations et des rémunérations et avec l'aide d'un cabinet de recrutement, un travail approfondi en vue de préparer la succession de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général depuis 2010.

À l'issue de cette réflexion, le Conseil d'administration a jugé essentiel pour Saint-Gobain d'assurer une transition harmonieuse, en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général. Sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil a décidé - à l'unanimité - de nommer M. Benoît Bazin Directeur Général, à compter du 1^{er} juillet 2021 et de proposer à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 la nomination de M. Benoît Bazin en tant qu'administrateur, pour un mandat d'une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 (4^e résolution). M. Pierre-André de Chalendar continuera à exercer la Présidence du Conseil d'administration.

Cette formule de gouvernement d'entreprise est reconnue comme la meilleure pratique pour permettre aux sociétés cotées d'assurer la transition pendant la période nécessaire dans le contexte de la succession du Président-Directeur Général.

La notice biographique de M. Benoît Bazin figure en page 24 du présent document.

■ Quatrième résolution

Nomination en qualité d'administrateur de M. Benoît Bazin

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur M. Benoît Bazin.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

5° à 8° résolutions

Renouvellement des mandats de quatre administrateurs

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 25 février 2021, a décidé de proposer à votre Assemblée le renouvellement des mandats des trois administrateurs suivants, expirant à l'issue de la présente Assemblée :

- Mme Pamela Knapp (5^e résolution) ;
- Mme Agnès Lemarchand (6^e résolution) ; et
- M. Gilles Schnepf (7^e résolution) ;

Par ailleurs, le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires doit être renouvelé selon les nouvelles modalités de désignation prévues par les statuts de la Compagnie de Saint-Gobain mis en conformité avec la loi PACTE par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2020. Mme Sibylle Daunis, Présidente du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France » et actuelle administratrice représentant les salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration, a été désignée candidate par ledit Conseil de surveillance (8^e résolution). Cette candidature a été soutenue par le Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG Monde » qui n'a pas proposé d'autre candidat, tout comme les salariés actionnaires au nominatif.

Les mandats de ces administrateurs seraient conférés pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Leurs notices biographiques figurent aux pages 25 à 28 du présent document.

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil en termes d'indépendance, de représentation des femmes et de présence d'administrateurs étrangers au cours de l'exercice 2020 et telle qu'envisagée à l'issue de l'Assemblée générale du 3 juin 2021, sous réserve de la nomination et du renouvellement du mandat des administrateurs évoqués ci-dessus :

	À compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2019	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2020	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (sous réserve)
Taux d'indépendance ⁽¹⁾	73 %	82 %	64 %
Taux de féminisation ⁽²⁾	45 %	45 %	45 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère ⁽³⁾	27 %	27 %	27 %

(1) Conformément aux règles fixées par le code Afep-Medef.

(2) Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateurs représentant les salariés actionnaires.

(3) Hors administrateurs salariés nommés en vertu de dispositions légales impératives spécifiques.

■ Cinquième résolution

Renouvellement du mandat d'Administratrice de Mme Pamela Knapp

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, constatant que ce mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat d'Administratrice de Mme Pamela Knapp.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

■ Sixième résolution

Renouvellement du mandat d'Administratrice de Mme Agnès Lemarchand

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, constatant que ce mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat d'Administratrice de Mme Agnès Lemarchand.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

■ Septième résolution

Renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Gilles Schnepf

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, constatant que ce mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Gilles Schnepf.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

■ Huitième résolution

Renouvellement du mandat d'Administratrice représentant les salariés actionnaires de Mme Sibylle Daunis

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, constatant que ce mandat expire à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat d'Administratrice représentant les salariés actionnaires de Mme Sibylle Daunis.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2024.

9^e résolution**Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (Say on Pay ex post)**

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (9^e résolution).

Ces éléments, arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous sont présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 177 à 179 du Document d'enregistrement universel 2020) et au 2.4.1.1 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 32 à 37).

■ Neuvième résolution**Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, approuve les éléments de rémunération versés au cours

de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

10^e résolution**Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin (Say on Pay ex post)**

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué (10^e résolution).

Ces éléments, arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous sont présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 180 à 182 du Document d'enregistrement universel 2020) et au 2.4.1.2 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 38 à 41).

■ Dixième résolution**Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, approuve les éléments de rémunération versés au cours

de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué, tels que présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

11^e résolution**Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce figurant au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise**

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (11^e résolution).

Ces informations vous sont présentées dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 167 à 182 et pages 201 à 204 du Document d'enregistrement universel 2020) et au 2.4.1.3 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 42 à 46).

■ Onzième résolution**Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et figurant au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration,

approuve les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

12^e résolution**Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2021 (jusqu'au 30 juin 2021 inclus) (Say on Pay ex ante)**

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2021 (jusqu'au 30 juin 2021 inclus) (**12^e résolution**).

Cette politique, arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous est présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 183 à 188 du Document d'enregistrement universel 2020) et au 2.4.2.1.1 de la partie « Gouvernance » du présent document (voir pages 47 à 51).

■ Douzième résolution**Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2021 (jusqu'au 30 juin 2021 inclus)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération du Président-

Directeur Général pour 2021 (jusqu'au 30 juin 2021 inclus), telle que présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

3**13^e résolution****Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2021 (jusqu'au 30 juin 2021 inclus) (Say On Pay ex ante)**

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2021 (jusqu'au 30 juin 2021 inclus) (**13^e résolution**).

Cette politique, arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous est présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 189 à 193 du Document d'enregistrement universel 2020) et au 2.4.2.1.2 de la partie « Gouvernance » du présent document (voir pages 51 à 55).

■ Treizième résolution**Approbation des éléments de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2021 (jusqu'au 30 juin 2021 inclus)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération du Directeur Général

Délégué pour 2021 (jusqu'au 30 juin 2021 inclus), telle que présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

14^e résolution**Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour 2021 (à compter du 1^{er} juillet 2021) (Say on Pay ex ante)**

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale la politique de rémunération du Directeur Général pour 2021 (à compter du 1^{er} juillet 2021) (**14^e résolution**).

Cette politique, arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous est présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 195 à 200 du Document d'enregistrement universel 2020) et au 2.4.2.1.3 de la partie « Gouvernance » du présent document (voir pages 56 à 60).

■ Quatorzième résolution**Approbation des éléments de la politique de rémunération du Directeur Général pour 2021 (à compter du 1^{er} juillet 2021)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération du Directeur

Général pour 2021 (à compter du 1^{er} juillet 2021), telle que présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

15^e résolution**Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2021 (à compter du 1^{er} juillet 2021) (Say on Pay ex ante)**

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2021 (à compter du 1^{er} juillet 2021) (**15^e résolution**).

Cette politique, arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous est présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 194 du Document d'enregistrement universel 2020) et au 2.4.2.1.4 de la partie « Gouvernance » du présent document (voir page 61).

■ Quinzième résolution**Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2021 (à compter du 1^{er} juillet 2021)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, approuve la politique de rémunération du Président du

Conseil d'administration pour 2021 (à compter du 1^{er} juillet 2021), telle que présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

16^e résolution**Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour 2021 (Say on Pay ex ante)**

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de votre Assemblée générale la politique de rémunération des administrateurs pour 2021 (**16^e résolution**).

Cette politique, arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, vous est présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir page 165 à 166 du Document d'enregistrement universel 2020) et au 2.4.2.2 de la partie « Gouvernance » du présent document (voir page 62).

■ Seizième résolution**Approbation des éléments de la politique de rémunération des administrateurs pour 2021**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration,

approuve la politique de rémunération des administrateurs pour 2021, telle que présentée dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

17^e résolution**Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions Saint-Gobain**

La **17^e résolution** a pour objet de renouveler l'autorisation annuelle donnée au Conseil d'administration d'opérer sur les actions Saint-Gobain.

Les principales caractéristiques de l'autorisation demandée sont les suivantes :

- titres concernés : actions ordinaires ;
- nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée ;
- prix d'achat maximum par action : 80 euros, sous réserve d'ajustement en cas d'opération portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société.

Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans le texte de la résolution et dans le descriptif du programme disponible sur le site Internet de Saint-Gobain (<https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>).

La mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2020 est décrite à la Section 1.3 du Chapitre 7 *Capital et Actionariat* du Document d'enregistrement universel 2020.

La résolution proposée exclut la possibilité pour la Société de poursuivre l'exécution de son programme de rachat d'actions en période d'offre publique portant sur les titres de la Société.

Les rachats d'actions pourront être effectués pendant toute la durée de cette nouvelle autorisation, soit une période de dix-huit mois à compter de la date de cette Assemblée, s'achevant le 3 décembre 2022. L'autorisation se substituera à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 4 juin 2020 dans sa 14^e résolution et la privera d'effet pour la partie non utilisée.

■ Dix-septième résolution

Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration à acheter ou faire acheter des actions de la Société, conformément notamment aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, au Règlement européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 et aux règlements délégués pris pour son application, au Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et à la pratique de marché admise par cette dernière, en vue de :

- l'attribution gratuite d'actions, l'octroi d'options d'achat d'actions, l'attribution ou la cession d'actions dans le cadre de plans d'épargne salariale ou autres plans similaires ;
- la couverture de la dilution potentielle liée à des attributions gratuites d'actions, à l'octroi d'options de souscription d'actions ou à la souscription d'actions par des salariés dans le cadre de plans d'épargne salariale ou autres plans similaires ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelconque manière, notamment par l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon, à l'attribution d'actions de la Société ;
- l'animation du marché de l'action de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conclus avec un prestataire de services d'investissement indépendant conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- leur annulation sous réserve de l'adoption par la présente Assemblée de la vingt-sixième résolution ci-après ;
- la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, en vue de la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Les achats, les cessions, les transferts ou les échanges d'actions pourront être effectués à tout moment sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, et par tous moyens, dans le respect de la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, sur le marché, hors marché, de gré à gré, en tout ou partie par blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, par mécanismes optionnels ou instruments dérivés, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière.

L'Assemblée fixe le prix maximum d'achat à 80 euros par action et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises depuis le début du programme de rachat à 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, étant précisé que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital de la Société à cette même date et que la Société ne pourra pas détenir directement ou indirectement plus de 10 % de son capital.

À titre indicatif, au 1^{er} mars 2021, le montant maximum théorique de fonds que la Société serait autorisée à consacrer à des achats serait ainsi de 4 261 472 320 euros, correspondant à 53 268 404 actions acquises au prix de 80 euros.

L'Assemblée générale délègue au Conseil d'administration, en cas d'opérations sur le capital social de la Société, notamment d'augmentation de capital par incorporation de réserves, attribution gratuite d'actions, division du nominal ou regroupement d'actions, distribution de réserves ou de tous autres actifs, amortissement du capital ou toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum indiqué ci-dessus afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée générale donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de passer tous ordres, conclure tous accords, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, établir tous documents et communiqués, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et généralement faire ce qui est nécessaire.

L'autorisation est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet pour la partie non utilisée et la période non écoulée et remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 4 juin 2020 dans sa quatorzième résolution.

18° à 26° résolutions

Autorisations financières à donner au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social

Il vous est demandé, comme tous les deux ans, de vous prononcer sur un ensemble de résolutions donnant compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social de la Société, immédiatement ou à terme, pour une durée limitée de vingt-six mois, étant précisé que ces autorisations ne porteraient que sur des émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, à l'exclusion d'actions de préférence (18° à 26° résolutions).

Ces résolutions sont destinées à permettre au Conseil d'administration de disposer de flexibilité dans le choix des émissions envisageables et d'adapter, le moment venu, la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de la Société et de l'intérêt de ses actionnaires. Elles lui permettent également d'être en mesure de réaliser ces opérations dans des délais rapides en bénéficiant des opportunités offertes par les marchés financiers, français ou internationaux.

Il est précisé que les 18° à 26° résolutions excluent la possibilité pour le Conseil d'administration de décider d'augmenter le capital de la Société immédiatement ou à terme en période d'offre publique portant sur les titres de la Société.

18° résolution

Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou de filiales avec maintien du droit préférentiel de souscription

Aux termes de la 18° résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder éventuellement à l'augmentation du capital social de la Société, immédiatement ou à terme, par l'émission, **avec maintien du droit préférentiel de souscription**, des titres suivants :

- actions de la Société ; ou
- valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de filiales.

Le **montant nominal maximal des augmentations de capital** pouvant être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la 18° résolution serait fixé à **quatre cent vingt-six millions d'euros** (soit environ 20 % du capital social), sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables. Le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu des 19°, 20°, 21°, 22° et 23° résolutions s'imputera sur le plafond précité ou sur celui qui serait fixé par une résolution de même nature qui pourrait succéder à la 18° résolution pendant la durée de validité desdites résolutions.

Le **montant nominal maximal des émissions de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales** pouvant être émis en vertu de la 18° résolution serait fixé à **un milliard et demi d'euros**, le montant nominal de tels titres susceptibles d'être émis en vertu des 19°, 20°, et 21° résolutions s'imputant sur le montant précité ou sur celui qui serait fixé par une résolution de même nature qui pourrait succéder à la 18° résolution pendant la durée de validité desdites résolutions.

■ Dix-huitième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social, par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales par émission d'actions nouvelles, pour un montant nominal maximal de quatre cent vingt-six millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 20 % du capital social, avec imputation sur ce montant de ceux fixés aux dix-neuvième, vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions, et d'un milliard et demi d'euros (valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales), avec imputation sur ce montant de ceux fixés aux dix-neuvième, vingtième et vingt-et-unième résolutions pour l'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée extraordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions légales relatives aux

sociétés commerciales, notamment aux articles L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134, L. 228-91 et L. 228-92 à L. 228-93 du Code de commerce, après avoir constaté que le capital était intégralement libéré :

1/ délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, à sa seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, sur les marchés français, étrangers et/ou international, par l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription :

- (i) d'actions de la Société, ou
- (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (filiales), y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance,

étant précisé que :

- la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes,
- les valeurs mobilières (autres que les actions) pourront être libellées en euros, en monnaies étrangères ou en toute unité monétaire établie par référence à un ensemble de monnaies ;

2/ fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation de compétence peut être utilisée par le Conseil d'administration ;

3/ fixe, en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :

- a)** le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme à quatre cent vingt-six millions d'euros, augmenté du montant de la valeur nominale globale des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions, étant précisé que sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions émises le cas échéant en vertu des dix-neuvième, vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions de la présente Assemblée,
- b)** le montant nominal maximal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales à un milliard et demi d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date de la décision d'émission, étant précisé que sur ce plafond s'imputera le montant nominal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales susceptibles d'être émises en vertu des dix-neuvième, vingtième et vingt-et-unième résolutions de la présente Assemblée ; que ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission relève de la compétence du Conseil d'administration en vertu des dispositions du Code de commerce ;

4/ en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :

- a)** décide que les actionnaires auront proportionnellement au montant de leurs actions un droit préférentiel de souscription irréductible aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital émises en vertu de la présente résolution,
- b)** prend acte du fait que le Conseil d'administration a la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible,
- c)** décide que si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réalisée en vertu de la présente résolution, le Conseil d'administration pourra, à son choix, dans les conditions prévues par la loi, répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, les offrir en tout ou partie au public et/ou limiter l'émission au montant des souscriptions reçues à condition, s'agissant des titres de capital, que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée,
- d)** décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que les droits d'attribution formant rompus ne seront ni

négociables ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus,

- e)** prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit immédiatement ou à terme ;

5/ donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de ses filiales,
- déterminer les valeurs mobilières à émettre, le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme dans les limites visées au 3/ a) ci-dessus et, le cas échéant, celui de l'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales dans les limites visées au 3/ b) ci-dessus, le prix d'émission, le montant de la prime d'émission, le mode de libération des actions et les modalités de l'émission et de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme,
- déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, et modifier, le cas échéant, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites caractéristiques,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital et notamment arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
- prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital conformément à la réglementation en vigueur,
- prévoir, le cas échéant, les conditions de remboursement, rachat ou échange des valeurs mobilières donnant accès au capital,
- déterminer et procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital,
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à l'échange, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

6/ prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa quinzième résolution.

19^e résolution

Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

Aux termes de la 19^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder éventuellement à l'augmentation du capital social de la Société, immédiatement ou à terme, **par offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier**, par l'émission **avec suppression du droit préférentiel de souscription** mais avec possibilité de conférer un délai de priorité pour les actionnaires, des titres suivants :

- actions de la Société ; ou
- valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de filiales.

Le **montant nominal maximal des augmentations de capital** pouvant être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la 19^e résolution serait fixé à **deux cent treize millions d'euros** (soit environ 10 % du capital social), sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

Le **montant nominal maximal des émissions de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales** pouvant être émis en vertu de la 19^e résolution serait fixé à **un milliard et demi d'euros**.

Le montant nominal des émissions réalisées en vertu des 20^e, 21^e et 22^e résolutions s'imputera sur le plafond précité ou sur celui qui serait fixé par une résolution de même nature qui pourrait succéder à la 19^e résolution pendant la durée de validité desdites résolutions.

Le montant nominal des émissions réalisées en vertu de la 19^e résolution s'imputerait sur les plafonds correspondants globaux fixés à la 18^e résolution ou sur ceux qui seraient fixés par une résolution de même nature qui pourrait lui succéder pendant la durée de validité de la 19^e résolution.

■ Dix-neuvième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec possibilité de conférer un délai de priorité pour les actionnaires, par offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à l'émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales par émission d'actions nouvelles, ou d'actions nouvelles de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales, pour un montant nominal maximal de deux cent treize millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social, avec imputation sur ce montant de ceux fixés aux vingtième, vingt-et-unième et vingt-deuxième résolutions, et d'un milliard et demi d'euros (valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales), avec imputation sur ce montant de ceux fixés aux vingtième et vingt-et-unième résolutions pour l'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales, les montants de l'augmentation de capital et de l'émission de titres de créance s'imputant sur les plafonds correspondants fixés à la dix-huitième résolution

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée extraordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions légales relatives aux sociétés commerciales, notamment aux articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 22-10-51, L. 225-136, L. 22-10-52, L. 22-10-54, R. 22-10-32 et L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce :

1/ délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'augmentation du capital social par offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, à sa seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, sur les marchés français, étrangers et/ou international, par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription :

(i) d'actions de la Société, ou

(ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (filiales), y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance,

étant précisé que :

- la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes,
- les valeurs mobilières (autres que les actions) pourront être libellées en euros, en monnaies étrangères ou en toute unité monétaire établie par référence à un ensemble de monnaies,
- des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société pourront être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'offres publiques d'échange initiées par la Société en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ;

2/ fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation de compétence peut être utilisée par le Conseil d'administration ;

3/ fixe, en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :

- a) le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme à deux cent treize millions d'euros, augmenté du montant de la valeur nominale globale des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations

contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions, étant précisé que (i) sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions émises le cas échéant en vertu des vingtième, vingt-et-unième et vingt-deuxième résolutions de la présente Assemblée et (ii) le montant nominal des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global visé au 3/ a) de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,

- b)** le montant nominal maximal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales à un milliard et demi d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date de la décision d'émission, que ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission relève de la compétence du Conseil d'administration en vertu des dispositions du Code de commerce, étant précisé que (i) sur ce plafond s'imputera le montant nominal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales susceptibles d'être émises en vertu des vingtième et vingt-et-unième résolutions de la présente Assemblée et (ii) le montant nominal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global visé au 3/ b) de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- 4/** en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence, décide :
- a)** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente résolution, ces valeurs mobilières pouvant être émises par la Société elle-même ou par une filiale,
- b)** de laisser au Conseil d'administration en application de l'article L. 22-10-51 alinéa 1 du Code de commerce la faculté de conférer aux actionnaires, pour tout ou partie d'une émission réalisée en vertu de la présente délégation, un délai de priorité de souscription qui ne saurait être inférieur au délai fixé par les dispositions législatives et réglementaires applicables, ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, exerçable proportionnellement au nombre d'actions possédées par chaque actionnaire, qui pourra éventuellement être complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger, et délègue en conséquence au Conseil d'administration le pouvoir, dans les limites ci-dessus, d'en fixer la durée et les modalités ;
- 5/** prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit immédiatement ou à terme ;
- 6/** décide : (i) que le prix d'émission des titres de capital sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission

et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au (i) ci-dessus ;

- 7/** décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le Conseil d'administration pourra limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
- 8/** donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de ses filiales,
 - déterminer les valeurs mobilières à émettre, le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme dans les limites visées au 3/ a) ci-dessus et, le cas échéant, celui de l'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales, dans les limites visées au 3/ b) ci-dessus, le prix d'émission conformément au 6/ ci-dessus, le montant de la prime d'émission, le mode de libération des actions et les modalités de l'émission et de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme,
 - déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, et modifier, le cas échéant, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites caractéristiques,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital et notamment arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
 - prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital conformément à la réglementation en vigueur,
 - en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange, arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix de la présente résolution trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission,
 - prévoir, le cas échéant, les conditions de remboursement, rachat ou échange des valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - déterminer et procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions,

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à l'échange, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- 9/ prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa seizième résolution.

20^e résolution

Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

Aux termes de la 20^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder éventuellement à l'augmentation du capital social de la Société ou de filiales immédiatement ou à terme, **par offre au public visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier**, par l'émission **avec suppression du droit préférentiel de souscription** des mêmes titres que ceux visés à la 19^e résolution.

Cette résolution a pour objectif de permettre au Conseil d'administration de réaliser une augmentation de capital dans les meilleures conditions dans un contexte de volatilité des marchés financiers, notamment lorsque les modalités de fixation du prix et la rapidité d'exécution - en vue de profiter de fenêtres de marchés - constituent une condition essentielle de la réussite de la levée de fonds.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital pouvant être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la 20^e résolution serait fixé à **deux cent treize millions d'euros** (soit environ 10 % du capital social), sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

Le **montant nominal maximal des émissions de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales** pouvant être émis en vertu de la 20^e résolution serait fixé à **un milliard et demi d'euros**.

Le montant nominal des émissions réalisées en vertu de la 20^e résolution s'imputerait sur les plafonds correspondants fixés à la 19^e résolution et sur les plafonds globaux correspondants fixés à la 18^e résolution ou sur ceux qui seraient fixés par des résolutions de même nature qui pourraient leur succéder pendant la durée de validité de la 20^e résolution.

■ Vingtième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales par émission d'actions nouvelles, ou d'actions nouvelles de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales, par offre au public visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, pour un montant nominal maximal de deux cent treize millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social, et d'un milliard et demi d'euros (valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales), les montants de l'augmentation de capital et de l'émission de titres de créance s'imputant sur les plafonds correspondants fixés à la dix-neuvième résolution

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée extraordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions légales relatives aux sociétés commerciales, notamment aux articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 22-10-51, L. 225-136, L. 22-10-52, R. 22-10-32 et L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce et à l'article L. 411-2, 1^o du Code monétaire et financier :

1/ délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, à sa seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, sur les marchés français, étrangers et/ou international, dans le

cadre d'une offre au public visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire financier, par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription :

- (i) d'actions de la Société, ou
- (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (filiales), y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance,

étant précisé que :

- la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes,
- les valeurs mobilières (autres que les actions) pourront être libellées en euros, en monnaies étrangères ou en toute unité monétaire établie par référence à un ensemble de monnaies ;

2/ fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation de compétence peut être utilisée par le Conseil d'administration ;

3/ fixe, en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :

- a) le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme à deux cent treize millions d'euros, augmenté du montant de

la valeur nominale globale des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions, étant précisé que le montant nominal des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond visé au 3/ a) de la dix-neuvième résolution de la présente Assemblée et sur le plafond global prévu au 3/ a) de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation,

- b) le montant nominal maximal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales à un milliard et demi d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date de la décision d'émission, que ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission relève de la compétence du Conseil d'administration en vertu des dispositions du Code de commerce, étant précisé que le montant nominal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond visé au 3/ b) de la dix-neuvième résolution de la présente Assemblée et sur le plafond global prévu au 3/ b) de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation.
- 4/ décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente résolution, ces valeurs mobilières pouvant être émises par la Société elle-même ou par une filiale ;
- 5/ prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit immédiatement ou à terme ;
- 6/ décide : (i) que le prix d'émission des titres de capital sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au (i) ci-dessus ;
- 7/ décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le Conseil d'administration pourra limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
- 8/ donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de ses filiales,
 - déterminer les valeurs mobilières à émettre, le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme dans les limites visées au 3/ a) ci-dessus et, le cas échéant, celui de l'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales, dans les limites visées au 3/ b) ci-dessus, le prix d'émission conformément au 6/ ci-dessus, le montant de la prime d'émission, le mode de libération des actions et les modalités de l'émission et de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme,
 - déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, et modifier, le cas échéant, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites caractéristiques,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital et notamment arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
 - prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital conformément à la réglementation en vigueur,
 - prévoir, le cas échéant, les conditions de remboursement, rachat ou échange des valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - déterminer et procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à l'échange, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- 9/ prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa dix-septième résolution.

21^e résolution

Option de surallocation

Aux termes de la 21^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet **d'augmenter éventuellement le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire** lors de l'émission avec ou sans droit préférentiel de souscription d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vertu des 18^e, 19^e, 20^e ou 25^e résolutions, dans les limites légales et réglementaires (15 % des émissions initiales à la date de l'Assemblée) et dans la limite des plafonds spécifiques et, le cas échéant, globaux, stipulés dans les résolutions en vertu desquelles sont décidées les émissions initiales ou dans les résolutions de même nature qui pourraient leur succéder pendant la durée de validité de la 21^e résolution.

■ Vingt-et-unième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire lors de l'émission avec ou sans droit préférentiel de souscription d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans les limites légales et réglementaires (15 % des émissions initiales à la date de la présente Assemblée) et dans la limite des plafonds correspondants fixés par les résolutions ayant décidé l'émission initiale

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée extraordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions légales relatives aux sociétés commerciales et notamment à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1/ délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence, s'il constate une demande excédentaire lors de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription en vertu de la dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, ou vingt-cinquième résolution, à l'effet de décider d'augmenter le nombre de titres à émettre au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (soit à la date de la présente

Assemblée, dans les trente jours à compter de la clôture des souscriptions et dans la limite de 15 % de l'émission initiale) en vue d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques de marché ;

- 2/ fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation peut être utilisée par le Conseil d'administration ;
- 3/ décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme et, le cas échéant, des émissions de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou d'autres sociétés réalisées en vertu de la présente résolution, s'imputera sur le(s) plafond(s), spécifique(s) et, le cas échéant, global, stipulé(s) dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale, et sur le montant des plafonds prévus par toute résolution de même nature qui pourrait succéder, pendant la durée de validité de la présente délégation, à la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale ;
- 4/ donne en conséquence tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence ;
- 5/ prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa dix-huitième résolution.

22^e résolution

Rémunération d'apports en nature (titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital)

Aux termes de la 22^e résolution, il vous est demandé de donner la possibilité au Conseil d'administration de procéder éventuellement à l'augmentation du capital de votre Société, **avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en dehors du cadre d'une offre publique d'échange**, par l'émission d'actions de la Société et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et dont le titre primaire est une action (étant précisé qu'il n'est pas envisagé, dans le cadre de cette 22^e résolution, d'émettre des valeurs mobilières dont le titre secondaire serait un titre de créance), dans la limite de 10 % du capital de la Société à la date de la présente Assemblée, sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la 22^e résolution s'imputerait sur le plafond fixé à la 19^e résolution et sur le plafond global fixé à la 18^e résolution ou sur ceux qui seraient fixés par des résolutions de même nature qui pourraient leur succéder pendant la durée de validité de la 22^e résolution.

■ Vingt-deuxième résolution

Possibilité de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à l'augmentation du capital social dans la limite de 10 % du capital social hors ajustement éventuel, en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, les montants de l'augmentation de capital et des valeurs mobilières à émettre s'imputant sur le plafond fixé à la dix-neuvième résolution

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée extraordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions légales relatives aux sociétés commerciales et notamment aux articles L. 225-147 et L. 22-10-53 du Code de commerce :

- 1/ autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois à sa

seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique, et dans la limite de 10 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dès lors que les dispositions prévues à l'article L. 225-10-54 du Code de commerce relatives aux apports de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange ne sont pas applicables, par l'émission d'actions de la Société, et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et dont le titre primaire est une action ;

- 2/ fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette autorisation peut être utilisée par le Conseil d'administration ;
- 3/ décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond visé au 3/ a) de la dix-neuvième résolution de la présente Assemblée et sur le plafond global prévu au 3/ a) de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- 4/ prend acte du fait que la présente autorisation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit ;
- 5/ donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de :
 - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en rémunération des apports,
 - statuer sur le rapport du ou des commissaires aux apports, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers, statuer sur la valeur des apports et leur rémunération ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser,
 - déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières rémunérant les apports et modifier, le cas échéant, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites caractéristiques,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et valeurs mobilières et notamment arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
 - prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur,
 - prévoir, le cas échéant, les conditions de remboursement, rachat ou échange des valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - déterminer et procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions,
 - à sa seule initiative imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes, et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- 6/ prend acte du fait que la présente autorisation prive d'effet pour la période non écoulée et remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa dix-neuvième résolution.

23^e résolution**Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices, et attribution gratuite d'actions aux actionnaires**

Aux termes de la **23^e résolution**, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder éventuellement à l'augmentation du capital social par **incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, pour un montant nominal maximal de cent six millions d'euros** (soit environ 5 % du capital social), sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables. Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la 23^e résolution s'imputerait sur le plafond fixé à la 18^e résolution ou sur celui qui serait fixé par une résolution de même nature qui pourrait lui succéder pendant la durée de validité de la 23^e résolution.

■ Vingt-troisième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, pour un montant nominal maximal de cent six millions euros hors ajustement éventuel, soit environ 5 % du capital social, ce montant s'imputant sur le plafond fixé à la dix-huitième résolution

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions légales relatives aux sociétés commerciales, notamment aux articles L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

- 1/ délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, à sa seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission et attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou par la combinaison de ces deux modalités ;
- 2/ fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation peut être utilisée par le Conseil d'administration ;
- 3/ décide, en cas d'émission et attribution gratuite d'actions que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles, que les actions correspondantes seront vendues selon les modalités déterminées par le Conseil d'administration, et que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables ;
- 4/ en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence, décide que le montant total des augmentations de capital résultant de l'incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres, ne pourra être supérieur au montant des comptes de primes, réserves, bénéfices ou autres existant lors de l'augmentation de capital, dans la limite d'un montant maximum de cent six millions d'euros, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite

d'actions et que le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global visé au 3/ a) de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global fixé par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- 5/ donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment de :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes sera augmenté, arrêter la date à compter de laquelle les actions porteront jouissance, ou celle à laquelle l'élévation du nominal des actions existantes portera effet,
 - déterminer et procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions,
 - décider en cas d'attribution gratuite d'actions si les actions qui sont attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant d'un droit de vote double bénéficieront ou non de ce droit dès leur émission,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à la cotation et au service financier des actions émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- 6/ prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa vingtième résolution.

24^e résolution**Fixation du prix d'émission dans la limite de 10 % du capital**

Aux termes de la **24^e résolution**, il vous est demandé d'autoriser le Conseil d'administration à **fixer le prix d'émission** par la Société d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de **10 %** du capital de la Société au jour de l'émission par période de douze mois, en cas d'émission **avec suppression du droit préférentiel de souscription** par offre au public réalisée en vertu des 19^e et 20^e résolutions. Il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisé en vertu de cette 24^e résolution réduira les plafonds correspondants de la 19^e ou de la 20^e résolution selon le cas.

Le prix d'émission des actions ainsi émises pourrait ainsi déroger aux conditions fixées auxdites résolutions mais ne pourrait être inférieur, au choix du Conseil d'administration, (a) au cours moyen de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix d'émission ou (b) au cours moyen de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment de la fixation du prix d'émission, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 % (décote légale maximale applicable aux émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription prévues aux 19^e et 20^e résolutions).

Cette résolution a pour objectif de permettre au Conseil d'administration de réaliser une levée de fonds dans les meilleures conditions dans un contexte de volatilité des marchés financiers.

■ Vingt-quatrième résolution

Autorisation consentie au Conseil d'administration à l'effet de fixer, selon les modalités déterminées par l'Assemblée générale, le prix d'émission par la Société d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée extraordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions légales relatives aux sociétés commerciales, notamment aux dispositions de l'article L. 22-10-52, alinéa 2 du Code de commerce :

1/ autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription réalisée en vertu des dix-neuvième et vingtième résolutions de la présente Assemblée, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues auxdites résolutions et à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :

- le prix d'émission ne peut être inférieur, au choix du Conseil d'administration, (a) au cours moyen de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de

bourse précédant la fixation du prix d'émission ou (b) au cours moyen de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment de la fixation du prix d'émission, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %,

- le prix d'émission des valeurs mobilières autres que des actions sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe ci-dessus ;
- 2/** décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme dont le prix serait fixé conformément à la présente autorisation ne pourra excéder 10 % du capital social au jour de l'émission par période de douze mois, étant précisé que ce montant réduira les plafonds correspondants de la dix-neuvième ou de la vingtième résolution selon le cas ;
- 3/** prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à faire usage de cette autorisation, il établira un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire.

25^e résolution**Poursuite du développement de l'actionnariat salarié**

La 25^e résolution s'inscrit dans le cadre de la poursuite du développement de l'actionnariat salarié de la Compagnie de Saint-Gobain qui est un objectif constant de la Société pour la 35^e année consécutive, l'actionnariat salarié permettant de renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs du Groupe Saint-Gobain en leur offrant la possibilité d'être plus étroitement associés à son développement et ses performances futurs.

Aux termes de la **25^e résolution**, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, à l'effet de procéder à des augmentations de capital, **avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe (PEG) Saint-Gobain**. Le Plan d'Épargne du Groupe Saint-Gobain offre la possibilité, sous certaines conditions, aux adhérents salariés et anciens salariés des entreprises françaises et étrangères appartenant au Groupe d'acquiescer ou de souscrire, directement ou indirectement, des titres de capital de la Société avec un rabais maximum de 20 % sur le cours de bourse moyen de référence précédant le jour de la décision de fixation de la période de souscription par le Conseil d'administration ou par la personne qui aurait reçu délégation à cet effet. La délégation de compétence serait consentie dans la limite d'un montant nominal maximum de cinquante-deux millions euros (soit **environ 2,4 %** du capital social), sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour une durée de vingt-six mois.

■ Vingt-cinquième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à des émissions de titres de capital réservées aux adhérents de plans d'épargne salariale pour un montant nominal maximal de cinquante-deux millions euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,4 % du capital social

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée extraordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions légales, d'une part relatives aux sociétés commerciales, notamment aux articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- 1/ délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, à sa seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'émission de titres de capital de la Société réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale mis en place au sein de la Société ou d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- 2/ fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation peut être utilisée par le Conseil d'administration ;
- 3/ décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres de capital pouvant être émis au titre de la présente résolution, au profit des bénéficiaires visés au paragraphe 1/ ci-dessus ;
- 4/ fixe, en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation, à cinquante-deux millions euros le montant nominal maximal des titres de capital qui pourront être ainsi émis, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- 5/ décide que le prix de souscription des titres de capital émis en vertu de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code du travail et ne pourra être ni supérieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris sur les vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration ou de son délégué fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne, et que le Conseil d'administration ou son délégué aura toute faculté pour fixer le ou les prix de souscription dans la limite susmentionnée, réduire la décote ou ne pas en consentir, notamment pour tenir compte de la réglementation applicable dans les pays où l'offre sera mise en œuvre ;
- 6/ décide, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre gratuit, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, au titre de

l'abondement qui pourrait être versé en application du ou des règlements de(s) plan(s) d'épargne, et/ou au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-19 du Code du travail ;

- 7/ autorise le Conseil d'administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents de plans d'épargne telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que le prix des actions cédées en vertu de la présente délégation ne pourra être ni supérieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris sur les vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration ou de son délégué fixant la date de début des cessions, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne et que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents de plans d'épargne visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant du plafond visé au paragraphe 4/ ci-dessus ;
- 8/ donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - décider l'émission d'actions de la Société,
 - arrêter la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux titres de capital,
 - décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
 - déterminer les conditions que devront remplir les bénéficiaires,
 - arrêter les prix d'émission en application de la présente résolution,
 - fixer les modalités et conditions de souscription, notamment les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières à créer et modifier, le cas échéant, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites caractéristiques,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et valeurs mobilières et notamment arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
 - déterminer et procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions,
 - constater ou faire constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des titres de capital qui seront effectivement souscrits et arrêter ou faire arrêter les modalités de la réduction dans l'hypothèse où la souscription dépasse le montant à émettre,

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital, et, en cas d'émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement au titre de l'abondement et/ou de la décote, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à la cotation et au service financier des titres de capital émis en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- 9/ prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la partie non utilisée et pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa vingt-deuxième résolution.

26^e résolution

Annulation éventuelle d'actions

Aux termes de la **26^e résolution**, il vous est demandé d'autoriser le Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à annuler éventuellement les actions de la Société acquises par elle dans le cadre des autorisations de rachats d'actions conférées par l'Assemblée générale, et ce **dans la limite de 10 % du capital social**, par période de vingt-quatre mois.

■ Vingt-sixième résolution

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions de la Société représentant jusqu'à 10 % du capital de la Société par période de 24 mois

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée extraordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions légales relatives aux sociétés commerciales, notamment à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce :

- 1/ autorise le Conseil d'administration à réduire, en une ou plusieurs fois, le capital social par annulation d'actions de la Société acquises à la suite des autorisations données par les Assemblées dans le cadre des rachats d'actions ;
- 2/ fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette autorisation peut être utilisée par le Conseil d'administration ;
- 3/ décide que le Conseil d'administration pourra, à sa seule initiative, annuler, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions acquises en vertu d'autorisations de rachat des

actions propres de la Société et ce dans la limite de 10 % du capital social existant à la date de l'opération pendant toute période de vingt-quatre mois, et procéder à due concurrence aux réductions de capital social ;

- 4/ donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation à l'effet d'annuler les actions, rendre définitives les réductions de capital, imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et la valeur nominale, affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital, d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures, effectuer toutes formalités et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- 5/ prend acte du fait que la présente autorisation prive d'effet pour la partie non utilisée et la période non écoulée et remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa vingt-cinquième résolution.

27^e résolution

Pouvoirs pour formalités

Aux termes de la **27^e résolution**, il vous est proposé de donner pouvoir pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

■ Vingt-septième résolution

Pouvoirs pour l'exécution des décisions de l'Assemblée et pour les formalités

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une Assemblée ordinaire, l'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts et formalités où besoin sera.

Résolutions financières soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Synthèse

Pour un récapitulatif de l'usage fait des autorisations financières en vigueur à la date de l'Assemblée générale, se référer au document disponible à l'adresse suivante : <https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale> ou à la Section 1.2 du Chapitre 7 *Capital et Actionariat* du Document d'enregistrement universel 2020.

Le tableau ci-après présente en synthèse l'objet, la durée et les plafonds d'utilisation des résolutions financières qui vous ont été présentées ci-dessus et sont soumises à l'approbation de votre Assemblée.

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation ou réduction de capital
Émissions avec droit préférentiel de souscription			
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales) (A)	AG 2021 18 ^e résolution	26 mois (août 2023)	426 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 20 % du capital social ⁽¹⁾ (A) + (B) + (C) + (D) + (E) + (G) étant limité à 426 millions d'euros (le « Plafond Global »)
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et attribution gratuite d'actions aux actionnaires (B)	AG 2021 23 ^e résolution	26 mois (août 2023)	106 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 5 % du capital social Inclus dans le Plafond Global
Émissions sans droit préférentiel de souscription			
Augmentation de capital, par offre au public, autre que celles visées à l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, avec possibilité de conférer un délai de priorité pour les actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (C)	AG 2021 19 ^e résolution	26 mois (août 2023)	213 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social ⁽¹⁾ Inclus dans le Plafond Global (C) + (D) + (E) + (G) étant limité à 213 millions d'euros.
Augmentation de capital, par offre au public visée au 1 ^{er} de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (D)	AG 2021 20 ^e résolution	26 mois (août 2023)	213 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social ⁽¹⁾ Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action donnant accès au capital de la Société) en vue de rémunérer des apports en nature (E)	AG 2021 22 ^e résolution	26 mois (août 2023)	10 % du capital social, soit environ 213 millions d'euros hors ajustement éventuel Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global
Émissions réservées au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe			
Augmentation de capital (titres de capital) par le biais du Plan d'Épargne du Groupe (F)	AG 2021 25 ^e résolution	26 mois (août 2023)	52 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,4 % du capital social
Autre			
Option de surallocation dans le cadre d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans DPS (G)	AG 2021 21 ^e résolution	26 mois (août 2023)	Pour chaque émission, limite légale de 15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾ Imputation sur le plafond de (C) et/ou inclus dans le Plafond Global en fonction de l'émission initiale
Fixation du prix d'émission en cas d'augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public réalisée en vertu des 19 ^e ou 20 ^e résolutions (H)	AG 2021 24 ^e résolution	26 mois (août 2023)	10 % du capital social par période de 12 mois ⁽¹⁾ Émissions réalisées en vertu de (C) ou (D) selon le type d'augmentation de capital Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation ou réduction de capital
Programme de rachat d'actions			Caractéristiques
Rachat d'actions ⁽²⁾	AG 2021 17 ^e résolution	18 mois (décembre 2022)	10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'AG Prix d'achat maximum par actions : 80 euros
Annulation d'actions	AG 2021 26 ^e résolution	26 mois (août 2023)	10 % du capital social par période de 24 mois

(1) Montant nominal maximum des titres de créance donnant accès au capital pouvant être émis plafonné à 1,5 milliard d'euros. Plafond global pour les résolutions (A), (C), (D) et (G).

(2) Les objectifs du programme sont les suivants : annulation, remise d'actions dans le cadre d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière à l'attribution d'actions de la Société ou dans le cadre d'opérations de croissance externe, fusion, scission, apport, animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité, attribution gratuite d'actions, octroi d'options d'achat d'actions, ou cession d'actions dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ou autres plans similaires, couverture de la dilution potentielle liée à des attributions gratuites d'actions, à l'octroi d'options de souscription d'actions ou à la souscription d'actions par des salariés dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ou autres plans similaires, la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, en vue de la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

4

Comment participer à l'Assemblée générale ?

Avertissement : Compte tenu des mesures administratives en vigueur limitant ou interdisant les déplacements ou les rassemblements collectifs pour des motifs sanitaires faisant obstacle à la présence physique à l'Assemblée des actionnaires et conformément aux dispositions de l'article 4 de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020, telle que modifiée et prorogée notamment par l'ordonnance n° 2020-1497 du 2 décembre 2020 ainsi que par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021, le Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 25 mars 2021 que l'Assemblée générale se tiendra exceptionnellement à **huis clos** et sera diffusée en direct et dans son intégralité sur le site de la Société www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale.

Les actionnaires ou les autres personnes ayant le droit d'y assister ne seront pas présents physiquement à l'Assemblée et ne pourront pas exprimer leur vote durant celle-ci.

En conséquence, les actionnaires **sont vivement encouragés à voter par Internet** (à privilégier) ou **par correspondance avant le mercredi 2 juin 2021 (quinze heures, heure de Paris)**.

L'Assemblée générale se tenant à huis clos, aucune résolution nouvelle ni projet d'amendement ne pourront être inscrits à l'ordre du jour en séance.

Toutefois, il est rappelé que les actionnaires ont la faculté de poser des questions écrites en amont de l'Assemblée. Ils pourront également se connecter pendant l'Assemblée à une plateforme interactive permettant de poser des questions en séance.

Amundi et l'un des mandataires qui seront désignés par chacun des Fonds du Plan d'Épargne Groupe assumeront le rôle de scrutateurs.

En vue de se tenir informés, les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée générale sur le site de la Société www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale.

Qui peut participer à l'Assemblée générale ?

Pour participer à l'Assemblée, exclusivement en votant par correspondance ou en donnant une procuration, les actionnaires devront justifier de cette qualité par **l'inscription en compte de leurs actions** à leur nom (ou à celui de l'intermédiaire inscrit pour leur compte s'ils n'ont pas leur domicile sur le territoire français) au plus tard au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le **mardi 1^{er} juin 2021** (zéro heure, heure de Paris).

Les transactions intervenues après le vendredi 28 mai 2021 (zéro heure, heure de Paris) ne seront donc pas prises en considération pour déterminer les droits d'un actionnaire à participer à l'Assemblée.

Vous êtes invités à lire attentivement les dispositions qui suivent.

Actions au nominatif

Les actions détenues au nominatif pur ou administré doivent être inscrites en compte par **BNP Paribas Securities Services**, CTO Assemblées générales, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex.

Actions au porteur

Les actions au porteur doivent être inscrites en compte par les intermédiaires bancaires ou financiers teneurs des comptes titres des actionnaires au porteur (les **intermédiaires habilités**). Cette inscription en compte est constatée par une attestation d'inscription.

Les actionnaires détenant leurs actions Saint-Gobain au porteur auront pour interlocuteur exclusif leur intermédiaire habilité.

Participez à nos efforts de développement durable

La vision environnementale de Saint-Gobain est d'assurer le développement durable de ses activités, tout en préservant l'environnement des impacts de ses procédés et services sur l'ensemble de leur cycle de vie. Le Groupe a ainsi la volonté de garantir la préservation et la disponibilité des ressources naturelles.

C'est pourquoi Saint-Gobain, dans le cadre de son Assemblée générale, offre à l'ensemble de ses actionnaires des outils leur permettant d'exercer leurs droits par Internet : mise à disposition des documents relatifs à l'Assemblée générale sur le site Internet de la Société, e-convocation et vote par Internet. En outre, chaque année, Saint-Gobain diffuse en direct les débats de l'Assemblée générale sur son site Internet.

Mise à disposition de documents sur le site Internet de la Société

Les documents relatifs à l'Assemblée générale qui doivent être mis à disposition des actionnaires conformément aux dispositions du Code de commerce, peuvent être consultés ou téléchargés sur le site Internet de Saint-Gobain : <http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>.

Actionnaires au nominatif : optez pour l'e-convocation

Choisir l'e-convocation, c'est-à-dire recevoir le dossier de convocation aux Assemblées générales sous format électronique, c'est choisir une modalité de convocation simple, rapide, sécurisée et économique. Vous contribuez ainsi à préserver l'environnement par la réduction de l'impact carbone de Saint-Gobain en évitant l'impression et l'envoi de dossiers de convocation papier par voie postale.

Il est trop tard à ce jour pour opter pour l'e-convocation à l'Assemblée générale du 3 juin 2021. Pour être e-convocqué aux Assemblées générales ultérieures de la Compagnie de Saint-Gobain, il vous suffit :

- soit de compléter le coupon-réponse figurant en dernière page sous la rubrique « Demande de convocation par Internet » (téléchargeable également sur le site Internet de Saint-Gobain (<http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>)) et de le retourner daté et signé à BNP Paribas Securities Services (adresse figurant sur le coupon) ;
- soit de vous connecter directement aux rubriques « Mes informations personnelles », puis « Vos abonnements » sur le site <https://planetshares.bnpparibas.com>.

Si vous avez opté pour l'e-convocation et que vous continuez néanmoins à recevoir la documentation « papier », c'est que votre demande était incomplète ou illisible. Il convient alors de renouveler votre demande selon les modalités décrites ci-dessus.

4

Participation à l'Assemblée

Compte-tenu des mesures administratives en vigueur limitant ou interdisant les déplacements ou les rassemblements collectifs pour des motifs sanitaires faisant obstacle à la présence physique à l'assemblée des actionnaires et conformément aux dispositions de l'article 4 de l'ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020, telle que modifiée et prorogée notamment par l'ordonnance n° 2020-1497 du 2 décembre 2020 ainsi que par le décret n° 2021-255 du 9 mars 2021, le Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 25 mars 2021 que l'Assemblée générale se tiendra exceptionnellement à **huis clos** et sera diffusée en direct et dans son intégralité sur le site de la Société www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale.

Les actionnaires et les autres personnes ayant le droit d'y assister ne pourront pas assister physiquement à l'Assemblée, ni exprimer leur vote durant celle-ci.

En conséquence, les actionnaires **sont vivement encouragés à voter en amont de l'Assemblée par Internet ou par correspondance avant le mercredi 2 juin 2021 (quinze heures, heure de Paris)**. Il est recommandé de recourir au vote par Internet compte tenu du contexte sanitaire actuel.

Dans l'esprit de favoriser le dialogue avec nos actionnaires, il vous sera également possible de poser des questions par écrit à compter de l'ouverture de l'Assemblée en cliquant sur le bouton « Posez une question » sur la page de retransmission de l'Assemblée accessible via la page dédiée www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale.

Ces questions seront énoncées de vive voix, avec le nom de l'actionnaire, et il y sera répondu en direct au cours de l'Assemblée générale. Elles seront traitées dans la limite du temps accordé à la séance des questions/réponses et pourront faire l'objet d'une sélection. Elles pourront être regroupées par thèmes pour en faciliter le traitement.



Vous souhaitez effectuer vos démarches par Internet (vivement recommandé)

Saint-Gobain propose depuis plusieurs années à l'ensemble de ses actionnaires d'utiliser les services de la plateforme **VOTACCESS**. Ce site Internet sécurisé vous permettra de :

- voter à distance avant l'Assemblée ;
- donner ou révoquer une procuration au Président de l'Assemblée ou à toute autre personne mandatée à cet effet. Dans ce cas, et conformément à l'article R. 225-79 du Code de commerce, la possibilité est ouverte aux actionnaires de notifier à BNP Paribas Securities Services la désignation, et le cas échéant, la révocation d'un mandataire dans les mêmes formes que celles requises pour sa désignation.

Afin que les procurations à toute personne mandatée à cet effet (autre qu'au Président de l'Assemblée) puissent être valablement prises en compte, cette personne mandatée doit transmettre à BNP Paribas Securities Services ses instructions pour l'exercice des mandats dont elle dispose par email à l'adresse : paris.bp2s.france.cts.mandats@bnpparibas.com **au plus tard le dimanche 30 mai 2021 (minuit, heure de Paris)**.

Les actionnaires pourront avoir accès à la plateforme VOTACCESS suivant les conditions et modalités ci-après :

A/ Vous êtes actionnaire au nominatif pur ou administré

Les titulaires d'actions au **nominatif pur** devront se connecter avec leur identifiant habituel au site PlanetShares (<https://planetshares.bnpparibas.com>) qui leur permet de consulter leurs comptes nominatifs.

Les titulaires d'actions au **nominatif administré** devront se connecter au site PlanetShares en utilisant leur numéro d'identifiant qui se trouve en haut et à droite de leur formulaire de vote papier.

Après vous être connecté, vous devrez suivre les instructions données à l'écran afin d'accéder au site VOTACCESS et pourrez soit **voter à distance**, soit **donner une procuration**

au Président de l'Assemblée ou à toute autre personne mandatée à cet effet, et le cas échéant, la révoquer.

Dans le cas où vous n'êtes plus en possession de votre identifiant et/ou de votre mot de passe, vous pouvez appeler :

- le 0800 033 333 depuis la France (numéro vert gratuit) ;
ou
- le 00 33 1 40 14 80 12 depuis l'étranger (prix d'un appel local).

B/ Vous êtes actionnaire au porteur

Il vous appartient de vous renseigner afin de savoir si votre intermédiaire habilité a adhéré au service VOTACCESS et le cas échéant, si cet accès est soumis à des conditions d'utilisation particulières.

Si tel est le cas, après vous être identifié **sur le portail Internet de votre intermédiaire habilité** avec vos codes d'accès habituels, il vous suffira de suivre les indications

affichées à l'écran en regard de votre ligne d'actions Saint-Gobain pour accéder à la plateforme VOTACCESS, qui vous permettra soit de **voter à distance avant l'Assemblée**, soit de **donner une procuration** au Président de l'Assemblée ou à toute autre personne mandatée à cet effet, et le cas échéant, de la révoquer.

C/ Cas particulier : vous êtes actionnaire au porteur mais votre intermédiaire habilité n'a pas adhéré au service VOTACCESS

Pour **voter par correspondance ou par procuration**, vous devrez demander le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration à votre intermédiaire habilité et effectuer **vos démarches par voie postale** comme indiqué au II ci-après.

Si vous souhaitez **donner procuration**, vous devrez :

- désigner ou révoquer un mandataire par Internet en envoyant un e-mail à l'adresse suivante :

paris.bp2s.france.cts.mandats@bnpparibas.com

Cet e-mail devra obligatoirement contenir les informations suivantes : nom de la Société (Saint-Gobain), date de l'Assemblée (3 juin 2021), nom, prénom, adresse, références bancaires de l'actionnaire donnant pouvoir (le mandant) ainsi que nom, prénom et, si possible, adresse du mandataire ; **et**

- demander à votre intermédiaire habilité, qui assure la gestion de votre compte titres de votre ligne d'actions Saint-Gobain, **d'envoyer une confirmation écrite** à : BNP Paribas Securities Services, CTO Assemblées générales, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex **ou** par email à l'adresse : **paris.bp2s.france.cts.mandats@bnpparibas.com**

Afin que les procurations à toute personne mandatée à cet effet (autre qu'au Président de l'Assemblée) puissent être valablement prises en compte, cette personne mandatée doit transmettre à BNP Paribas Securities Services ses instructions pour l'exercice des mandats dont elle dispose par email à l'adresse : paris.bp2s.france.cts.mandats@bnpparibas.com **au plus tard le dimanche 30 mai 2021 (minuit, heure de Paris).**

Seules les notifications de désignation ou révocation de mandats pourront être adressées aux adresses susvisées. Toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.



La possibilité d'effectuer vos démarches par Internet prendra fin la veille de l'Assemblée, soit le mercredi 2 juin 2021 (15 heures, heure de Paris). À titre exceptionnel et conformément à la réglementation applicable durant le contexte sanitaire, les procurations à personne dénommée (autre que le Président) et révocations devront être reçues par BNP Paribas Securities Services au plus tard le dimanche 30 mai 2021 (minuit, heure de Paris).

Il est recommandé aux actionnaires de ne pas attendre le terme du délai pour effectuer la démarche de leur choix.



Vous souhaitez effectuer vos démarches par voie postale

Vous votez à distance ou donnez ou révoquez une procuration

Pour voter par correspondance, donner une procuration au Président ou à un autre mandataire, ou révoquer cette procuration, vous devrez :

■ **si vous êtes actionnaire au nominatif pur ou administré :** renvoyer le formulaire unique qui vous est adressé avec la convocation, dûment rempli et signé à BNP Paribas Securities Services, CTO Assemblées générales, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex ;

■ **si vous êtes actionnaire au porteur :** demander le formulaire unique à votre intermédiaire habilité. Une fois dûment rempli et signé en fonction de l'option retenue, le formulaire sera à retourner à l'intermédiaire habilité qui l'accompagnera d'une attestation d'inscription et l'adressera à BNP Paribas Securities Services.



Pour être pris en compte, les formulaires uniques et les attestations d'inscription devront être reçus par BNP Paribas Securities Services, au plus tard la veille de l'Assemblée, soit le mercredi 2 juin 2021 (15 heures, heure de Paris). À titre exceptionnel et conformément à la réglementation applicable durant le contexte sanitaire, les procurations à personne dénommée (autre que le Président) et révocations devront être reçues par BNP Paribas Securities Services au plus tard le dimanche 30 mai 2021 (minuit, heure de Paris).

Compte tenu du contexte sanitaire actuel il est recommandé de retourner le formulaire de vote dans les meilleurs délais et de ne pas attendre le terme du délai pour effectuer vos démarches.

En aucun cas les formulaires uniques dûment remplis et signés ne doivent être retournés directement à la Compagnie de Saint-Gobain.

Il est précisé que :

Tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote avant l'Assemblée, ou décidé de voter par procuration, peut choisir un autre mode de participation à l'Assemblée et revenir sur son vote sous réserve que son instruction soit reçue par BNP Paribas Securities Services selon les modalités décrites ci-dessus et dans les délais impartis. Les instructions reçues antérieurement sont alors automatiquement révoquées.

Tout actionnaire ayant choisi son mode de participation à l'Assemblée et ayant, le cas échéant, déjà exprimé son vote, a la possibilité de céder tout ou partie de ses actions. **Cependant, si la cession intervient avant le vendredi 28 mai 2021 (zéro heure, heure de Paris) entraînant un transfert de propriété des actions avant le mardi 1^{er} juin 2021 (zéro heure, heure de Paris), BNP Paribas Securities Services invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, le vote à distance exprimé avant l'Assemblée ou la procuration.** À cette fin, pour les actionnaires au **nominatif administré** et au **porteur**, l'intermédiaire habilité notifiera le transfert de propriété des actions à BNP Paribas Securities Services et lui transmettra les informations nécessaires. Si une cession intervient après le vendredi 28 mai 2021 (zéro heure, heure de Paris) entraînant un transfert de propriété des actions après le mardi 1^{er} juin 2021 (zéro heure, heure de Paris), elle n'aura aucune conséquence sur les modalités de participation à l'Assemblée générale et ne modifiera en rien les décisions des actionnaires.

Il est rappelé que tout actionnaire a la **faculté de poser des questions par écrit** en amont de la tenue de l'Assemblée.

Les questions écrites doivent être envoyées à l'attention du Président-Directeur Général **soit par email** à l'adresse suivante : actionnaires@Saint-Gobain.com, **soit par courrier par lettre recommandée avec accusé de réception au siège de la Société** Tour Saint-Gobain - 12 place de l'Iris, 92096 La Défense Cedex - France.

Pour être valable, les questions écrites doivent être reçues au plus tard le deuxième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée générale, soit le mardi 1^{er} juin 2021 (à minuit, heure de Paris). Elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire mentionné à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier.

Conformément à la législation en vigueur, une réponse commune pourra être apportée à ces questions dès lors qu'elles présenteront le même contenu ou porteront sur le même objet. La réponse à une question écrite sera réputée avoir été donnée dès lors qu'elle figurera sur le site Internet de la Société dans une rubrique consacrée aux questions-réponses ou s'il y est répondu lors de l'Assemblée.

Dans l'esprit de favoriser le dialogue avec nos actionnaires, il vous sera également possible de poser des questions par écrit à compter de l'ouverture de l'Assemblée en cliquant sur le bouton « Posez une question » sur la page de retransmission de l'Assemblée accessible via la page dédiée www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale. Ces questions seront énoncées de vive voix, avec le nom de l'actionnaire, et il y sera répondu en direct au cours de l'Assemblée générale. Elles seront traitées dans la limite du temps accordé à la séance des questions/réponses et pourront faire l'objet d'une sélection. Elles pourront être regroupées par thèmes pour en faciliter le traitement.

Amundi et l'un des mandataires qui seront désignés par chacun des Fonds du Plan d'Épargne Groupe assumeront le rôle de scrutateurs, conformément à la décision du Conseil d'administration en date du 25 mars 2021.



Adresse du site Internet dédié à l'Assemblée de Saint-Gobain :
<http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>

Comment remplir le formulaire unique ?

EN RAISON DU CONTEXTE SANITAIRE ACTUEL, VOUS NE POUVEZ PAS ASSISTER PHYSIQUEMENT A L'ASSEMBLÉE ET NE POUVEZ DONC PAS DEMANDER DE CARTE D'ADMISSION.

Veuillez ne pas cocher la case **A**

VOUS SOUHAITEZ VOTER PAR CORRESPONDANCE

OU VOUS FAIRE REPRÉSENTER :

suivez les instructions de vote, datez et signez en bas du formulaire.

Important : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - Important : Before selecting please refer to instructions on reverse side
Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - Whichever option is used, shade box(es) like this, date and sign at the bottom of the form

JE DÉSIRE ASSISTER À CETTE ASSEMBLÉE et demande une carte d'admission - datez et signer au bas du formulaire - I WISH TO ATTEND THE SHAREHOLDER'S MEETING and request an admission card - date and sign at the bottom of the form

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN
 S A au Capital de 2 130 754 852 €
 Siège social :
 Tour Saint-Gobain, 12 place de l'Is
 92400 COURBEVOIE
 542 039 532 RCS NANTERRE

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
 convoquée pour le **Jeudi 3 juin 2021 à 15 heures**
 se tenant exceptionnellement à huis clos
COMBINED GENERAL MEETING
 to be held on **Thursday June 3rd, 2021 at 3:00 pm**
 exceptionally not in public

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY 'S USE ONLY

Identifiant - Account
 Nominatif Registered
 Porteur Bearer
 Vote simple Single vote
 Vote double Double vote
 Nombre d'actions Number of shares
 Nombre de droits de vote Number of voting rights

A **JE VOTE PAR CORRESPONDANCE / I VOTE BY POST**
 Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Sur les projets de résolutions non agréés, je vote en noircissant la case correspondant à mon choix.
 On the draft resolutions not approved, I cast my vote by shading the box of my choice.

B2 **JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**
 Cf. au verso (3)
I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
 See reverse (3)

B3 **JE DONNE POUVOIR A :** Cf. au verso (4)
HEREBY APPOINT : pour me représenter à l'Assemblée
 to represent me at the above mentioned Meeting
 M., Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name
 Adresse / Address

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION : As for bearer shares, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf au verso (1)
 Surname, first name, address of the shareholder (Change regarding this information have to be notified to relevant institution, no changes can be made using this proxy form). See reverse (1)

QUEL QUE SOIT VOTRE CHOIX, N'OUBLIEZ PAS DE DATER ET DE SIGNER ICI

VÉRIFIEZ VOS NOM, PRÉNOM ET ADRESSE

Date & Signature

Si les amendements ou des résolutions nouvelles d'ont été présentés, je signale un autre choix en noircissant la case correspondante :
 In case amendments or new resolutions have been presented, I indicate another choice by shading the corresponding box:
 - Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale / I give my proxy to the Chairman of the general meeting
 - Je m'abstiens / I abstain
 - Je donne procuration / I appoint
 (Appoint See reverse (4))

Pour être prise en considération, la présente procuration doit parvenir au plus tard à BNP Paribas Securities Services le 2 juin 2021 avant 15 heures.
 In order to be considered, this appointed form must be returned to BNP Paribas Securities Services at the latest on June 2nd, 2021 before 3.00 p.m.

En aucun cas le document ne doit être retourné à la Compagnie de Saint Gobain / In no case, this document must be returned to Compagnie de Saint Gobain

La langue française fait foi / The French version of this document governs, the English translation is for convenience only

* Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote par correspondance / pouvoir au président / pouvoir à mandataire), cela vaut automatiquement pouvoir au Président de l'Assemblée Générale *
 * If the form is returned dated and signed but no choice is checked (admission card / postal vote / power of attorney to the President / power of attorney to a representative), this automatically applies to the President of the General Meeting *

POUR VOTER PAR CORRESPONDANCE : cochez ici.

- Vous votez **OUI** à une résolution en laissant vide la case du numéro correspondant à cette résolution.
- Vous votez **NON** à une résolution ou **VOUS VOUS ABSTENEZ** en noircissant la case du numéro correspondant à cette résolution.

POUR DONNER POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE : cochez ici.

POUR DONNER POUVOIR À TOUTE AUTRE PERSONNE PHYSIQUE OU MORALE DE VOTRE CHOIX, QUI VOUS REPRÉSENTERA À L'ASSEMBLÉE : cochez ici et inscrivez les coordonnées de cette personne.



Quel que soit votre choix, n'oubliez pas de dater et de signer en bas du formulaire.



NOTES

Area with horizontal dotted lines for taking notes.



Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

5

Demandes d'envoi de documents et de convocation par internet



DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS

À adresser exclusivement à votre intermédiaire financier chargé de la gestion de vos titres



Je soussigné(e) : M. Mme

Nom et Prénom :

Adresse :

Code postal : Ville : Adresse électronique :

Propriétaire de actions SAINT-GOBAIN :

au nominatif pur ⁽¹⁾ au nominatif administré ou au porteur, inscrites en compte chez ⁽²⁾ :

demande que me soit adressé le Document d'enregistrement universel de la Compagnie de Saint-Gobain établi au titre de l'exercice 2020 incluant le rapport financier annuel, qui est accessible sur le site internet de Saint-Gobain : www.saint-gobain.com.

À : le : 2021 Signature

(1) Inscrites en compte chez BNP Paribas Securities Services, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex.

(2) Indication de la banque ou de l'établissement financier qui tient votre compte titres.

NOTA

A/ L'avis de réunion comprenant les informations requises par l'article R. 225-73 du Code de commerce a été publié au BALO le 29 mars 2021.

B/ Les informations et documents prévus à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce ainsi que le tableau des délégations en cours et les rapports des Commissaires aux comptes seront publiés sur le site Internet de la Société : www.Saint-Gobain.com/fr/finance/assemblee-generale, au plus tard le vingt-et-unième jour précédant l'Assemblée, soit le 13 mai 2021.



DEMANDE DE CONVOCATION PAR INTERNET

(NOMINATIF EXCLUSIVEMENT)

À adresser exclusivement à :

BNP Paribas Securities Services
CTO - Service aux Emetteurs - Assemblée Saint-Gobain
Grands Moulins de Pantin - 9 rue du Débarcadère - 93761 Pantin Cedex



Ce document n'est utilisable que par les actionnaires au nominatif (pur ou administré)

Je soussigné(e) * : M. Mme

Nom et Prénom :

Adresse :

Code postal : Ville : Adresse électronique :

Date de naissance : [J | J] [M | M] [A | A | A | A]

Propriétaire de actions SAINT-GOBAIN :

au nominatif pur ⁽¹⁾ au nominatif administré, inscrites en compte chez ⁽²⁾ :

demande à recevoir ma convocation aux Assemblées générales ultérieures de la Compagnie de Saint-Gobain et la documentation y afférente par voie électronique.

À : le : 2021 Signature

* Tous les champs sont obligatoires.

(1) Inscrites en compte chez BNP Paribas Securities Services, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex.

(2) Indication de la banque ou de l'établissement financier qui tient votre compte titres.

Ce document
est accessible
sur le site institutionnel

[https://www.saint-gobain.com/fr/
finance/assemblee-generale](https://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale)



Tour Saint-Gobain
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie
www.saint-gobain.com



twitter.com/saintgobain



www.linkedin.com/company/saint-gobain/



www.facebook.com/saintgobaingroup



www.instagram.com/saintgobaingroup/



www.youtube.com/user/SaintGobainTV