

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

PERFORMANCE ET IMPACT



CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2020

Chiffre d'affaires

Réel

Données comparables

38,1 Mds€

-10,4%

-3,8%

dont S2 :

-2,5%

+4,8%

Résultat d'exploitation

Réel

Données comparables

2 855 M€

-16%

-12%

Marge : 7,5%, -50 pb

dont S2 :

+16%

+22%

Marge : 10,0%, +160 pb



CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2020

EBITDA

4 415 M€

Réel

-9%

Marge de 11,6%
+20 pb

S2 :

+13%

Marge de 13,7%
+200 pb

Résultat net courant

1 470 M€

soit un BNPA de 2,74€
-22%

Réel

-23%

S2 :

+23%

Cash flow libre

3 044 M€

montant record

Réel

+64%

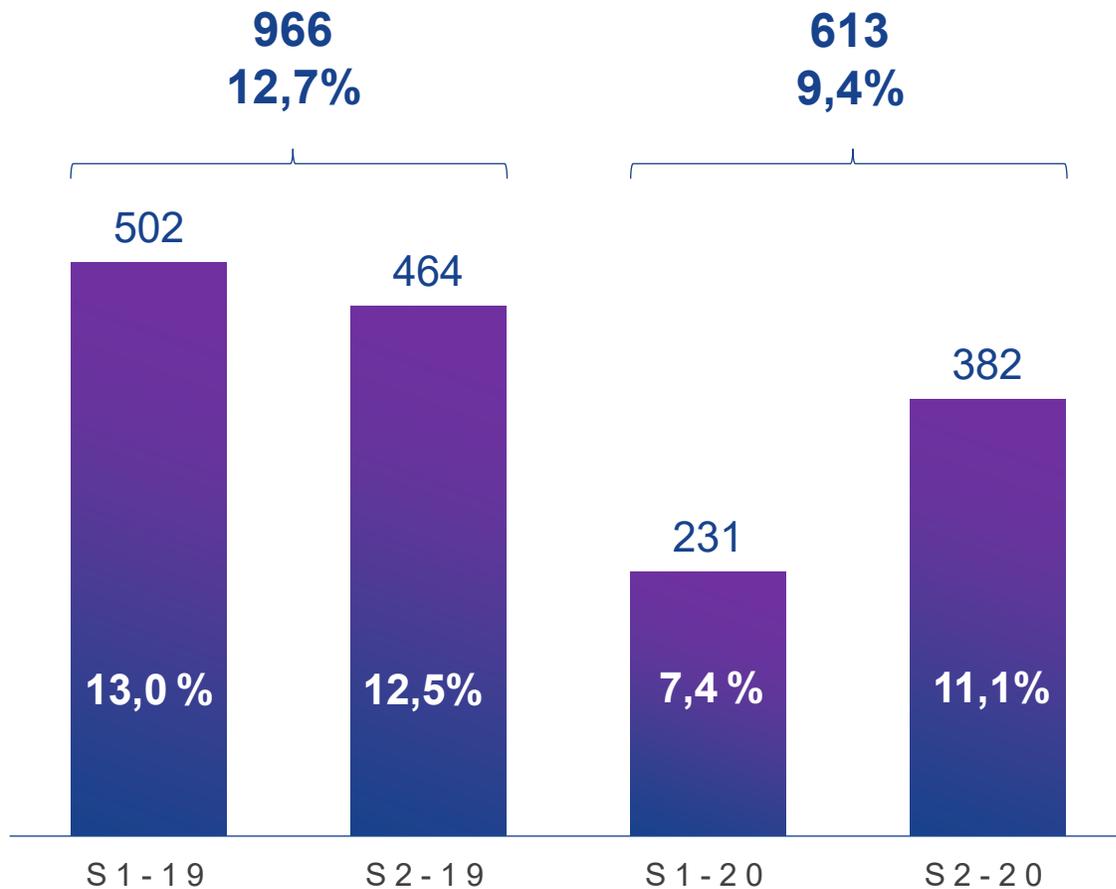


SOLUTIONS DE HAUTE PERFORMANCE

Amélioration séquentielle

Résultat & marge d'exploitation

(M€ ; %)

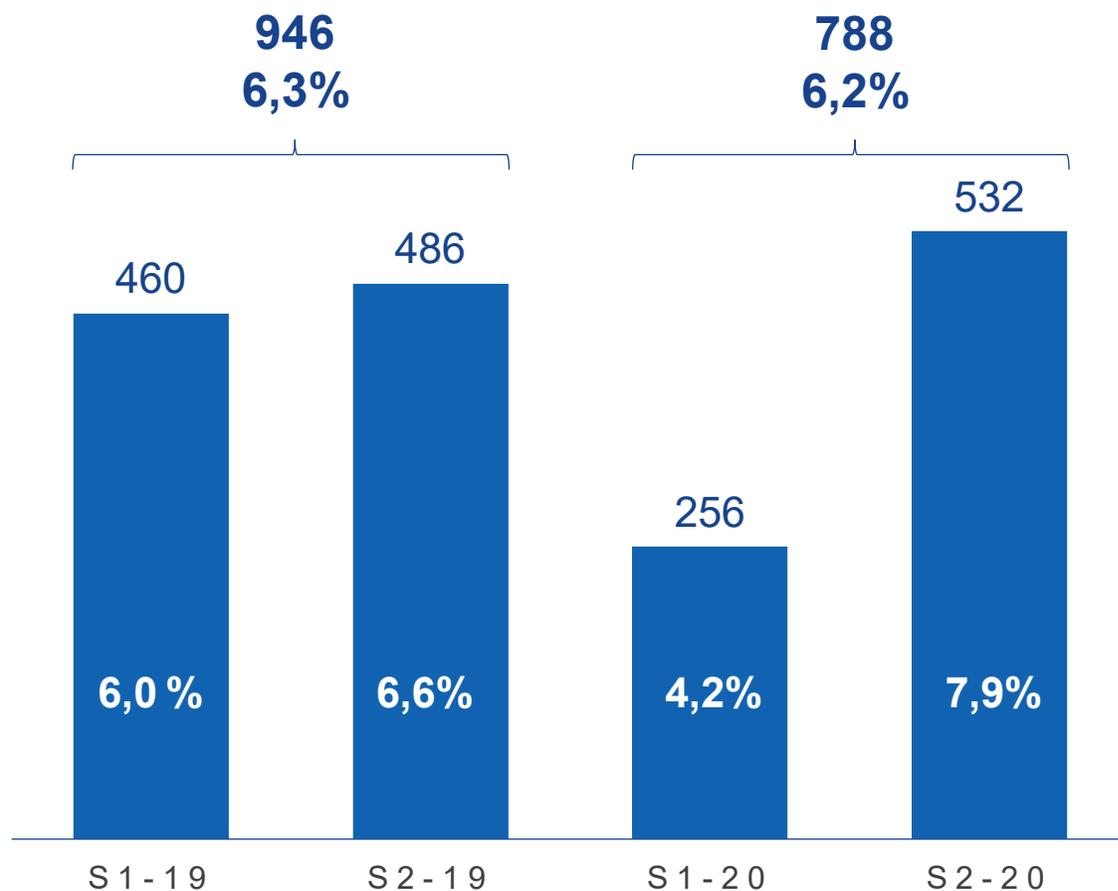


EUROPE DU NORD

Marge en hausse marquée au S2

Résultat & marge d'exploitation

(M€ ; %)



CHIFFRE D'AFFAIRES

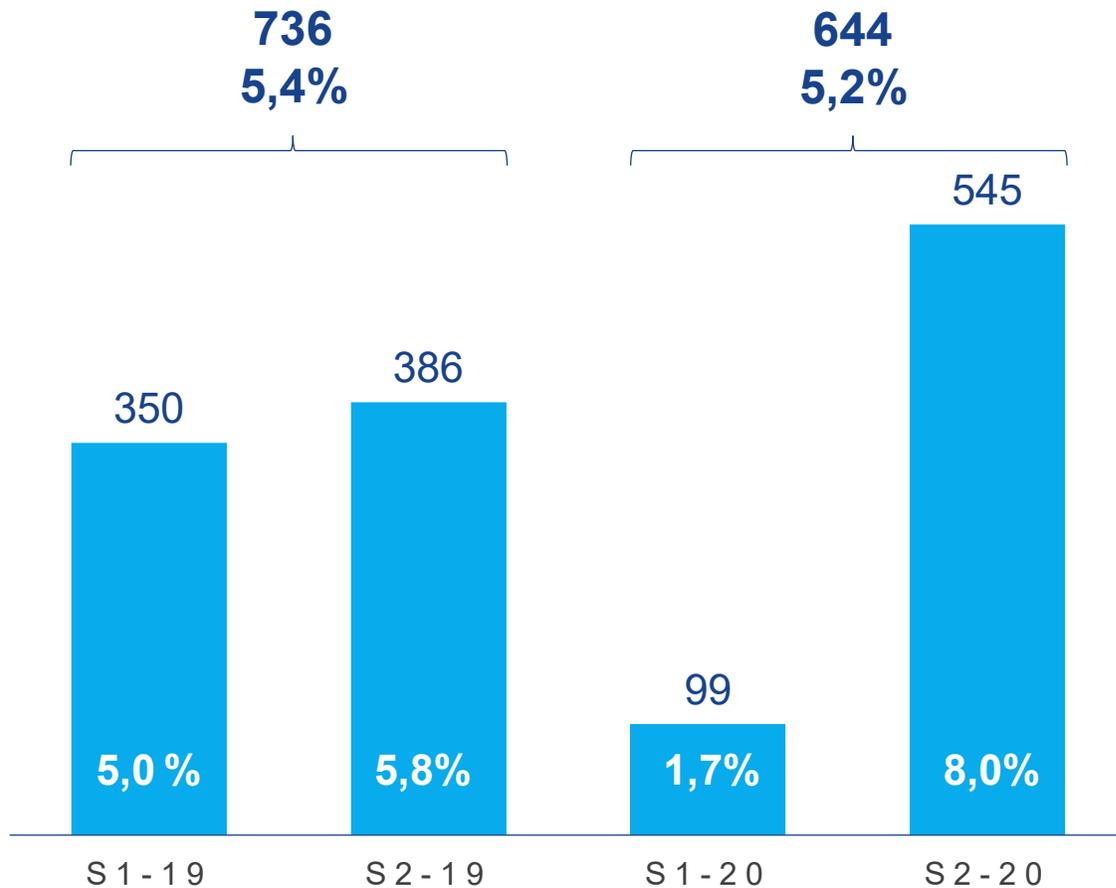
-3,1%
dont S2
+2,0%

EUROPE DU SUD - MOYEN-ORIENT & AFRIQUE

Fort rebond des ventes et de la marge au S2

Résultat & marge d'exploitation

(M€ ; %)



CHIFFRE D'AFFAIRES



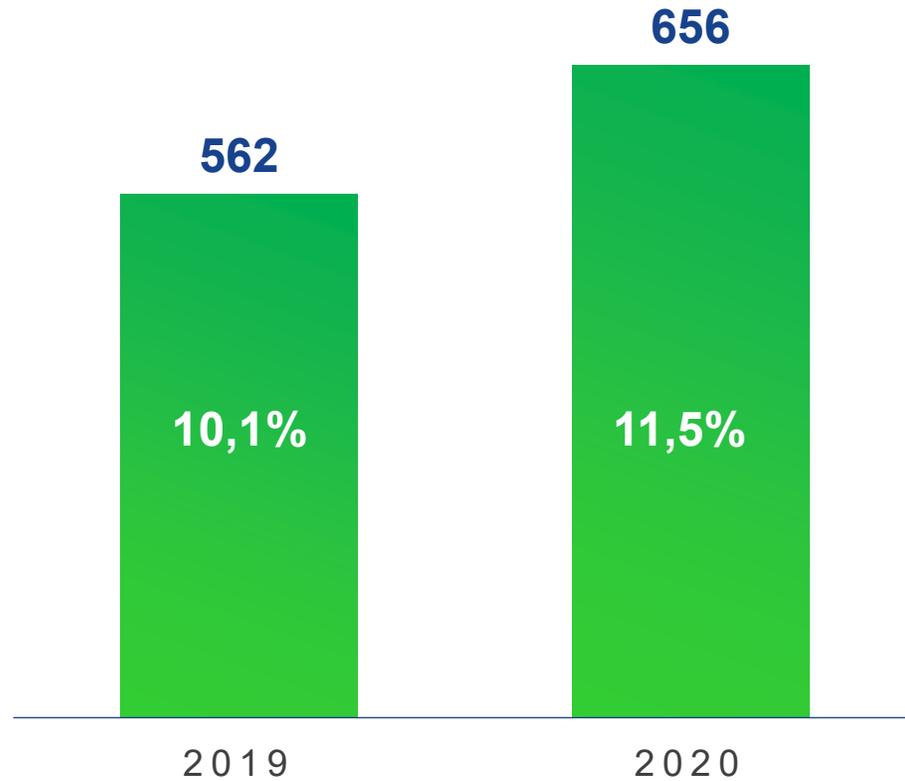
-4,9%
dont S2
+6,7%

AMÉRIQUES

Forte croissance des ventes et de la marge

Résultat & marge d'exploitation

(M€ ; %)



CHIFFRE D'AFFAIRES

+4,7%
dont S2
+15,7%

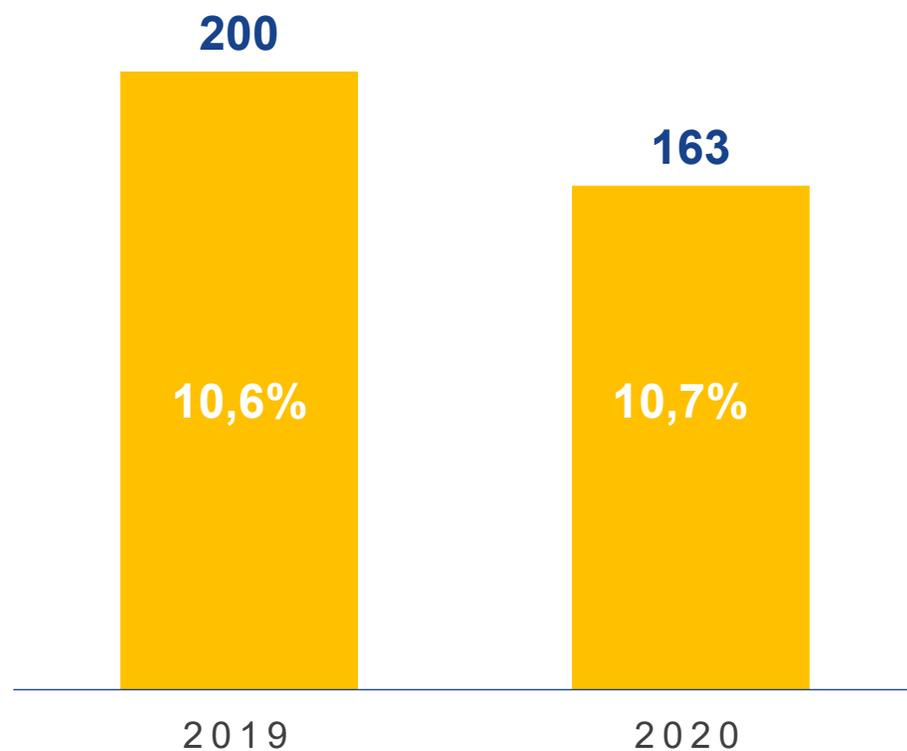


ASIE-PACIFIQUE

Marge en légère hausse sur l'année

Résultat & marge d'exploitation

(M€ ; %)



CHIFFRE D'AFFAIRES

-7,1%
dont S2
+2,1%

UNE DISCIPLINE FINANCIÈRE CONFIRMÉE

Économies de coûts

Par rapport à 2019

320 M€ Programme d'excellence opérationnelle

130 M€ « Transform & Grow »

240 M€ Adaptation à la pandémie

Cash flow libre

3 Mds€, +64%



Avec un taux de conversion de cash flow libre en forte amélioration de 44% à 81%

Ratio dette nette / EBITDA

1,6 x



Bilan et Rating solides



1^{ER} TRIMESTRE 2021

Chiffre d'affaires en millions d'euros et variation à données comparables en %

TOTAL GROUPE

10 379 M€

+14,3% 2021/2020

+9,0% 2021/2019

Europe du Nord

+5,1%

+4,8%

3 387

T 1 - 2021

Europe du Sud,
Moyen-Orient & Afrique

+19,7%

+9,5%

3 526

T 1 - 2021

Solutions de Haute Performance

+11,8%

+2,7%

1 811

T 1 - 2021

Amériques

+22,3%

+23,9%

1 512

T 1 - 2021

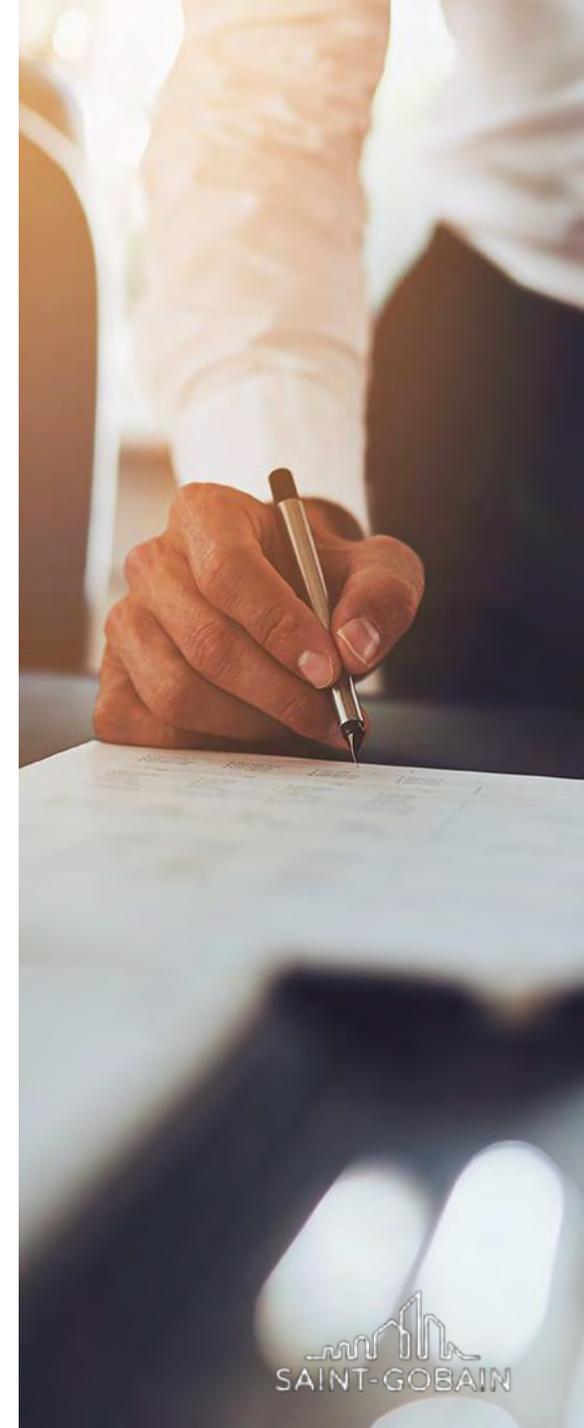
Asie-Pacifique

+31,8%

+15,4%

417

T 1 - 2021



DIVIDENDE

1,33€ par action

Rendement sur cours au 31/12/2020 : 3,5%

Taux de distribution sur résultat net courant : 48%

RACHAT D' ACTIONS

Atteinte de l'objectif de réduction du nombre de titres en circulation :

530 millions à fin 2020
contre 542 millions à fin 2019

Cours de bourse

— Saint-Gobain +77%

— CAC40 +25%





Merci !

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

PERFORMANCE ET IMPACT



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

PERFORMANCE ET IMPACT



LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE AU CŒUR DE NOTRE MODÈLE D'AFFAIRE ET DE NOTRE ADN



CHANGEMENT CLIMATIQUE



ÉCONOMIE CIRCULAIRE



ÉTHIQUE DES AFFAIRES



CROISSANCE INCLUSIVE



SANTÉ ET SÉCURITÉ SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR



ENGAGEMENT ET DIVERSITÉ DES COLLABORATEURS

Contribution aux Objectifs Développement Durable de l'ONU



CHANGEMENT CLIMATIQUE



Contribuer à l'émergence d'une économie bas-carbone capable de préserver le bien commun

Notre performance 2020

- 10,4 Mt émissions de CO₂ (Scope 1+2)
- 19% électricité renouvelable
- -5% rejets d'eau
- Plus de 1 300 EPD¹ dans la construction – 33 pays couverts

Notre approche



Lutter contre les effets du changement climatique

Solutions : efficacité énergétique et bas carbone et évitements carbone

Faits marquants 2020

- ✓ Feuille de route CO₂ 2030 sur la trajectoire de l'accord de Paris
- ✓ Investissement dans les énergies renouvelables
- ✓ Mise à jour des impacts eau en zones en stress hydriques élevé et très élevé
- ✓ Engagement biodiversité Act4Nature



Contribution aux Objectifs Développement Durable de l'ONU



1. Environmental Product Declaration: Fiche de Déclaration Environnementale et Sanitaire

ÉCONOMIE CIRCULAIRE



Réduire notre intensité en ressources et favoriser le recyclage et l'intégration de matières recyclées dans les produits et solutions

Notre performance 2020

- **10,1 Mt** matières premières vierges évitées
- **-14%** déchets non-valorisés
- **Plus de 120 points de collecte** dans notre réseau de distribution en France

Notre approche

Gestion durable des ressources

Solutions : intégration de matières recyclées et recyclabilité

Déconstruction et organisation de la **collecte des déchets**

Faits marquants 2020

- ✓ **Nouveaux objectifs 2030** : matières recyclables et recyclabilité
- ✓ Engagement sur les **emballages plastiques**
- ✓ Extension des services de récupération des fenêtres en Europe pour **recycler le verre** dans nos usines : services disponibles en Finlande, France, Grande-Bretagne, Norvège, Suède

Contribution aux Objectifs Développement Durable de l'ONU





Partager nos valeurs
avec nos parties
prenantes pour
construire sur le long
terme

Notre performance 2020

- **97%** de nouveaux cadres formés au code éthique dès la première année d'intégration
- **94%** de nos cadres formés à la lutte contre la corruption

Notre approche

Notre code éthique :
Principes de Comportement et
d'Action

Droits humains (*UN guiding
principles*)

Nos **collaborateurs** et notre
supply chain

Faits marquants 2020

- ✓ Nouveau système **d'alerte professionnel**
- ✓ Politique **anti-corruption** renforcée
- ✓ Accélération du programme **Achats Responsables** avec de nouveaux objectifs 2025
- ✓ Révision de la politique **Achats Bois**

Contribution aux Objectifs Développement Durable de l'ONU



CROISSANCE INCLUSIVE



Croissance économique partagée avec les parties prenantes dans un esprit de confiance mutuelle et de transparence

Notre performance 2020

- Près de **10 M€** en actions en faveur des communautés (hors dons de matériaux)
- Plus de **50 000** bénéficiaires de la Fondation Saint-Gobain

Notre approche

La **Fondation** et les actions philanthropiques

Organisation pays et actions locales

Faits marquants 2020

- ✓ Programme **Care** by Saint-Gobain
- ✓ Développement de programmes de **formation des artisans** pour accélérer le déploiement des solutions durables
- ✓ **Solidarité** face à la crise sanitaire
- ✓ **Centre de Formation** d'Apprentis en France

Contribution aux Objectifs Développement Durable de l'ONU



SANTÉ ET SÉCURITÉ SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR



Assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de nos parties prenantes est notre première responsabilité

Notre performance 2020

- **x15** la production de pièces indispensables à la fabrication de respirateurs pour faire face à la crise sanitaire mondiale
- **1,8** taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt

Notre approche

Politique Santé intégrant collaborateurs, sous-traitants et partenaires

Solutions : conception de solutions intégrant la santé, la sécurité et le bien-être des clients jusqu'à l'utilisateur final

Faits marquants 2020

- ✓ **Gestion** de la crise sanitaire
- ✓ **Parcours de formation** pour les sites sur la gestion des risques sécurité avec les sous-traitants sur site
- ✓ Déploiement finalisé de l'indicateur **HICE**¹ sur la gestion des risques liés au bruit

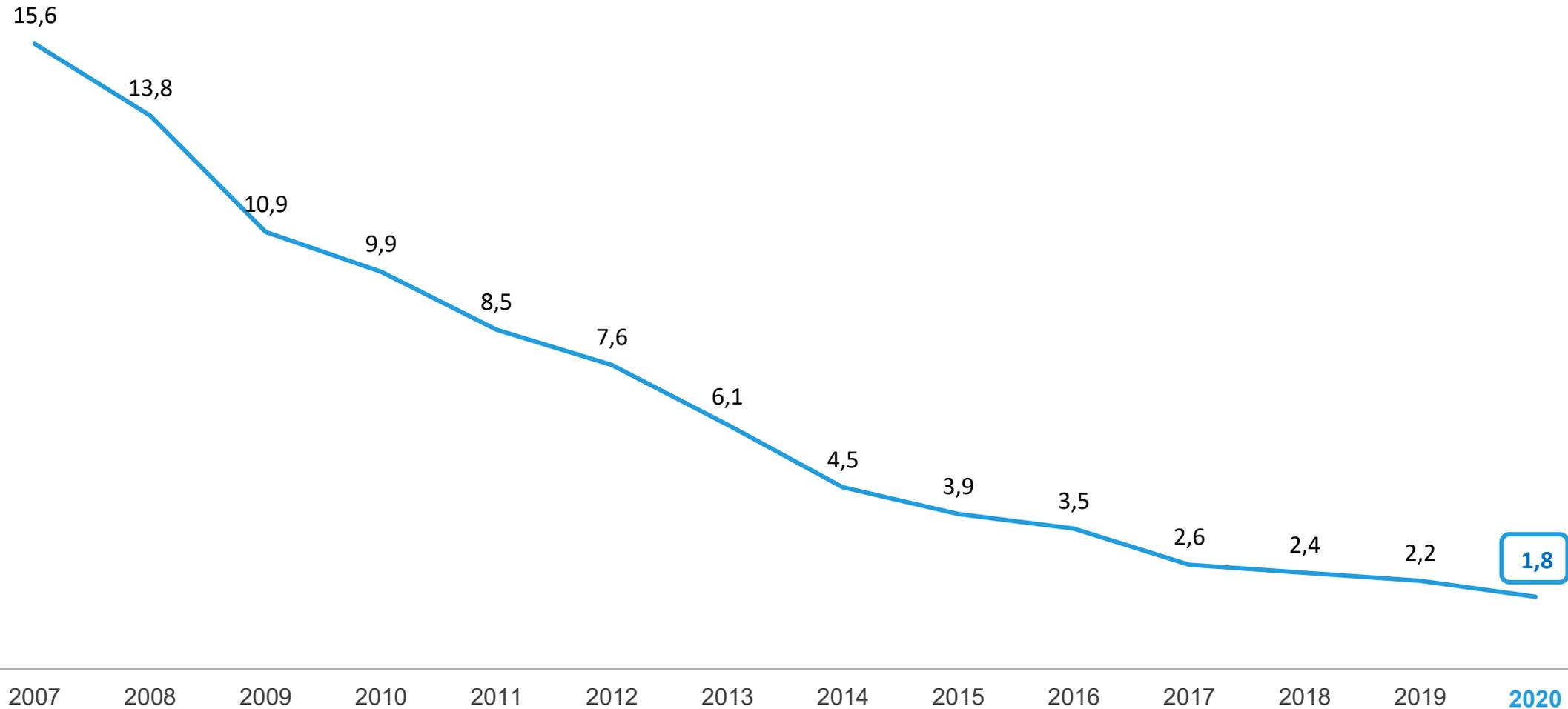
Contribution aux Objectifs Développement Durable de l'ONU



1. Health indicator for occupational exposure

TAUX DE FRÉQUENCE SÉCURITÉ 2007-2020

EMPLOYÉS SAINT-GOBAIN - INTÉRIMAIRES – SOUS-TRAITANTS



SANTÉ ET SÉCURITÉ SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR



Assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de nos parties prenantes est notre première responsabilité

Notre performance 2020

- **x15** la production de pièces indispensables à la fabrication de respirateurs pour faire face à la crise sanitaire mondiale
- **1,8** taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt

Notre approche

Politique Santé intégrant collaborateurs, sous-traitants et partenaires

Solutions : conception de solutions intégrant la santé, la sécurité et le bien-être des clients jusqu'à l'utilisateur final

Faits marquants 2020

- ✓ **Gestion** de la crise sanitaire
- ✓ **Parcours de formation** pour les sites sur la gestion des risques sécurité avec les sous-traitants sur site
- ✓ Déploiement finalisé de l'indicateur **HICE**¹ sur la gestion des risques liés au bruit

Contribution aux Objectifs Développement Durable de l'ONU



1. Health indicator for occupational exposure

ENGAGEMENT ET DIVERSITÉ DES COLLABORATEURS



Créer un environnement de travail propice à l'épanouissement, favorisant l'inclusion de toutes les diversités dans le respect de l'équité

Notre performance 2020

- 78% des collaborateurs ont répondu à l'enquête annuelle de satisfaction
- L'indice d'engagement atteint 82%
- 88% des collaborateurs estiment être bien formés
- 2 638 accords actifs signés avec les partenaires sociaux

Notre approche

Politique RH centrée sur les besoins et attentes des pays avec une coordination globale

Programme **OPEN** : talents, mobilité, diversité, développement

Les **Attitudes** de Saint-Gobain

Faits marquants 2020

- ✓ **Care by Saint-Gobain** : pilier parentalité finalisé pour 100% des collaborateurs dans le monde
- ✓ Objectif de **25% femmes cadres** à fin 2020 atteint
- ✓ Nouveaux objectifs **2030 diversité genre**
- ✓ Nouvelles formations **lutte contre les stéréotypes**



Contribution aux Objectifs Développement Durable de l'ONU



NOTRE RAISON D'ÊTRE

DES PROGRÈS CONTINUS SUR L'ENSEMBLE DES PILIERS

- Des programmes opérationnels structurant en soutien des objectifs et engagements
- Des feuilles de route à moyen terme pour guider nos actions
- Des valeurs fortes pour donner du sens à notre démarche

LA RSE SOURCE DE CRÉATION DE VALEUR

- Croissance du Groupe
- Partagée avec les parties prenantes

**MAKING
THE WORLD
A BETTER
HOME**



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

PERFORMANCE ET IMPACT



SAINT-GOBAIN

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

STRATÉGIE ET PERSPECTIVES DU GROUPE









ABRASIVES

UN PARCOURS INTERNATIONAL
UNE CONNAISSANCE
SOLIDE DU GROUPE



Un rendement net régulier et attractif

DIRECTEUR FINANCIER

DU GROUPE





DIGITALISATION ET OPTIMISATION DU PÉRIMÈTRE DE LA DISTRIBUTION



UNE TRANSFORMATION
CRÉATRICE DE VALEUR

AU SEIN DU PÔLE PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION





TRANSFORM & GROW

PUIS POUR L'ENSEMBLE
DU GROUPE AVEC LE PLAN
TRANSFORM & GROW

A photograph of three workers in a factory setting. They are wearing blue jackets, caps, and face masks. The background features yellow and green metal railings. The image is overlaid with text in blue and white boxes.

GESTION EFFICACE
DE LA CRISE

ACTIONS LOCALES
COORDINATION MONDIALE



MON PROJET POUR SAINT-GOBAIN



40% des émissions de CO₂
liées à la construction

x3 de la consommation de ressources
ces 50 dernières années

+2 Mds de population urbaine dans
les pays émergents¹

1. A horizon 2050 – Projections ONU 2015-2050

NOTRE VISION POUR SAINT-GOBAIN



ÊTRE LA RÉFÉRENCE
DE LA
CONSTRUCTION
DURABLE



EN AMÉLIORANT LA VIE QUOTIDIENNE AVEC DES SOLUTIONS DE PERFORMANCE

NOTRE STRATÉGIE DE CROISSANCE : DÉPLOYER LES SOLUTIONS SAINT-GOBAIN



Logement neuf USA



Non-résidentiel Inde



Écoles et hôpitaux pays nordiques

CONCEVOIR

PRODUIRE

DISTRIBUER

Saint-Gobain présent sur toute la chaîne de valeur



Co-développement

Partenariats industriels

Conseil et logistique

Intermédiation

BIM

Science du bâtiment

Préfabrication

Formation

Recyclage



Résidentiel collectif Europe de l'Est



Mobilité verte



Rénovation France



NOS SOLUTIONS RÉDUISENT LES ÉMISSIONS DE CO₂ DANS LA CONSTRUCTION



Rénovation énergétique

Soutenue par les plans de relance

Défi

Action

Saint-Gobain

-55%

d'émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 dans l'Union européenne¹

x2

taux de rénovation
énergétique des bâtiments

~ 50% du chiffre d'affaires

sur le marché de la rénovation

70% du PIB mondial engagé à la neutralité carbone

1. Par rapport à 1990 – Commission européenne octobre 2020

NOS SOLUTIONS SONT ÉCONOMES EN RESSOURCES

Gestion optimisée des ressources

Soutenue par la construction légère



Facteur de succès pour le développement de l'économie circulaire

1. 1970-2017 accroissement de la consommation contre x2 accroissement de la population - UN Global Resource Outlook 2019
2. Système de façade légère type F4, jusqu'à -95% de consommation d'eau dans le cas d'usage en Inde
3. Chiffre d'affaires 2019

NOS SOLUTIONS ACCOMPAGNENT LA CROISSANCE DES PAYS ÉMERGENTS

Urbanisation

Soutenue par l'implantation & les solutions globales de Saint-Gobain

Défi

Action

Saint-Gobain

+2 Mds

d'urbains dans les marchés émergents¹

-20 à -50%

gain de temps d'installation grâce aux façades légères²

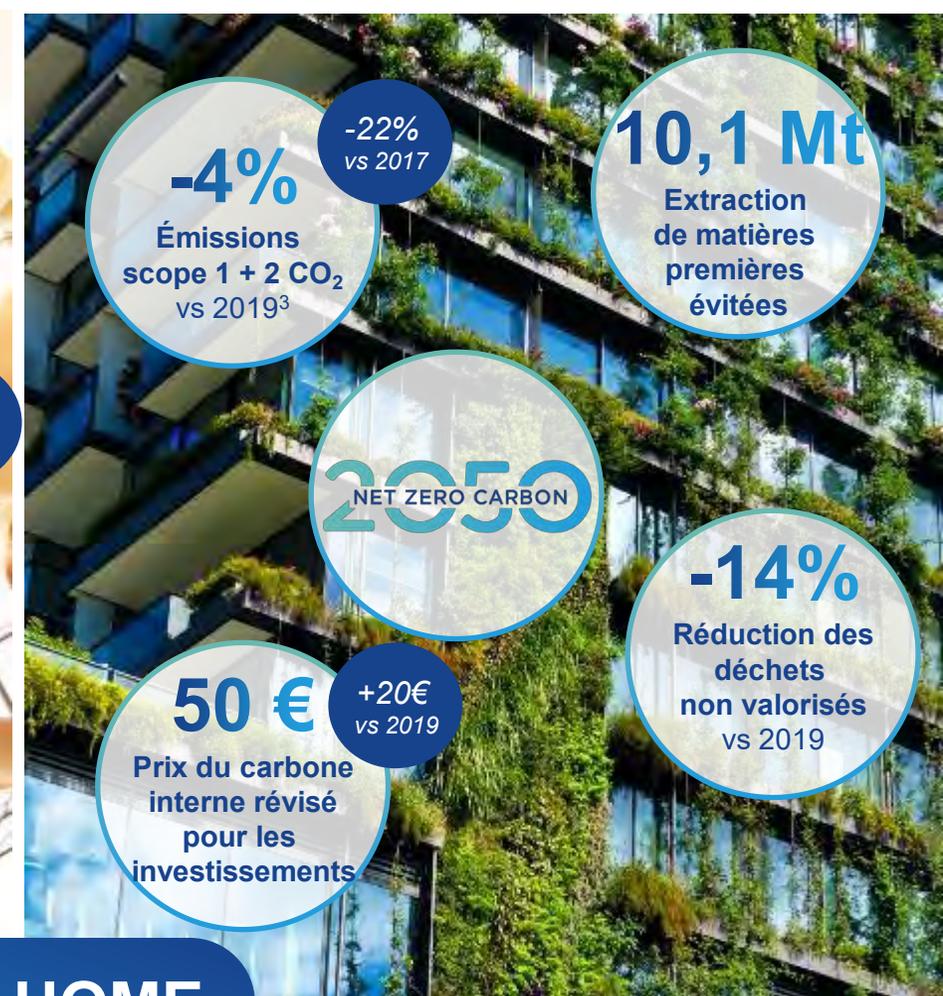
8 Mds€ de chiffre d'affaires

dans les marchés émergents

Favoriser la construction rapide et durable

1. Population urbaine dans les pays émergents d'ici 2050 - projections de l'ONU 2015-2050
2. Estimation Saint-Gobain; jusqu'à -76% dans le cas d'usage en Inde

NOS SOLUTIONS S'INSCRIVENT PLEINEMENT DANS NOTRE ENGAGEMENT RSE



MAKING THE WORLD A BETTER HOME

1. Philanthropie et parrainages: en nature ou en valeur
2. NPS (Net Promoter Score) Employés calculé comme (réponses positives – réponses négatives) à la question « Je recommanderais mon entreprise à mes amis, ma famille »
3. Réduction en absolu de 10,4 Mt (10 Mt à périmètre égal), en bonne voie pour atteindre 33% de réduction d'ici 2030
4. France, USA, Brésil, Chine

NOTRE CROISSANCE REPOSE SUR UNE PROPOSITION DE VALEUR INÉGALÉE ...



PLANÈTE



BIEN-ÊTRE



VALEUR AJOUTÉE



EXPÉRIENCE UTILISATEUR



~70% DE SOLUTIONS DURABLES DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE SAINT-GOBAIN¹

1. Solutions durables contribuant à la transition énergétique et environnementale ou à la santé et au bien-être des utilisateurs finaux ou des installateurs

... QUI EST NOURRIE PAR LA FORCE DE NOTRE INNOVATION

Eco-innovation



Construction en terre crue



Recyclage du verre

Innovation ouverte



Maison en impression 3D



Toitures connectées

Solutions performantes



Toit intelligent Sekurit Amplisky



Système Optimax Habito



Déploiement

ÊTRE À L'AVANT-GARDE DES RÉPONSES AUX DÉFIS DE LA PLANÈTE



... ET QUI S'ENRICHIT DE NOS SOLUTIONS DIGITALES ET DONNÉES CLIENTS

Expérience et relations clients

Excellence opérationnelle

Proximité et données clients



Excellence industrielle et logistique

Engagement, formation, inspiration clients



Modélisation et design produits

Solutions et services différenciants



Nouveaux modes de travail agiles



Des synergies au bénéfice de nos clients



AN INTEGRAL APPROACH

to Healthy, Future-Proof
Educational Buildings



Solutions multi-produits pour les écoles au Benelux et pour les façades au Brésil



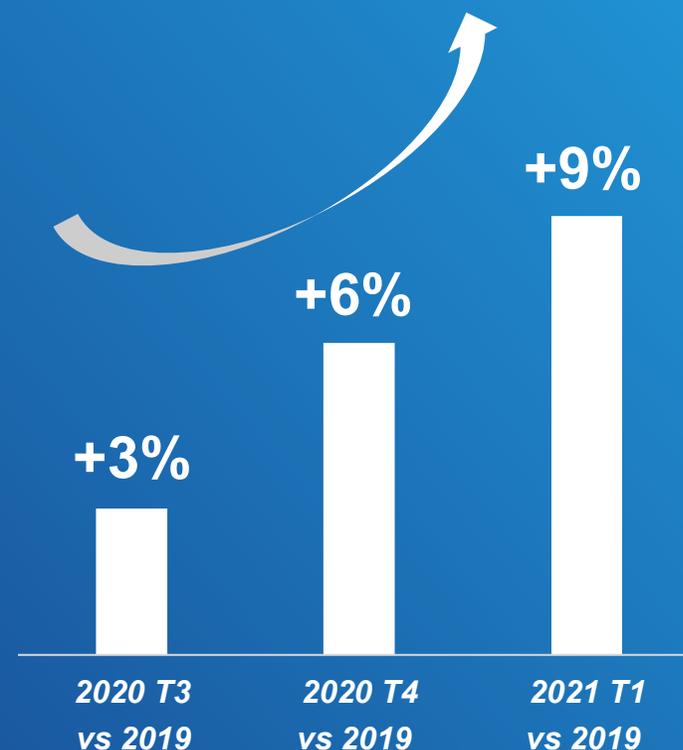
Des équipes diverses et très engagées

90%

de DG nationaux
dans leurs pays

82%

Indice d'engagement¹
+3pts vs 2019



Accélération de
la croissance interne

1. % de participants qui sont "tout à fait d'accord" avec 4 affirmations liées à l'engagement, 7 points au-dessus du seuil de référence

A OPTIMISÉ NOTRE PROFIL DE CROISSANCE ET RENTABILITÉ

Acquisition d'actifs à forte croissance et rentables

Chiffre d'affaires acquis¹

~1,5 Md€

Rentabilité moyenne

~20%

EBITDA / chiffre d'affaires

Plaques de plâtre pour la construction légère aux Etats-Unis

Chimie de la construction pour le développement durable et la performance



Cessions ciblées d'actifs sous-performants

Chiffre d'affaires cédé¹

~5 Mds€

Rentabilité moyenne

~2%

EBITDA / chiffre d'affaires



Une allocation du capital rigoureuse et créatrice de valeur

1. Transactions réalisées et signées

NOTRE FEUILLE DE ROUTE POUR SAINT-GOBAIN



STRATÉGIE

Des solutions pour le développement durable et la performance...

... enrichies par notre innovation & présence digitale...

... vers une croissance renforcée en Amérique du Nord et en Asie, et dans la rénovation en Europe



PERFORMANCE

Une croissance renforcée et une marge rehaussée...

... soutenue par une attention rigoureuse à la trésorerie & à l'allocation du capital...

... permettant un taux de retour attractif pour nos actionnaires



IMPACT

L'ENVIRONNEMENT au cœur de notre développement : économie circulaire, réduction des émissions de CO₂...

... en poursuivant notre engagement **SOCIAL**: santé & sécurité, engagement des employés, diversité & croissance inclusive...

... dans le respect des meilleurs standards de **GOUVERNANCE**

Agilité et qualité d'exécution de toutes nos équipes



Assemblée Générale du 3 juin 2021



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

STRATÉGIE ET PERSPECTIVES DU GROUPE



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

RAPPORT D'ACTIVITÉ



Principaux travaux du Conseil d'administration

Principales autres activités

Évaluation du Conseil d'administration

Succession du Président-Directeur Général

PRINCIPAUX TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020 (1/6)

GESTION DE LA CRISE LIÉE A LA PANDÉMIE DE COVID-19 (1/2)

Deux séances exceptionnelles au premier semestre, en mars et en avril, exclusivement consacrées à la crise, en plus des autres séances au cours desquelles un point à l'ordre du jour a été systématiquement consacré à la situation :

- **Points sur la situation sanitaire**
- **Evolution de l'activité et de la situation financière du Groupe**
- **Impact opérationnel :**
 - **priorité** : la santé des collaborateurs et autres parties prenantes tout en maintenant ou reprenant les activités de manière ordonnée en fonction des situations locales
 - **réorganisation** des sites
 - montée en puissance de certains **outils digitaux** : plusieurs milliers de webinars clients, télétravail de 36 000 collaborateurs, forte augmentation du e-commerce, fort développement de l'utilisation d'applications digitales par les usines, etc.

PRINCIPAUX TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020 (2/6)

GESTION DE LA CRISE LIÉE A LA PANDÉMIE DE COVID-19 (2/2)

- **Renforcement de la liquidité :**
 - émission obligataire de 1,5 milliard d'euros dès le 26 mars 2020
 - sécurisation en mars 2020 d'une ligne de crédit syndiquée de 2,5 milliards d'euro (annulée fin septembre 2020, compte tenu de la trésorerie disponible)
 - cession de la participation dans Sika en mai 2020 pour un montant de 2,4 milliards d'euros : gain net en cash de 1,5 milliard d'euros
 - actions sur les coûts pour un total de 690 millions d'euros en 2020
- **Dividende :**
 - pas de dividende en 2020 au titre de 2019 dans le contexte de la pandémie
 - dividende au titre de 2020 fixé à 1,33 euros par action en espèces : au même niveau que le dividende versé en juin 2019
- **Mesures concernant la rémunération des mandataires sociaux**
(cf. présentation de la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations)

ORGANISATION ET STRATÉGIE DU GROUPE

- Plan de transformation ***Transform & Grow*** (achevé en 2020 avec un an d'avance) et plan **de réduction de coûts**
- Au cours de chacune de ses séances, y compris lors du séminaire annuel : **analyse de l'évolution de la situation du Groupe, présentation et examen des orientations stratégiques** du Groupe ou d'un aspect particulier, notamment dans le contexte de la pandémie
- **Projets d'acquisitions** (notamment Continental Building Products aux Etats-Unis) **et de cessions** (notamment Sika, Lapeyre et Distribution Bâtiment aux Pays-Bas) dans le cadre de l'optimisation du portefeuille du Groupe, l'un des deux piliers du programme *Transform & Grow*
- Comparaison avec les **principaux concurrents**
- **Allocation du capital et évolution du cours de bourse**

GESTION DES RISQUES

- **Cartographie des risques financiers et extra-financiers et examen du dispositif de gestion des risques (examen annuel)**
- **Cybersécurité**
- **Examen des principaux litiges et de l'évolution de l'environnement réglementaire**
- **Commissaires aux comptes** : sélection de Deloitte, dont la désignation en tant que Commissaire aux comptes sera proposée à l'Assemblée générale 2022, en remplacement de PricewaterhouseCoopers Audit

RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE / CLIMAT (1/2)

- **Raison d'être** : en partant du "Purpose" ("Making the world a better home"), formulé à l'issue d'un processus collaboratif
- **Changement climatique et réduction des émissions de CO₂ : forte attention**
 - **Au cours de tous les travaux sur la stratégie, en particulier** : séminaire stratégique annuel, et séance de formation sur la transformation des systèmes énergétiques et industriels dans une économie zéro carbone
 - **Objectif de Saint-Gobain** : être un leader de la lutte contre le changement climatique
 - Engagement pour la neutralité carbone en 2050
 - Nouveaux objectifs, à l'horizon 2030, de réduction des émissions de CO₂, validés par la Science-Based Targets Initiative afin d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050
 - Volonté de Saint-Gobain **d'apporter à ses clients des solutions qui les aident à se décarboner** et à réduire leur propre empreinte environnementale

RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE / CLIMAT (2/2)

- **Diversité** : approbation de la politique de mixité au sein des instances dirigeantes à l'horizon 2025
 - 30 % de femmes au sein du Comité exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain (25 % au 1^{er} février 2021) ;
et
 - 30 % de femmes globalement au sein des comités exécutifs des *Business Units*
- **Sécurité** : présentation des résultats lors de chaque séance
- **Autres** : feuille de route RSE, biodiversité, actions inclusives et sociétales locales

PRINCIPALES AUTRES ACTIVITÉS EN 2020

- **Identification des conflits d'intérêts** (néant), **et leur gestion** (le cas échéant)
- Examen de la **situation d'indépendance** des administrateurs et des candidats
- **Rencontres et dialogue avec des actionnaires** à propos de la gouvernance de Saint-Gobain

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- **Réalisée entre septembre et novembre 2020**
- **Périmètre**, comme chaque année : fonctionnement, composition, contributions individuelles
- **Principales conclusions :**
 - **Fonctionnement** : jugement positif, richesse du dialogue malgré des séances à distance en 2020, liberté des échanges notamment dans le cadre de la mise en œuvre du plan *Transform & Grow* et de la gestion de la crise de la Covid-19
 - **Composition** : équilibrée, compétences variées et complémentaires
 - **Futures nominations éventuelles** : connaissance de la construction ou de l'habitat, en matière de RSE ou d'innovation et participant au rajeunissement du Conseil, ou un mandataire social exécutif au sein d'un grand groupe ou disposant d'une telle expérience, notamment dans une région à forte croissance pour Saint-Gobain
 - **Sujets à poursuivre** : changement climatique, création de valeur, évolution du cours de bourse, innovation, leviers de croissance

SUCCESSION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

- **Travail approfondi depuis 2019**, sous l'égide de l'administrateur référent et de la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et avec l'aide d'un cabinet de recrutement
- Deux *executive sessions* en 2020 pleinement consacrées au sujet
- Le Conseil d'administration a jugé essentiel pour Saint-Gobain **d'assurer une transition harmonieuse en dissociant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général**
- Sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil a décidé – à l'unanimité – de :
 - nommer M. Benoit Bazin Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2021, M. Pierre-André de Chalendar exerçant à compter de cette date la Présidence du Conseil
 - proposer la nomination de M. Benoit Bazin, en tant qu'administrateur
- Formule de gouvernement d'entreprise reconnue comme la meilleure pratique pour **assurer la transition** dans le contexte de la succession du Président-Directeur Général

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

RAPPORT D'ACTIVITÉ



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

GOUVERNANCE



CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil comprend 14 administrateurs



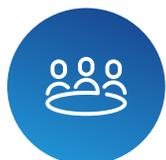
d'administrateurs indépendants, Présidents des Comités tous indépendants



de femmes



Taux de présence



16 séances en 2020



1 administrateur référent
2 administrateurs salariés
1 administratrice représentant les salariés actionnaires



Ancienneté moyenne 7,3 ans



La Compagnie de Saint-Gobain se réfère au Code AFEP-MEDEF

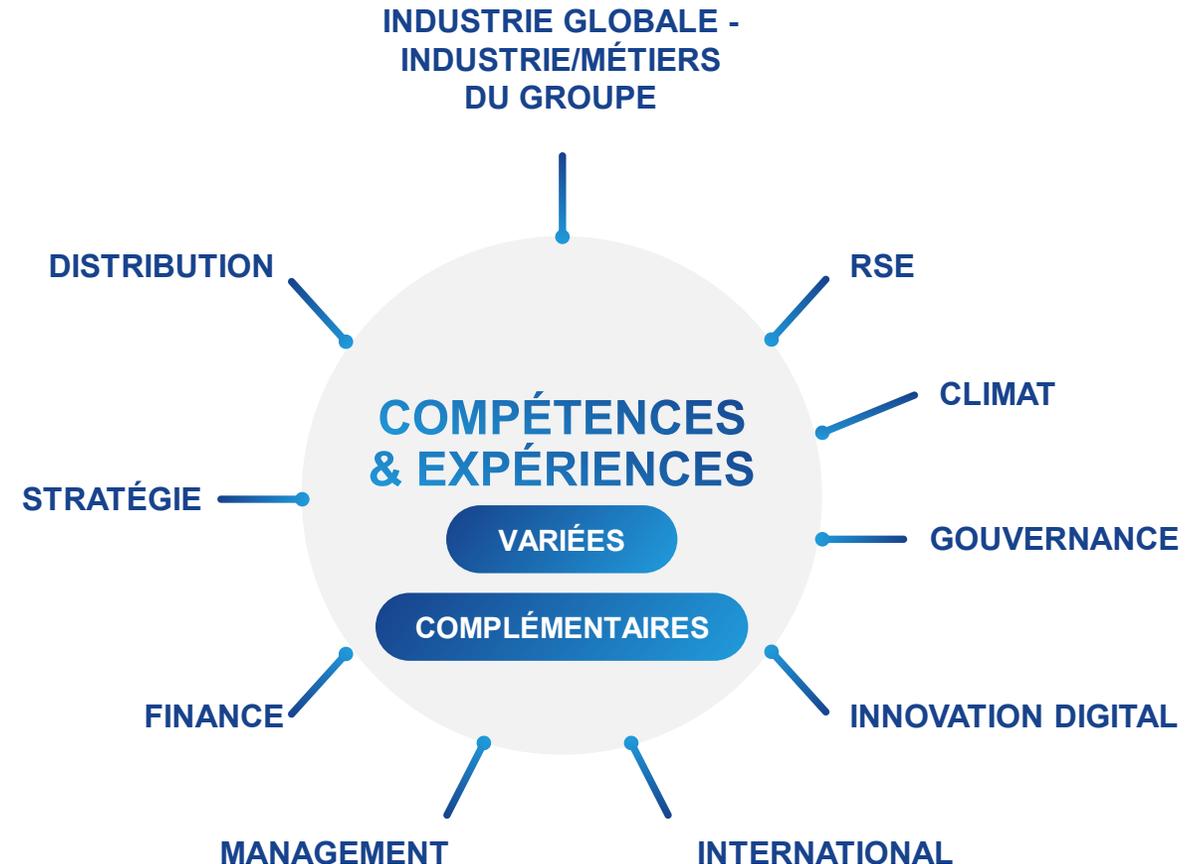
COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE DES ADMINISTRATEURS (1/2)



D'administrateurs de nationalité étrangère
(hors administrateurs salariés)



Très forte exposition internationale d'une majorité d'administrateurs : direction de groupes ayant une forte implantation à l'étranger ou expérience significative à l'étranger



Détails en pages 146-147 du Document d'enregistrement universel 2020

COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE DES ADMINISTRATEURS (2/2)

Politique de diversité au sein du Conseil

Dans le cadre de futures nominations (résultat de l'auto-évaluation du Conseil) :

- un administrateur issu de la chaîne de valeur de la construction, du BTP ou de l'habitat, ou ayant des compétences en matière de responsabilité sociale d'entreprise ou d'innovation et participant au rajeunissement du Conseil ; ou
- un mandataire social exécutif en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes, en vue de maintenir la proportion de mandataires sociaux exécutifs au sein du Conseil.
- malgré l'expérience internationale dont dispose la majorité des membres du Conseil, augmenter la proportion d'étrangers ou de profils disposant d'une expérience opérationnelle dans une région à forte croissance pour le Groupe Saint-Gobain.

La nomination proposée de M. Benoit Bazin s'inscrit pleinement dans le cadre de ces objectifs.

COMITÉS DU CONSEIL



Comité d'audit et des risques



- 90 % assiduité
- 5 réunions
- 100 % d'indépendants, dont son Président M. Philippe Varin et sa Présidente à compter de ce jour, Mme Pamela Knapp



Comité des nominations et des rémunérations



- 100 % assiduité
- 5 réunions
- 75% d'indépendants, dont sa Présidente, Mme Anne-Marie Idrac



Comité de la RSE



- Depuis le 4 juin 2020
- 100% d'assiduité
- 2 réunions
- 100% d'indépendants, dont sa Présidente, Mme Agnès Lemarchand

PRÉSENTATION DE LA DIRECTION DU GROUPE : ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE ET SUCCESSION À LA DIRECTION GÉNÉRALE AU 1^{ER} JUILLET 2021

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



M. Pierre-André de Chalendar,
Président du Conseil d'administration



M. Benoit Bazin
Directeur Général et administrateur⁽¹⁾

- Conformément aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration a mené depuis 2019, sous l'égide de l'Administrateur référent et du Comité des nominations et des rémunérations, notamment à l'occasion des évaluations du Conseil et des *executive sessions*, un travail approfondi en vue de préparer la succession de M. Pierre-André de Chalendar, Président Directeur Général depuis 2010
- Le choix du futur Directeur Général a été confirmé à l'issue d'un processus d'évaluation mené par un cabinet externe
- La dissociation des fonctions permettra d'assurer une transition harmonieuse entre l'ancien Président-Directeur Général et le nouveau Directeur Général

(1) Sous réserve de l'adoption de la 5^e résolution par votre Assemblée générale

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (1/5)



Proposition de nomination de M. Benoit Bazin en tant que nouvel administrateur

- **Actuel Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain, puis Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2021**
- Nomination proposée dans la perspective de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général à compter du 1^{er} juillet 2021
- En tant qu'administrateur, M. Benoit Bazin apportera 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 Etats-Unis**. Ainsi que ses compétences en matière **de finance, management, stratégie, responsabilité sociale et environnementale et gouvernance**.
- Administrateur et membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance de **Vinci**
- Biographie complète en page 24 de votre brochure de convocation

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (2/5)



Proposition de renouvellement du mandat de Mme Pamela Knapp en tant qu'administratrice indépendante

- 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, Présidente du Comité d'Audit et des Risques à compter de ce jour**
- 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**
- Biographie complète en page 25 de votre brochure de convocation

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (3/5)



Proposition de renouvellement du mandat de Mme Agnès Lemarchand en tant qu'administratrice indépendante

- 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, Présidente du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise et membre du Comité d'audit et des risques**
- Administratrice indépendante depuis 2013, membre du Comité d'audit et des risques depuis 2014 et Présidente du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise depuis juin 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**
- Biographie complète en page 26 de votre brochure de convocation

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (4/5)



Proposition de renouvellement du mandat de M. Gilles Schnepf en tant qu'administrateur

- Président du Conseil d'administration de **Danone**
Administrateur de **Legrand**
Administrateur de **Sanofi**
- **Administrateur, membre du Comité d'audit et des risques**
- Administrateur depuis 2009 et membre du Comité d'audit et des risques depuis 2017 , M. Gilles Schnepf apporte au Conseil son **expérience de dirigeant de grands groupes cotés 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**
- Biographie complète en page 27 de votre brochure de convocation

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (5/5)



Proposition de renouvellement du mandat de Mme Sibylle Daunis en tant qu'administratrice représentant les salariés actionnaires

- Directrice Générale de PUM
- Administratrice représentant les salariés actionnaires
- Depuis sa nomination en mars 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 **la digitalisation particulièrement réussie de l'enseigne** qu'elle dirige aujourd'hui.
- Biographie complète en page 28 de votre brochure de convocation

PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération

- Est arrêtée par le Conseil sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations
- **Reflète la stratégie** du Groupe et vise à **aligner rémunération** des dirigeants mandataires sociaux, **performance du Groupe et intérêt à long terme des actionnaires**

Le Conseil, avec le Comité des nominations et des rémunérations

- Veille à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit **conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF**, et réponde aux exigences de transparence et de mesure
- Veille à **l'évolution** de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux **par rapport à celle des performances du Groupe** et tient compte **des pratiques de place**
- Prend en compte des **benchmarks** de sociétés du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation

Les engagements RSE du Groupe

- Sont intégrés aux objectifs qualitatifs de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux -depuis 2013 pour le Président-Directeur Général-
- Font partie des critères de la rémunération de long terme depuis 2017

RAPPEL : SUR PROPOSITION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, RÉDUCTION DE 25 % DE LEUR RÉMUNÉRATION VERSÉE EN 2020 PENDANT LA DURÉE D'ACTIVITÉ PARTIELLE

Dans le contexte de la pandémie liée au coronavirus, en vue de 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, le Conseil d'administration, sur proposition de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin, avait décidé en avril 2020 :

- de réviser et de réduire de 25 % :
 - leur rémunération variable au titre de 2019 ; et
 - leur rémunération fixe pour 2020

pour la durée durant laquelle des salariés du Groupe Saint-Gobain se trouveraient en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie.

- d'annuler l'augmentation du plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoit Bazin de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée en février 2020

Cette politique de rémunération a été largement approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2020

Les sommes correspondant à ces réductions de rémunération, soit environ **445 000 euros**, ont été données par Saint-Gobain à la **Fondation de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP)**

RAPPEL : RÉDUCTION DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS AU TITRE DE 2020 ET SOLIDARITÉ DES DIRIGEANTS DE SAINT-GOBAIN PENDANT LA DURÉE D'ACTIVITÉ PARTIELLE



Dans un même mouvement de solidarité, le Conseil d'administration avait décidé de **réduire de 25 % le montant de la rémunération due aux administrateurs au titre de la même période.**

Les sommes correspondant à cette réduction de rémunération ont été données par Saint-Gobain à des organisations caritatives ayant pour objet le soutien à des populations fragiles touchées par la pandémie de Covid-19 :

- l'association médicale humanitaire « The Alliance for International Medical Action » (ALIMA),
- la Fondation Abbé Pierre,
- le Secours Populaire, et
- des collaborateurs en extrême difficulté au Brésil.



Les dirigeants, membres du Comex et au delà, ont été invités à suivre sur une base de volontariat la démarche de solidarité initiée par MM. de Chalendar et Bazin, en faisant **don de l'équivalent de ce que représenterait pour eux une mise au chômage partiel en France, durant la crise.**

Les directeurs généraux de chaque pays ont été invités à encourager des initiatives locales sur la base du volontariat, qui ont été largement déployées au sein du Groupe.

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2020

(SAY ON PAY EX POST)

(en euros, avant charges sociales et impôts)

| | EXERCICE 2020 | EXERCICE 2019 |
|--|---|--------------------------------|
| Rémunération fixe | 1 112 500 ⁽¹⁾ | 1 200 000 |
| Rémunération variable annuelle | 1 283 350 | 1 424 584 ⁽¹⁾ |
| Total rémunération (numéraire) | 2 395 850 | 2 624 584 |
| Actions de performance (valorisation IFRS) | 90 000 actions, soit 2 179 664 ⁽²⁾ | 90 000 actions, soit 1 803 267 |
| Avantage en nature (voiture de fonction) | 3 673 | 3 673 |

La rémunération fixe reflète l'expérience et les responsabilités du Président-Directeur Général

⁽¹⁾ Après prise en compte de la réduction de 25% de ses rémunérations variable 2019 et fixe 2020 dans le contexte de la pandémie de Covid-19, ce qui représente une réduction totale de près de 200 000 euros

⁽²⁾ Valeur IFRS à la date d'attribution, soit le 26 novembre 2020

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. BENOIT BAZIN VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2020

(SAY ON PAY EX POST)

(en euros, avant charges sociales et impôts)

| | EXERCICE 2020 | EXERCICE 2019 |
|--|---|------------------------------|
| Rémunération fixe | 695 312 ⁽¹⁾ | 750 000 |
| Rémunération variable | 566 184 | 628 493 ⁽¹⁾ |
| Total rémunération (numéraire) | 1 261 496 ⁽¹⁾ | 1 378 493 |
| Actions de performance (valorisation IFRS) | 55 700 actions, soit 1 392 563 ⁽²⁾ | 45 000 actions, soit 901 634 |
| Avantage en nature (voiture de fonction) | 2 148 | 1 755 |

La rémunération fixe reflète l'expérience et les responsabilités du Directeur Général Délégué

⁽¹⁾ Après prise en compte de la réduction de 25% de ses rémunérations variable 2019 et fixe 2020 dans le contexte de la pandémie de Covid-19, ce qui représente une réduction totale de près de 105 000 euros, outre l'annulation de l'augmentation du plafond de sa partie variable au titre de 2020 qui représente une somme d'environ 140 000 euros

⁽²⁾ Valeur IFRS à la date d'attribution, soit le 26 novembre 2020

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DE MM. PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR ET BENOIT BAZIN ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2020

(SAY ON PAY EX POST)

Plafond : 170 % et 120 % de la rémunération fixe respective du PDG et du DGD

| Objectifs quantifiables (2/3) mesurent la performance opérationnelle et financière du Groupe | Objectifs qualitatifs (1/3) reflètent les orientations stratégiques du Groupe |
|---|--|
| CFLE (40%) | Poursuite de l'évolution de la rotation du portefeuille |
| ROCE (20%) | Poursuite de la mise en œuvre du plan <i>Transform & Grow</i> , et de la transformation digitale du Groupe |
| Résultat d'exploitation du Groupe (20 %) | Mise en œuvre de la politique de RSE |
| Résultat net courant du Groupe par action (20 %) | Gestion de la crise du coronavirus |
| Taux de réalisation : 74 % par rapport à la cible | Taux de réalisation : 143 % par rapport à la cible |

Taux de réalisation global : 97 % par rapport à la cible ⁽¹⁾

La rémunération variable encourage la réalisation d'objectifs financiers et extra-financiers annuels du Groupe

⁽¹⁾ Pour plus de détails cf. DEU 2020 page 171

RÉMUNÉRATIONS DE LONG TERME DE MM. PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR ET BENOIT BAZIN ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2020

(SAY ON PAY EX POST)

M. Pierre-André de Chalendar

M. Benoit Bazin

Condition de performance

- ROCE du Groupe Saint-Gobain : 60 % (vs 65% en 2019)
- Performance du cours de bourse par rapport à l'indice CAC 40 : 20 %
- RSE : 20 % (vs 15% en 2019)

Plafonds

85 % de la rémunération brute maximum globale (comme en 2020 pour le PDG et le DGD)

Au total : 10 % de l'autorisation d'émission par l'Assemblée générale

10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance

5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance

Nombre (attribution du 26 novembre 2020)

0 à 90 000

0 à 55 700

Date d'acquisition

25 novembre 2024

Valorisation IFRS (en euros) ⁽¹⁾

2 179 664

1 392 563

Engagement de non couverture

oui

Règle de conservation exigeante

5 années de rémunération fixe brute

3 années de rémunération fixe brute

La rémunération de long terme encourage la création de valeur financière et extra-financière dans la durée

⁽¹⁾ Valeur IFRS à la date d'attribution, soit le 26 novembre 2020

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DU 1^{ER} JANVIER AU 30 JUIN 2021 (1/2)

(SAY ON PAY EX ANTE)

Président-Directeur Général

Directeur Général Délégué

| | | | |
|---------------|-------------|--|-------------------------------|
| Part fixe | | 1 200 000 € ⁽¹⁾ | 750 000 € ⁽¹⁾ |
| | | Rémunérations se situant à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille (chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation) | |
| Part variable | Plafond | 170 % de sa rémunération fixe | 150 % de sa rémunération fixe |
| | Répartition | 2/3 quantifiable, 1/3 qualitatif ⁽²⁾ | |

(1) Ces montants s'entendent pour une année pleine et seront versés *pro rata temporis* jusqu'au 30 juin 2021 (soit respectivement 600 000 euros au PDG et 375 000 euros au DGD)

(2) Voir slide suivante pour plus de détails

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DU 1^{ER} JANVIER AU 30 JUIN 2021 (2/2)

(SAY ON PAY EX ANTE)

| Objectifs quantifiables (2/3, comptant chacun pour 1/4) mesurent la performance opérationnelle et financière du Groupe (inchangés par rapport à 2020) | Objectifs qualitatifs (1/3) reflètent les orientations stratégiques du Groupe |
|--|---|
| Cash flow libre (25 %) | Elaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), et sa présentation aux investisseurs |
| Résultat d'exploitation du Groupe (25 %) | Mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise |
| Résultat net courant du Groupe par action (25 %) | Développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du groupe |
| ROCE (25 %) | Gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale post-crise de Covid-19 |

La rémunération variable encourage la réalisation d'objectifs financiers et extra-financiers annuels du Groupe
Aucun changement sur les autres éléments de la politique de rémunération

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DU 1^{ER} JUILLET 2021 AU 31 DECEMBRE 2021 (1/2)

| (SAY ON PAY EX ANTE) | | Président du Conseil d'Administration ⁽¹⁾ | | Directeur Général | |
|----------------------------|---------------|---|--|---|--|
| | | 450 000 € ⁽²⁾ | | 1 000 000 € ⁽²⁾ | |
| Part fixe | | Rémunération inférieure à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC40 qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-Directeur General (hors sociétés financières) | | Rémunération inférieure à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille (chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation) | |
| Part variable | Plafond | N/A | | 170 % de sa rémunération fixe ⁽³⁾ | |
| | Répartition | N/A | | 2/3 quantifiable, 1/3 qualitatif ⁽³⁾ Mêmes objectifs que du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2021 | |
| Rémunération de long terme | Plafond | N/A | | 85 % de sa rémunération brute maximum globale 2021 (fixe + variable) | |
| | Proratisation | N/A | | Obligatoire si le Conseil décide de dispenser de la condition de présence des plans en cas de cessation du mandat social | |

⁽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. A 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'élève à environ 387 800 euros.

⁽²⁾ Ces montants s'entendent pour une année pleine et seront versés *pro rata temporis* à compter du 1^{er} juillet 2021 (soit respectivement 225 000 et 500 000 euros pour le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général).

⁽³⁾ Pour mémoire, 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%.

Mêmes critères et pondération que la rémunération variable du Président-Directeur Général pour 2021

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DU 1^{ER} JUILLET AU 31 DECEMBRE 2021 (2/2)

(SAY ON PAY EX ANTE)



Le Directeur Général bénéficie d'une indemnité de cessation de fonctions, d'une l'indemnité de non-concurrence et d'un régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat (comme lorsqu'il était DGD)

Le Président du Conseil d'Administration ne dispose d'aucune indemnité de cessation de fonctions ou de non-concurrence au titre de son mandat



Aucune rémunération variable différée

Aucune rémunération variable pluriannuelle

Aucune rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération à raison d'un mandat d'administrateur au sein d'une société du Groupe

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS POUR 2021

(SAY ON PAY EX ANTE)

Enveloppe annuelle de rémunération : 1,1 million d'euros

| Règles de répartition | Pour chaque administrateur | Président d'un Comité | Membre d'un Comité |
|--|----------------------------|-----------------------|--------------------|
| Part fixe annuelle | 24 750 € | 5 500 € | 2 750 € |
| Part variable <i>(par séance, si présence effective)</i> | 3 300 € | 2 200 € | 2 200 € |

- Le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué / le Président et le Directeur Général ne perçoivent/percevront pas de rémunération en contrepartie de leur mandat d'administrateur
- Règlements semestriels à semestre échu ; distribution du solde disponible éventuel effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil
- L'administrateur référent n'a pas souhaité percevoir de rémunération au titre de cette fonction.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

GOUVERNANCE



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RAPPORTS SUR LES COMPTES

RAPPORTS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET SUR LES COMPTES ANNUELS

(respectivement pages 328 à 332 et 361 à 364 du document d'enregistrement universel 2020)

1^{ÈRE} ET 2^È RÉOLUTIONS 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 ET AUTRES VÉRIFICATIONS

- Certification sans réserve des comptes consolidés
- Certification sans réserve des comptes annuels
- Information appropriée donnée dans le rapport de gestion et les notes annexes aux comptes
- Pas de conclusion sur les états financiers présentés selon le format d'information électronique unique car son application a été reportée

RAPPORTS SUR LES COMPTES

JUSTIFICATION DE NOS APPRÉCIATIONS

POINTS CLÉS DE L'AUDIT

PRINCIPALES DILIGENCES EFFECTUÉES

- Valorisation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles
- Évaluation des litiges et provisions liés à l'amiante
- Évaluation des rabais commerciaux fournisseurs dans la Distribution

- Prise de connaissance du processus de mise en œuvre des tests de valeur, vérification du caractère effectif des contrôles de la Direction, analyse indépendante des hypothèses clés et revue, pour une sélection d'unités génératrices de trésorerie, des éléments de calcul retenus par la Direction notamment dans le contexte de la pandémie de la Covid-19
- Prise de connaissance du processus d'évaluation des provisions, revue critique des notes d'analyse internes et des éléments et avis juridiques externes, et appréciation du caractère approprié des données utilisées et des positions retenues par la Direction
- Prise de connaissance du processus d'estimation des rabais fournisseurs à recevoir, évaluation sur une base pluriannuelle de la cohérence des taux de rabais obtenus notamment dans le contexte de la pandémie de la Covid-19 et vérification, par sondage, du calcul des rabais fournisseurs obtenus

COMPTES CONSOLIDÉS

RAPPORTS SUR LES COMPTES

JUSTIFICATION DE NOS APPRÉCIATIONS

POINT CLÉ DE L'AUDIT

PRINCIPALES DILIGENCES EFFECTUÉES

COMPTES ANNUELS

- Valorisation des immobilisations financières

- Prise de connaissance du processus de tests de valeur, vérification de la permanence de méthode utilisée et du caractère effectif des contrôles de la Direction, analyse indépendante des hypothèses clés et revue, pour une sélection de participations, des éléments de calcul retenus par la Direction notamment dans le contexte de la pandémie de la Covid-19

AUTRES RAPPORTS

RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES (pages 214 à 216 du Document d'enregistrement universel 2020)

- Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale :
 - Aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale
- Conventions déjà approuvées par une Assemblée générale :
 - 1 convention sans exécution au cours de l'exercice

RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE (pages 385 à 386 du Document d'enregistrement universel 2020)

- Ce rapport n'appelle pas de commentaire particulier à porter à votre attention

AUTRES RAPPORTS

RAPPORT SUR LES OPERATIONS SUR LE CAPITAL

- 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25 et 26^{ème} résolutions de l'Assemblée générale – Partie extraordinaire
- Votre Conseil d'administration vous propose :
 - De lui déléguer la compétence pour décider :
 - De l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de filiales (18^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} résolutions)
 - D'une augmentation du nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire (21^{ème} résolution)
 - De l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature (22^{ème} résolution)
 - D'une augmentation du capital par l'émission de titres de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe (25^{ème} résolution)
 - De l'autoriser dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux 19^{ème} et 20^{ème} résolutions à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10% du capital social (24^{ème} résolution)
 - De lui déléguer tous pouvoirs pour réduire le capital social par annulation d'actions dans la limite de 10% (26^{ème} 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, le cas échéant, des rapports complémentaires lors de l'usage de ces autorisations par votre Conseil d'administration

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SAINT-GOBAIN 2021

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES