



# Assemblée Générale des Actionnaires

*Paris, le 5 juin 2014*



SAINT-GOBAIN





# Résultats 2013

*Laurent Guillot*



# Performance financière

Retour à la  
**croissance interne**  
**+2,6%**  
au second semestre

Redressement du  
**résultat d'exploitation**  
**+16%**  
au second semestre  
*à taux de change constants*



Une grande discipline  
en matière de trésorerie  
**1,2 Md€**  
d'autofinancement libre

Une structure financière  
encore renforcée  
**1 Md€**  
de baisse de la dette nette

# Performance extra-financière

Améliorer  
la sécurité au travail  
**un taux d'accidents  
divisé par 5**  
en 10 ans



Développer  
nos collaborateurs  
**4,2 millions**  
d'heures de formation  
en 2013

Préserver  
les ressources naturelles  
**-6,2%**  
de prélèvement d'eau  
depuis 2010

Respecter  
l'environnement  
**-11,7%**  
de déchets non valorisés  
depuis 2010

# 2013 : Chiffres Clés

Montants en M€	2012*	2013	2013/2012	2013/2012* à tcc**
<b>Chiffre d'Affaires</b>	43 198	42 025	-2,7%	+0,0%
<b>Résultat d'Exploitation</b>	2 863	2 764	-3,5%	+0,4%
<b>Résultat Net courant***</b>	1 053	1 027	-2,5%	+2,4%
<b>Autofinancement libre****</b>	822	1 157	+40,8%	+45,3%
<b>Endettement net</b>	8 490	7 521		

\* 2012 : retraité / norme IAS 19

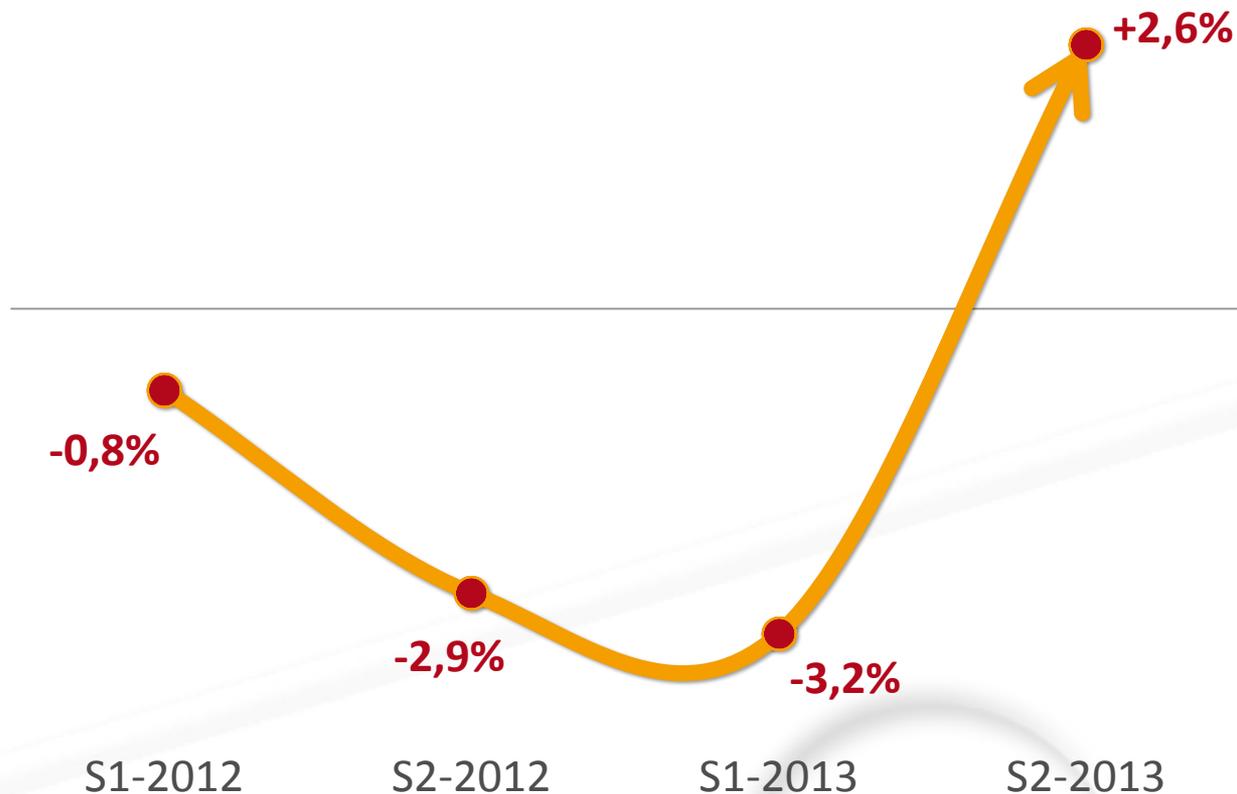
\*\* à taux de change constants : variations à taux de change moyens 2012

\*\*\* hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives

\*\*\*\* hors effet fiscal des plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives

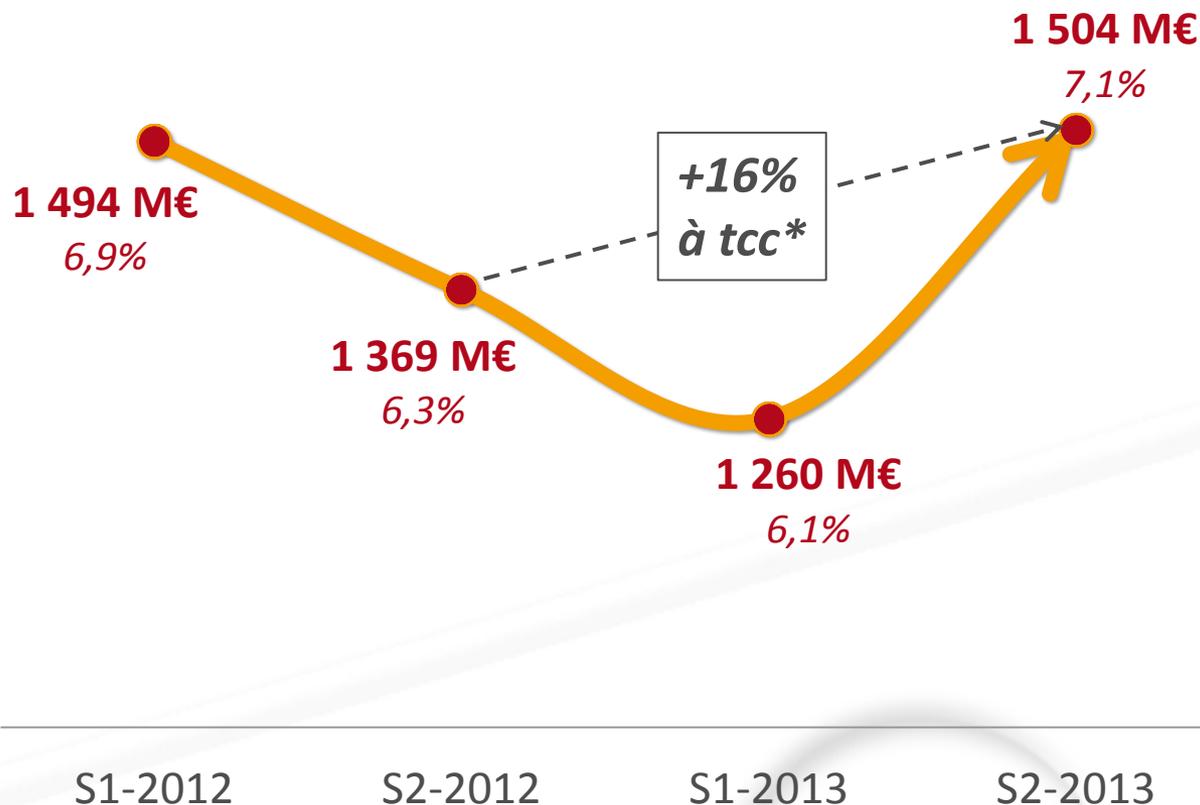
# Un second semestre qui renoue avec la croissance interne

*(croissance du chiffre d'affaires à données comparables)*



*... tiré par la poursuite de la bonne performance en prix (+1,1%)  
et le redressement des volumes (+1,5%)*

# Une forte progression du résultat d'exploitation et de la marge opérationnelle au second semestre



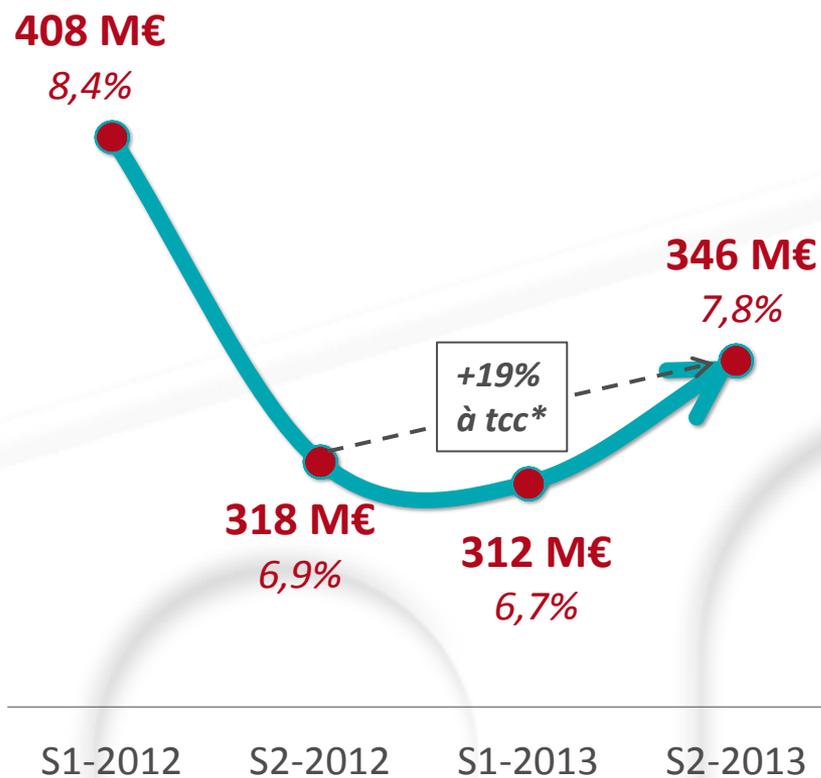
**... grâce au fort levier opérationnel dû au redressement des volumes de vente et à la poursuite des réductions de coûts (600 M€ en 2013)**

\* variation à taux de change moyens 2012

# Matériaux Innovants (Vitrage et MHP)

Evolution du Chiffre d'affaires  
Croissance interne en %

Résultat d'Exploitation  
en M€ et en % du C.A.



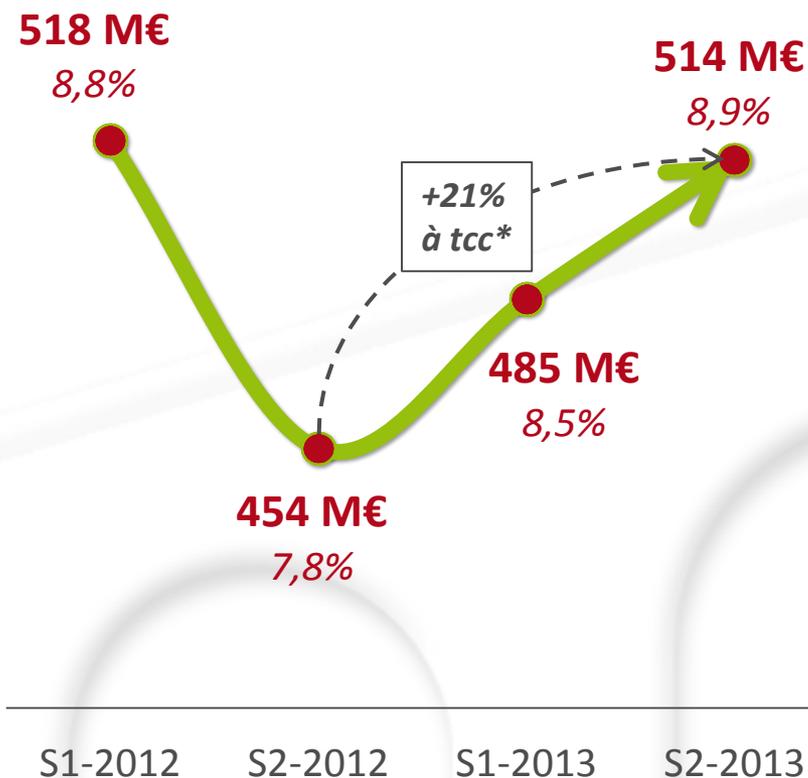
\* variation à taux de change moyens 2012

# Produits pour la Construction

Evolution du Chiffre d'affaires  
Croissance interne en %



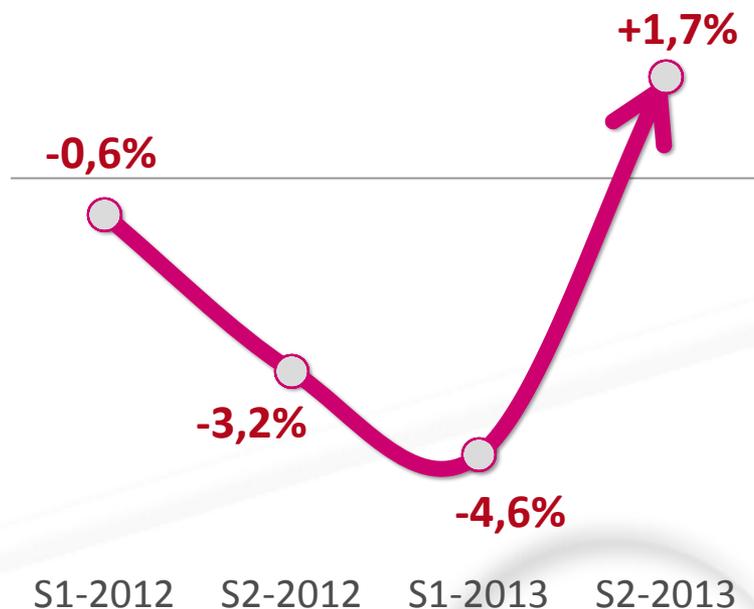
Résultat d'Exploitation  
en M€ et en % du C.A.



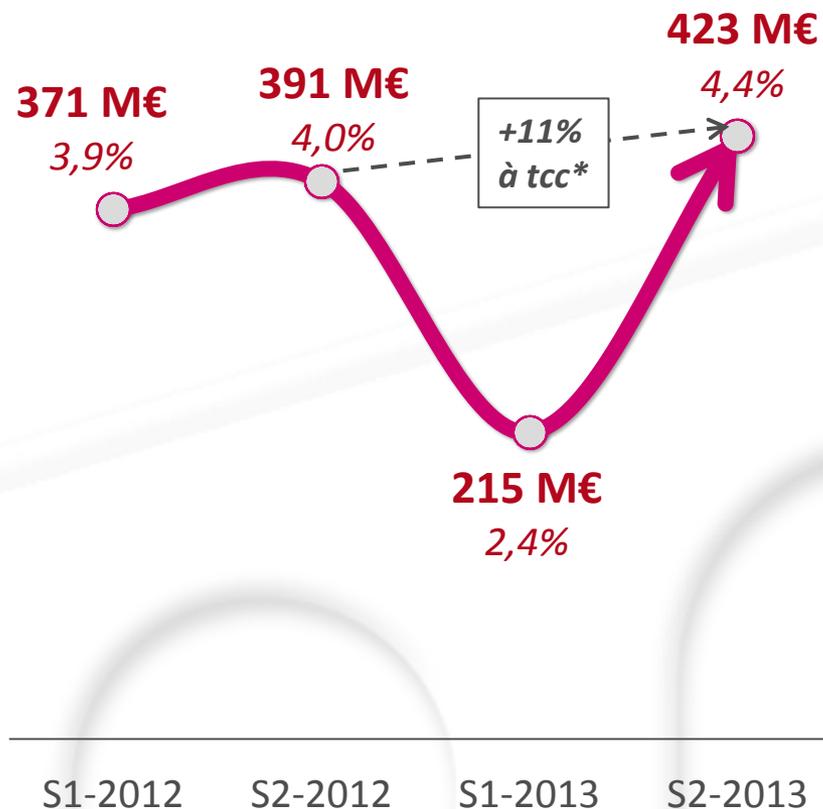
\* variation à taux de change moyens 2012

# Distribution Bâtiment

Evolution du Chiffre d'affaires  
Croissance interne en %



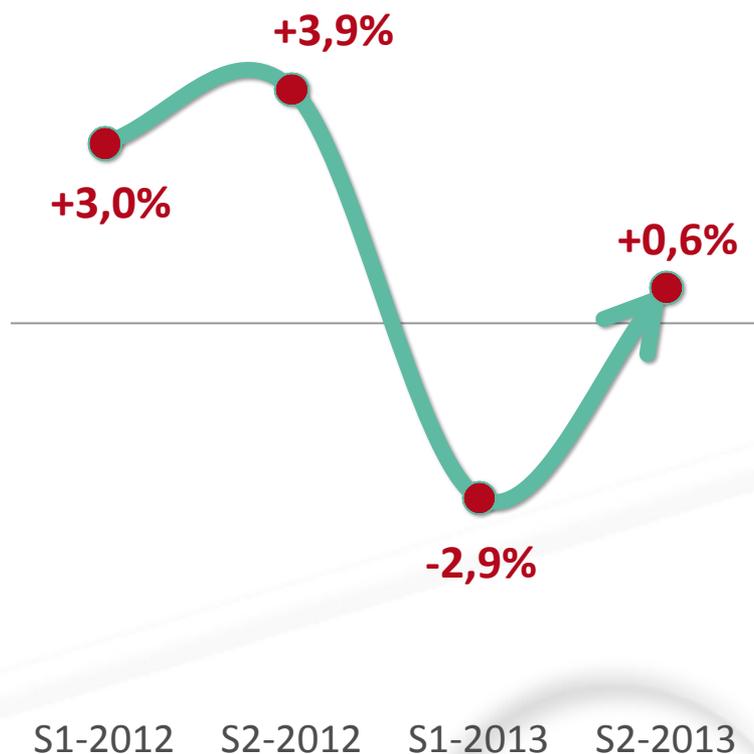
Résultat d'Exploitation  
en M€ et en % du C.A.



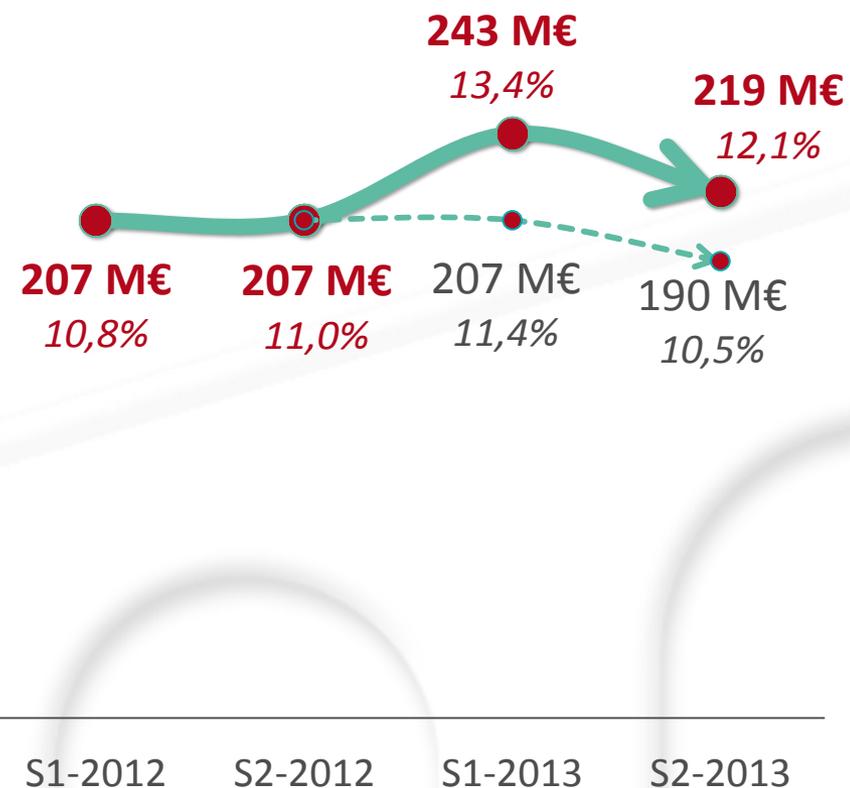
\* variation à taux de change moyens 2012

# Conditionnement - Verallia

Evolution du Chiffre d'affaires  
Croissance interne en %



Résultat d'Exploitation  
en M€ et en % du C.A.

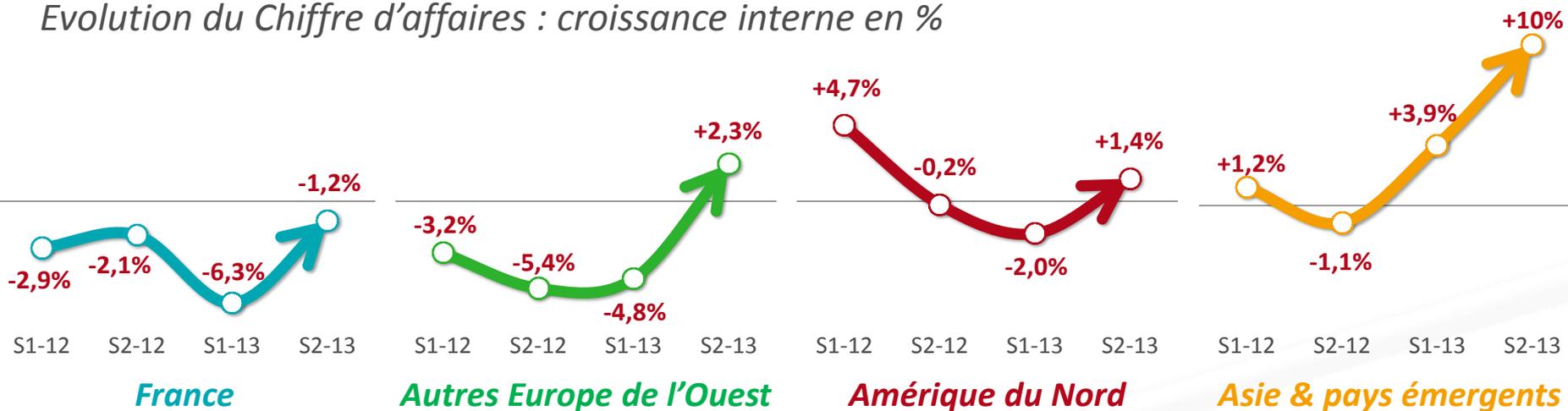


----- hors arrêt des amortissements de VNA

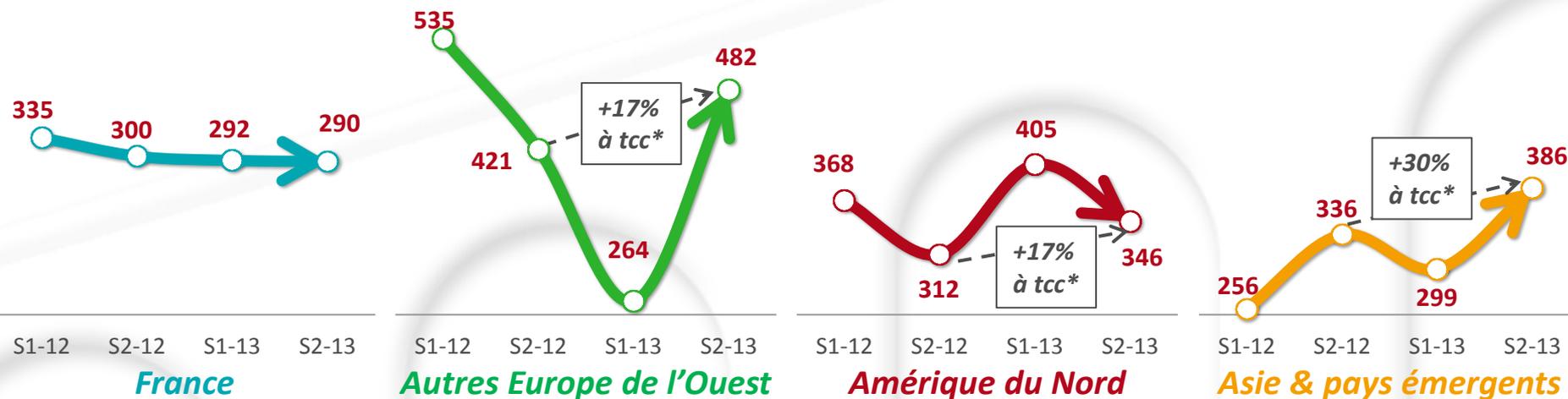
\* variation à taux de change moyens 2012

# Activité par zone géographique

Evolution du Chiffre d'affaires : croissance interne en %



Résultat d'Exploitation en M€

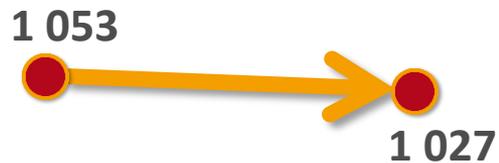


\* variation à taux de change moyens 2012

## Résultat Net courant\*

2013/2012 : -2,5%, +2,4% à tcc\*\*

en M€



2012

2013

**BNPA courant\* : 1,86€ (-7,0%)**

## Résultat Net

2013/2012 : -14,1%, -6,9% à tcc\*\*

en M€



2012

2013

**BNPA : 1,08€ (-18,2%)**

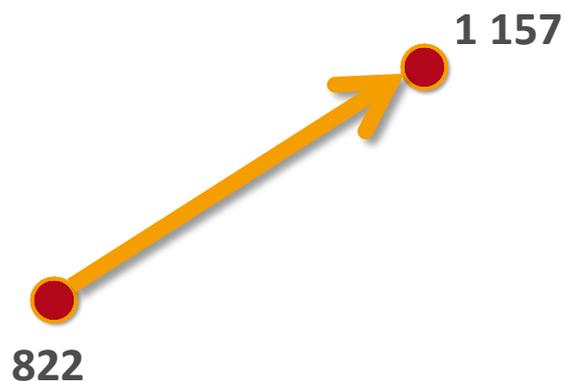
\* hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives

\*\* estimation de la variation à taux de change constants (taux moyens 2012)

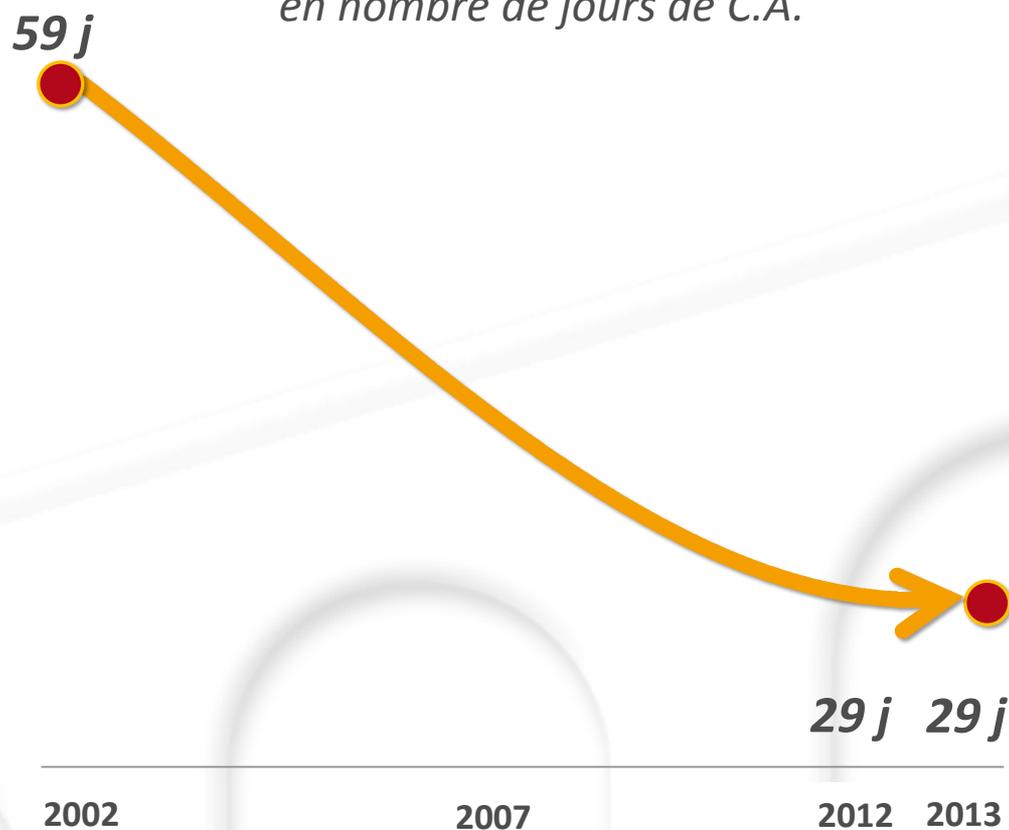
(après impact IAS 19 en 2012 : -73 M€)

# Une grande discipline en matière de trésorerie

Autofinancement libre élevé  
en M€



Niveau historiquement bas du BFRE  
en nombre de jours de C.A.



2012

2013

2002

2007

2012

2013

# 2013 : Rotation du portefeuille pour renforcer le profil du Groupe

## ➔ Acquisitions : 100 M€

- MHP (Activité Plastiques) : LS en Allemagne, Flex-Polimeros au Brésil, Applied Bioprocess Containers aux Etats-Unis
- PPC : Moongypse au Maroc

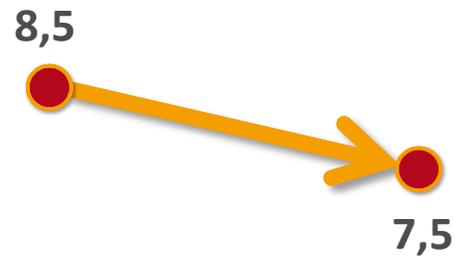
## ➔ Cessions : 357 M€

- PPC : Tuyaux & Fondations
- Distribution Bâtiment : cessions en Argentine, Europe de l'Est, Benelux, France et Royaume-Uni
- Vente de l'immeuble du siège social

## ➔ Cession de Verallia North America finalisée en avril 2014

# Une structure financière encore renforcée

Endettement net  
*en Mds€*



*Diminution de près de*  
**1 Md€**  
*de l'endettement net*

2012

2013

## 2013 en résumé

- **Retour progressif de la croissance interne**
- **Forte progression du résultat au second semestre**
- **Grande discipline en matière de trésorerie**
- **Structure financière encore renforcée**





## Conseil d'administration

- Comprend 16 administrateurs dont 8 indépendants et 6 femmes
- Il s'est réuni 9 fois en 2013
- Le taux de présence des administrateurs a été de 90 % globalement

# Comités du Conseil

➔ 3 comités :

- Comité des Comptes
- Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance
- Comité Stratégique et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise

	<b>Président</b>	<b>% de membres indépendants</b>	<b>Nb de réunions</b>	<b>Taux de présence</b>
Comité des Comptes	Jean-Dominique SENARD (indépendant)	3/4	3	85 %
Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Philippe VARIN (indépendant)	3/4	3	100 %
Comité Stratégique et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise	Jean-Martin FOLZ	-	6	100 %

# Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance

- ➔ Il prépare les décisions du Conseil dans 3 domaines principaux :
  - La rémunération du Président-Directeur Général
  - L'attribution d'options sur actions et d'actions de performance
  - L'évolution de la composition du Conseil
  
- ➔ Il conduit l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil

## Evaluation du Conseil en 2013

- Le Conseil procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement (1 année sur 3 avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé)
- Examen au Conseil au cours de sa séance du 21 mars 2013
- Tous les administrateurs considèrent que le choix, fait en 2010, de réunir les fonctions de Président et de Directeur Général était et demeure approprié
- Situation jugée très satisfaisante : constatation de la poursuite, depuis la dernière évaluation, des progrès dans le fonctionnement du Conseil et de sa gouvernance
- Adoption des propositions énoncées par le consultant

# Rémunération de l'exercice 2013 du Président-Directeur Général soumise au vote consultatif des actionnaires

- La rémunération du Président-Directeur Général comporte :
  - Une part fixe qui reflète l'expérience et les responsabilités et se compare aux pratiques des grandes entreprises similaires
  - Une part variable qui rétribue la contribution aux résultats de Saint-Gobain sur l'exercice écoulé
  - Des options et unités de performance, soumises à conditions, pour aligner, dans le long terme, l'intérêt du dirigeant sur celui des actionnaires
  
- Par ailleurs, M. Pierre-André de CHALENDAR qui a renoncé à son contrat de travail s'est vu attribuer par l'assemblée des actionnaires :
  - Une indemnité de cessation de fonctions
  - Une indemnité de non-concurrence
  - Lesquelles sont également soumises à conditions de performance
  
- Enfin, il bénéficie du régime de retraite supplémentaire qui s'applique à tous les salariés de la Compagnie de Saint-Gobain entrés à la Compagnie avant le 1<sup>er</sup> janvier 1994

# Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos

## Part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général en 2013

➡ 1 100 000 (inchangée depuis 2010)

# Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos

## Part variable de la rémunération du Président-Directeur Général en 2013

- Montant déterminé en fonction du taux d'atteinte d'objectifs quantitatifs à concurrence de 60 %, et qualitatifs à concurrence de 40 %, fixés par le Conseil avec un maximum de 150 % de la part fixe (montant maximum inchangé depuis 2010)

# Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos

## Part variable de la rémunération du Président-Directeur Général en 2013

### ► Objectifs :

#### Quantitatifs (pour 60 %) -comptant chacun pour un quart-

ROCE  
(retour sur capitaux engagés)

Résultat d'exploitation

Résultat net courant par action

Cash flow libre d'exploitation

#### Qualitatifs (pour 40 %)

Réaction aux évolutions de la conjoncture

Développement du Groupe dans les pays émergents et solutions à valeur ajoutée dans l'Habitat

Communication financière

Animation du Conseil d'administration

Responsabilité Sociale d'Entreprise

# Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos

## Part variable de la rémunération du Président-Directeur Général en 2013

- Pourcentage de réalisation global des objectifs quantitatifs (lesquels comptent pour 60 %) : 42,4 %
- Pourcentage de réalisation global des objectifs qualitatifs (lesquels comptent pour 40 %) : 75 %
- Au total :
  - Les objectifs ont donc été atteints à hauteur de 55,4 %
  - La part variable s'élève donc à 914 760 €, en hausse de 9,6 % par rapport à celle de l'année précédente

# Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos

- Rémunération fixe plus variable du Président-Directeur Général : 2 014 760 €, en hausse de 4,1 % par rapport à l'année précédente
- Aucune rémunération variable différée
- Aucune rémunération variable pluriannuelle
- Aucune rémunération exceptionnelle
- Aucun jeton de présence des sociétés du Groupe
- M. Pierre-André de CHALENDAR dispose d'une voiture de fonction avec chauffeur

# Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos

## Rémunération de long terme en 2013 du Président-Directeur Général : unités de performance exerçables à compter de 2017

- Principe : valeur de l'unité de performance = valeur de l'action Saint-Gobain au moment de l'exercice + dividendes distribués à partir du 21 novembre 2017
- Nombre : de 0 à 60 000, selon l'évolution sur 3 ans du retour sur capitaux employés au cours des années 2014 à 2016
- Valeur (selon la méthode retenue pour les comptes consolidés) : 1 414 000 €

# Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos

## Rémunération de long-terme en 2013 du Président-Directeur Général : options de performance exerçables à compter de 2017

- Nombre : de 0 à 50 000, selon la performance relative sur 4 ans du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à un indice boursier (50 % CAC 40, 50 % échantillon de huit sociétés cotées opérant dans un ou plusieurs métiers de Saint-Gobain)
- Valeur (selon la méthode retenue pour les comptes consolidés) : 298 500 €

# Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos

## Caractéristiques des plans 2013 d'options sur actions et d'unités de performance

- Le Président-Directeur Général est tenu de conserver sous forme d'actions Saint-Gobain, jusqu'à la cessation de ses fonctions, l'équivalent de 50 % de la plus-value nette d'acquisition des actions, lors de l'exercice des options qui lui sont attribuées
- Les plans d'unités de performance et d'options sur actions prévoient qu'il est interdit à leurs bénéficiaires de mettre en place des opérations de couverture

# Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui fait ou a déjà fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

## Indemnité de cessation de fonctions

- Due dans les cas suivants :
  - Révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat à l'échéance de celui-ci, sauf faute grave ou lourde, ou faute détachable de ses fonctions ou
  - « Départ contraint »
- Montant : au maximum 2 fois le montant cumulé de sa rémunération annuelle fixe et de la moyenne de sa part variable au titre des 3 derniers exercices (la « *rémunération annuelle brute totale* »)
- Condition de performance : la part variable de rémunération doit avoir été au moins égale, en moyenne au titre des 3 dernières années, à la moitié de son montant maximum
- Exception : aucune somme due en cas de démission ou si dans les 12 mois suivant la date de cessation de ses fonctions il peut bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite

# Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui fait ou a déjà fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

## Engagement de non-concurrence

- Principe : en cas de départ dans des circonstances ouvrant droit à une indemnité de cessation de fonctions, M. Pierre-André de CHALENDAR est tenu par un engagement de non-concurrence pendant une durée d'un an, en contrepartie d'une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle brute totale
- Limite : le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne peut en aucun cas excéder deux années de rémunération annuelle brute totale

# Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui fait ou a déjà fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

## Régime de retraite supplémentaire

- ➔ Régime de retraite applicable à l'ensemble des collaborateurs de la Compagnie de Saint-Gobain entrés avant le 1<sup>er</sup> janvier 1994
- ➔ Conditions de déclenchement :
  - Être employé chez Saint-Gobain
  - Faire liquider ses retraites obligatoires, au minimum à 60 ans d'âge, avec le taux plein de la Sécurité Sociale, et
  - Avoir au moins 15 années d'ancienneté dans le régime
- ➔ Montant dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale (35 ans) (y compris les prestations servies par les régimes de retraite de base et complémentaires) : de l'ordre de 47 % de sa dernière rémunération fixe



# Rapports des Commissaires aux comptes



  
SAINT-GOBAIN

  
pwc

  
KPMG

## Rapports sur les comptes consolidés et sur les comptes annuels

(respectivement pages 181 à 182 et 210 à 211 du Document de référence 2013)

**1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée Générale – partie ordinaire**

### ➔ Objectif

- Obtenir une assurance raisonnable sur la sincérité et la régularité des comptes et de l'information financière

### ➔ Opinion sur les comptes

- Certification sans réserve sur les comptes consolidés et annuels
- Comptes consolidés : observation sur l'application, au 1<sup>er</sup> janvier 2013, de la norme IAS19 amendée

### ➔ Autres vérifications

- Information appropriée donnée dans le rapport de gestion et les notes annexes aux comptes

## ➔ Justification de nos appréciations

<b>Points d'attention</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Comptes consolidés</b> : Valorisation des actifs corporels et incorporels, avantages au personnel et provisions (pages 181 à 182 du Document de référence 2013)</li><li>● <b>Comptes annuels</b> : Valeur d'inventaire des immobilisations financières et participations (page 210 du Document de référence 2013)</li></ul>
<b>Diligences effectuées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Appréciation des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation des actifs corporels et incorporels ainsi que des estimations et hypothèses utilisées</li><li>● Appréciation du caractère approprié des hypothèses retenues et revue, par sondage, des calculs des avantages au personnel</li><li>● Appréciation du caractère approprié des modalités et données utilisées pour déterminer les provisions</li></ul>

## Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés (pages 105 à 107 du Document de référence 2013)

- Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale (6<sup>ème</sup>, 7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée générale) :
  - Engagements pris au bénéfice de M. de CHALENDAR relatifs à des indemnités et avantages susceptibles d'être dus dans certains cas de cessation de ses fonctions de Président Directeur Général
  - Engagements de retraite pris au bénéfice de M. de CHALENDAR en sa qualité de mandataire social non salarié
  - Maintien des prestations des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé au bénéfice de M. de CHALENDAR en sa qualité de mandataire social non salarié
- Conventions et engagements déjà approuvés par une Assemblée générale :
  - 4 dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice
  - 2 sans exécution au cours de l'exercice

### Rapport sur le rapport du Président du Conseil d'administration relatif au contrôle interne et à la gestion des risques

(page 116 du Document de référence 2013)

### Rapport sur les informations RSE consolidées (tableau de synthèse Grenelle II)

- ➔ Ces rapports n'appellent pas de commentaires particuliers à porter à votre attention

### Rapport sur les opérations sur le capital prévues dans les résolutions soumises à l'AGE

- Votre Conseil d'administration vous propose de renouveler les autorisations données au Conseil d'administration à l'effet de :
  - Consentir des options d'achat ou de souscription d'actions assorties à des conditions de performance (13<sup>ème</sup> résolution)
  - Procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes assorties de conditions de performance (14<sup>ème</sup> résolution)
- Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur les opérations envisagées
- Conformément à loi, nous établirons des rapports complémentaires, le cas échéant, lors de l'usage de ces autorisations ou délégations par votre Conseil d'administration



# Questions-Réponses

*Paris, le 5 juin 2014*





