



BROCHURE DE CONVOCATION 2022

Assemblée générale mixte

JEUDI 2 JUIN 2022 À 15H
À LA SALLE PLEYEL À PARIS (8^E)

Message du Président du Conseil d'administration	3
Message du Directeur Général	3



Résultats financiers 5

1.1 Plan <i>Grow & Impact</i> 2021-2025 : exécution réussie de la 1 ^{re} année	5
1.2 Performances opérationnelles	5
1.3 Résultats financiers	12
1.4 Politique actionnariale	14
1.5 Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)	14
1.6 Perspectives et priorités stratégiques	17



Gouvernance 18

2.1 Présentation du Conseil d'administration	18
2.2 Propositions de nomination, ratification et renouvellement de mandats d'administrateurs	25
2.3 Présentation de la Direction du Groupe	29
2.4 Rémunération des organes d'administration et de direction (<i>Say-on-Pay</i>)	30



Ordre du jour de l'Assemblée 59

3.1 Ordre du jour	59
3.2 Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées	60



Comment participer à l'Assemblée générale ? 75



Demande d'envoi de documents et de convocation par internet 83

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)



Message de **Pierre-André de Chalendar**

Président du Conseil
d'administration
de Saint-Gobain



Message de **Benoit Bazin**

Directeur Général
de Saint-Gobain

Madame, Monsieur, cher actionnaire,

Gouvernance, stratégie, engagement social et environnemental : en 2021, Saint-Gobain a ouvert un nouveau chapitre de son histoire et réalisé une performance historique que je veux ici saluer. Notre Groupe a démontré, une fois encore, sa résilience et sa capacité jamais démentie à se réinventer. Cette performance est le fruit de l'engagement toujours renouvelé des équipes de Saint-Gobain sur tous les continents, autour d'une raison d'être ambitieuse et exigeante *Making the World a Better Home* ; c'est aussi la traduction d'une stratégie cohérente et d'une vision claire ; c'est enfin le résultat d'une culture historique de transmission, fondée sur la confiance et sur la responsabilisation de tous.

Le Conseil d'administration se félicite de cette progression ainsi que de cette stratégie conduite par la direction générale. Je suis, à cet égard, heureux du choix du Conseil qui a nommé Benoit Bazin, sur ma proposition, pour me succéder en tant que Directeur Général. Cette transition est à l'image de Saint-Gobain ; elle souligne sa confiance dans les talents autant que son attachement à la transmission de ses valeurs et de sa vision.

Armé de tels atouts, le Groupe est prêt à poursuivre une croissance aussi rentable que durable ; en tant que président du Conseil d'administration, je m'en réjouis pour nos collaborateurs, pour nos clients, pour toutes nos autres parties prenantes, et notamment pour vous chers actionnaires.

Madame, Monsieur, cher actionnaire,

2021 a été une année remarquable pour Saint-Gobain, marquée par l'exécution réussie de notre plan « *Grow & Impact* » au service de notre stratégie positionnant le Groupe comme leader mondial de la construction durable ; une année profondément responsable, avec l'accélération de notre démarche en termes de responsabilité sociale d'entreprise.

Saint-Gobain a enregistré en 2021 des performances record sur le plan financier et a su tirer le meilleur parti d'un contexte de marché très dynamique.

Ces résultats sont le fruit :

- de l'expertise et de la mobilisation sans faille de tous les collaborateurs de Saint-Gobain ;
- d'une nouvelle organisation, issue du plein succès de notre plan de compétitivité « *Transform & Grow* » engagé il y a trois ans et qui a fait du Groupe une organisation à la gouvernance simplifiée, avec des processus de décision rapides et la généralisation d'une culture de confiance, de responsabilisation et de collaboration ;
- de l'optimisation de notre profil d'activité, grâce à la cession des actifs les moins performants, et à l'acquisition de sociétés à forte croissance et rentabilité, parfaitement alignées avec notre stratégie.

Dans ce contexte, et hors impact majeur du contexte géopolitique, je suis confiant dans notre capacité à continuer de progresser en 2022, en réalisant une nouvelle année de croissance sur le plan financier mais aussi extra-financier, grâce à notre très bon positionnement sur des marchés structurellement porteurs sur le long terme.



Votre participation est importante pour Saint-Gobain et nous souhaitons vivement que vous puissiez prendre part à cette Assemblée. Vous trouverez à cet effet toutes les informations utiles dans les pages qui suivent. »

L'ensemble des développements de l'année 2021 et les perspectives du Groupe vous seront exposés au cours de notre prochaine Assemblée générale des actionnaires à laquelle nous avons le plaisir de vous convier au nom de la Compagnie de Saint-Gobain.

Elle se tiendra le jeudi 2 juin 2022 à 15 heures à la Salle Pleyel (75008 Paris).

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.

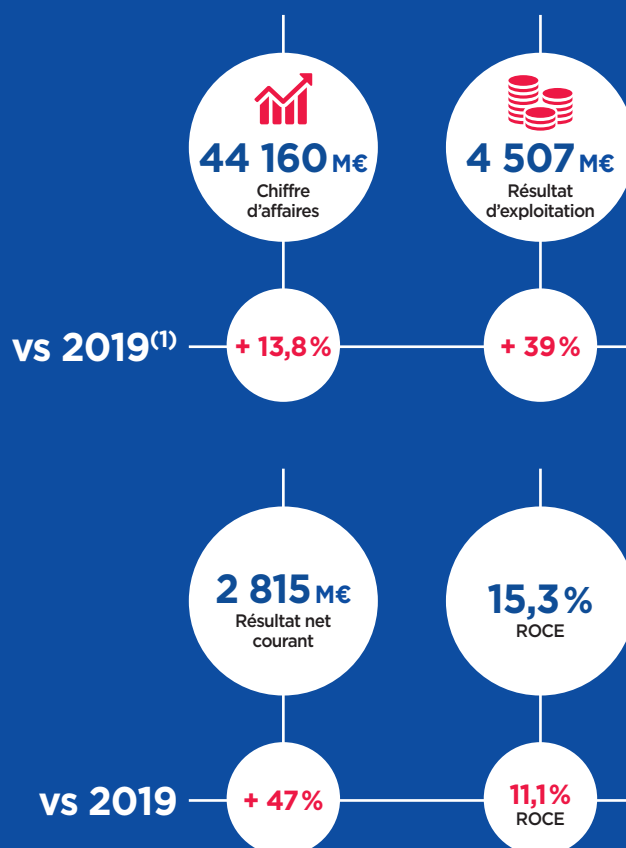
Nous vous remercions par avance de votre participation active à la vie du Groupe, de votre confiance, de votre fidélité et de l'attention que vous porterez en particulier aux résolutions soumises à votre vote.

Nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, cher actionnaire, l'assurance de notre considération distinguée.

Les comptes consolidés de l'exercice 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 24 février 2022. Les comptes consolidés ont été audités et certifiés par les commissaires aux comptes.

CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2021

Des résultats record



Records de croissance, de résultats et de marge

- Croissance interne record à +18,4 % vs 2020 et +13,8 % vs 2019 : surperformance (+6,2 % en volumes vs 2019) sur des marchés sous-jacents très dynamiques et avec une accélération des prix (+10,3 % au T4) permettant de générer un écart prix-coûts positif de 60 M€ en 2021 ;
- Résultat d'exploitation et marge records : +60 % vs 2020 et +39 % vs 2019⁽²⁾ à 4 507 M€ avec une marge à 10,2 % (+250 pb en 3 ans de transformation) ;
- Résultat net courant record à 2 815 M€ : +91 % vs 2020 et +47 % vs 2019 ;
- +56 % de cash flow libre vs 2019 à 2 904 M€ avec un taux de conversion de 53 % ;
- Forte création de valeur avec un ROCE record de 15,3 % (contre 11,1 % en 2019) ;
- Retour aux actionnaires record à 1,2 Md€ en 2021 par rachats d'actions et versement du dividende ; TSR⁽³⁾ de +69 % sur l'année. Dividende de 1,63 € (+23 %) proposé au titre de 2021 et engagement de rachat d'au moins 400 M€ d'actions en 2022 ;
- Progrès continus de la performance extra-financière avec une nouvelle baisse en 2021 des émissions de CO₂ pour les scopes 1 et 2 malgré la forte augmentation des volumes de +11,7 % vs 2020, atteignant désormais -23 % vs 2017 ;
- Lancement réussi du plan « Grow & Impact » avec des résultats en ligne ou dépassés pour l'ensemble des objectifs sur la 1^{re} année.

(1) À données comparables

(2) À structure et taux de change comparables

(3) TSR : Total Shareholder Return, rendement total de l'action Saint-Gobain sur l'année 2021, incluant le réinvestissement du dividende en action Saint-Gobain.

1.1 Plan *Grow & Impact* 2021-2025 : exécution réussie de la 1^{re} année

La construction durable et la décarbonation de l'industrie sont indispensables dans la lutte contre le changement climatique. En tant que leader mondial de la construction durable, Saint-Gobain joue ainsi un rôle incontournable dans l'atteinte de l'objectif de neutralité carbone.

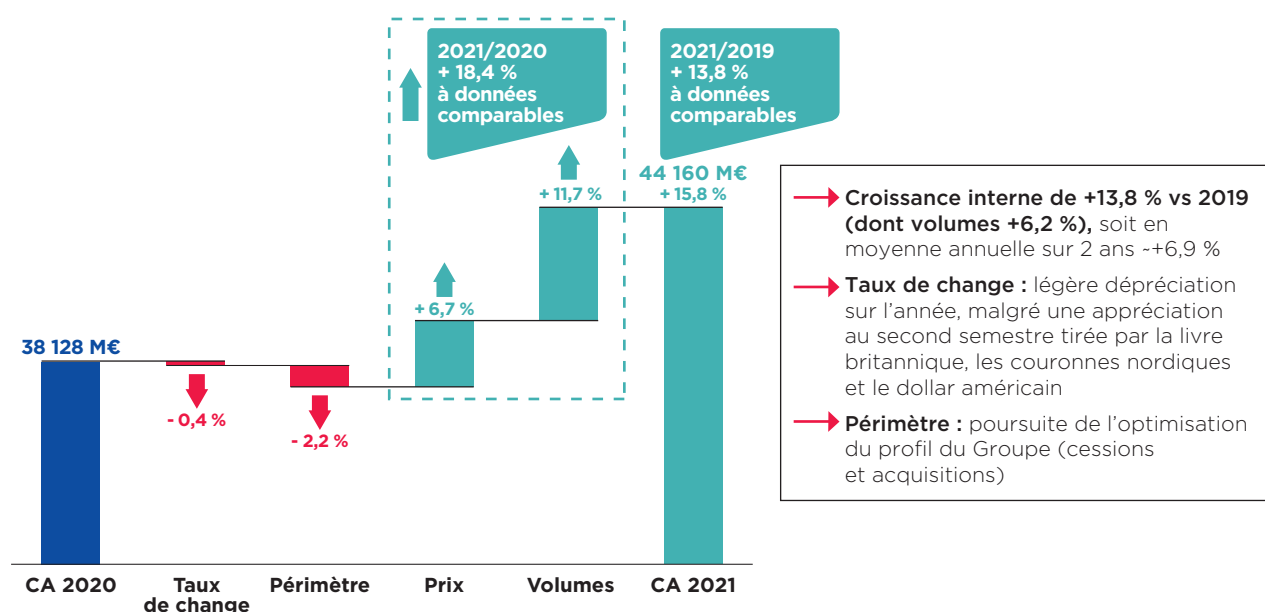
La première année du plan *Grow & Impact* est d'ores et déjà une réussite. Elle s'inscrit dans la trajectoire financière fixée lors de la journée investisseurs avec une accélération de la génération de résultat et de trésorerie, ainsi qu'une création de valeur attractive pour nos actionnaires :

- **forte croissance interne de + 6,9 % en moyenne annuelle** sur la période 2019-2021, au-delà de l'objectif de + 3 % à + 5 %, maximisant l'impact positif de Saint-Gobain dans la lutte contre le changement climatique. L'offre complète de solutions durables proposées à ses clients représente 72 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les solutions vendues par Saint-Gobain à travers le monde en un an permettent d'éviter l'émission d'environ

1 300 millions de tonnes de CO₂ durant leur durée de vie, soit environ 40 fois l'empreinte carbone totale du Groupe en 2020 (« scopes » 1, 2 et 3) ou plus de 100 fois son empreinte sur les « scopes » 1 et 2 ;

- **marge d'exploitation de 10,2 %**, conformément à l'ambition du Groupe d'une marge à deux chiffres ;
- **taux de conversion de cash flow libre de 53 %**, conformément à l'objectif de dépasser 50 %, avec une génération de cash flow libre de 2,9 milliards d'euros plus que doublée depuis le lancement de la transformation fin 2018 ;
- **forte création de valeur avec un ROCE de 15,3 %**, au-delà de l'objectif de 12 % à 15 %, à comparer à 10,4 % en 2020 et 11,1 % en 2019 ;
- **record historique de retour aux actionnaires à 1,2 milliard d'euros**.

1.2 Performances opérationnelles



Croissance interne en moyenne annuelle sur 2019-2021 = +6,9 %, supérieure à l'objectif de +3 % à +5 %

À données comparables, le chiffre d'affaires progresse de +18,4 % par rapport à 2020 et de +13,8 % par rapport à 2019, en accélération de +15,9 % sur le seul second semestre vs 2019.

Dans un environnement de coûts des matières premières et de l'énergie nettement plus inflationniste, le Groupe a su une nouvelle fois démontrer en 2021 sa **capacité à augmenter les prix de vente** et **générer un différentiel prix-coûts positif**.

L'effet prix atteint + 6,7 % sur l'ensemble de l'année, et s'est renforcé de façon continue au cours de l'année pour atteindre + 9,5 % sur le seul second semestre et + 10,3 % au quatrième trimestre.

En ligne avec le troisième trimestre, les **volumes** progressent modérément comme prévu à + 0,6 % sur le second semestre compte tenu d'une base de comparaison très élevée en 2020 où les artisans du bâtiment avaient pris peu de congés au cours de la période estivale et durant les fêtes de fin d'année en Europe en raison de la pandémie de coronavirus. Par rapport au second semestre 2019, les volumes affichent une progression de + 4,9 %, en **accélération entre le troisième et le quatrième trimestre** (respectivement + 3,6 % et + 6,0 %) dans tous les segments du Groupe.

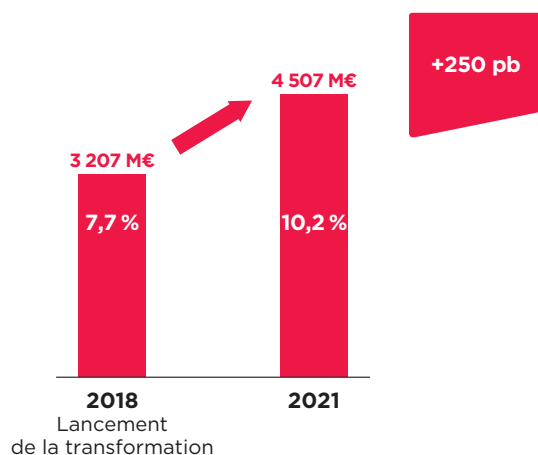
À données réelles, le chiffre d'affaires s'établit à un niveau record à **44 160 millions d'euros**, avec un **effet de change** de - 0,4 % sur l'année, mais de + 1,7 % au second semestre, notamment lié à l'appréciation de la livre britannique, des couronnes nordiques et du dollar américain sur le seul quatrième trimestre.

L'effet périmètre de - 2,2 % du chiffre d'affaires sur l'année et de - 3,6 % au second semestre résulte de la poursuite de **l'optimisation du profil du Groupe**, avec un total de **5,6 milliards d'euros** de chiffre d'affaires cédé ou signé à ce jour depuis le lancement de la transformation fin 2018. Sur la seule année **2021**, Saint-Gobain a finalisé ou signé **20 cessions pour 2,0 milliards d'euros** de chiffre d'affaires, avec principalement : Lapeyre en France, la Distribution aux Pays-Bas et en Espagne, la Distribution spécialisée

au Royaume-Uni, Glassolutions en Allemagne ainsi qu'au Danemark et la Canalisation en Chine.

En termes d'**acquisitions**, le Groupe a finalisé ou signé 37 opérations en 2021 pour près de **2,0 milliards d'euros de chiffre d'affaires**, avec principalement **Chryso et GCP Applied Technologies** (GCP) – renforçant ses positions existantes pour devenir ainsi un acteur mondial de premier plan sur le marché de la chimie de la construction avec plus de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires – et Panofrance, distributeur spécialiste de bois et panneaux. L'intégration de Chryso se déroule particulièrement bien avec une consolidation dans les comptes du Groupe à partir du quatrième trimestre 2021, les objectifs fixés au moment de l'acquisition ayant été dépassés sur l'ensemble de l'année 2021, que ce soit en chiffre d'affaires (431 millions d'euros soit + 26 % à données comparables vs 2019) ou en EBITDA (87 millions d'euros). **Continental Building Products** (plaques de plâtre aux États-Unis), acquis en février 2020, a créé de la valeur en deuxième année – avec un an d'avance sur l'objectif – grâce à de fortes performances opérationnelles et une intégration rapide parfaitement réussie : le chiffre d'affaires a atteint 605 millions de dollars en 2021 pour un EBITDA de 185 millions de dollars, soit une **marge d'EBITDA de 30,6 %**, et les synergies ont dépassé les attentes initiales avec 50 millions de dollars en rythme annualisé.

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.



2018-2021

- Impact de la **transformation opérationnelle et financière** réussie
- **Optimisation du périmètre**
- **Surperformance** par rapport aux marchés

2021

- **Poursuite de la surperformance**
- **Différentiel prix/coûts** positif **+60 M€**
- **Économies supplémentaires** de **150 M€** dans certaines activités impactées par le coronavirus

Conforme à l'ambition d'une marge à deux chiffres

Le **résultat d'exploitation** progresse fortement et atteint un **nouveau plus haut historique à 4 507 millions d'euros**, soit + 58 % en réel par rapport à 2020 et + 33 % par rapport à 2019. À données comparables, la progression atteint respectivement + 60 % et + 39 %.

La **marge d'exploitation** de Saint-Gobain progresse à un niveau record pour s'établir à **10,2 % en 2021** (contre 7,5 % en 2020 et 8,0 % en 2019), soit 250 points de base de plus depuis le lancement de la transformation du Groupe fin 2018 et au niveau des meilleures performances du secteur à la fois sur ses métiers industriels et de négoce.

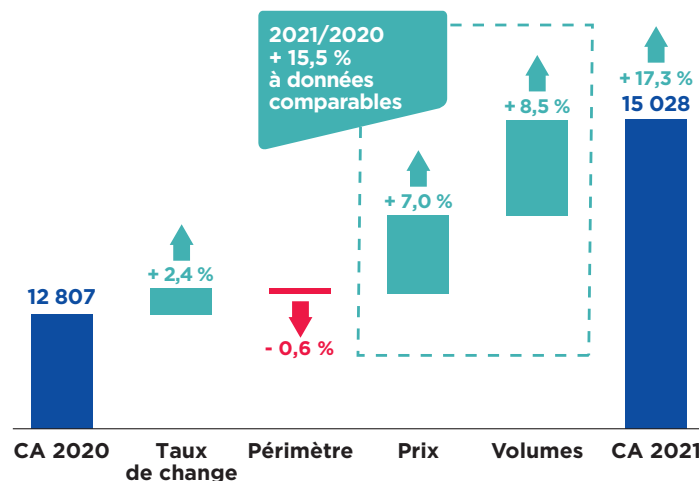
Le Groupe a bénéficié en 2021 :

- d'une dynamique des volumes structurellement meilleure post-pandémie, soutenue par des gains de parts de marché en valorisant son offre complète de solutions développées dans le cadre d'une organisation multi-locale, fortement responsabilisée pour être au plus proche des clients ;
- d'une bonne progression des prix de vente permettant la génération d'un différentiel positif prix-coûts matières premières et énergie de 60 millions d'euros ;
- d'un profil et d'un périmètre optimisés améliorant structurellement sa croissance rentable avec un effet positif sur la marge d'exploitation ;
- de 150 millions d'euros d'économies liées aux actions d'adaptation lancées en 2020 post-coronavirus, ainsi que de l'exécution rigoureuse du programme continu d'excellence opérationnelle.

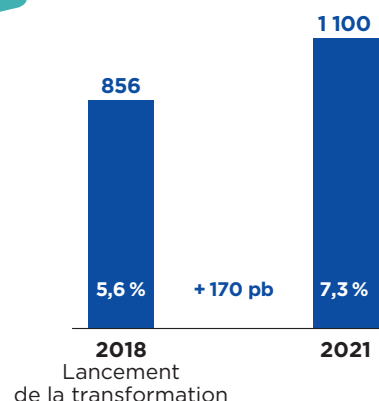
Performance par segment (*chiffre d'affaires à données comparables*)

a. Europe du Nord : forte dynamique des ventes sur le marché de la rénovation et marge à un niveau record

Chiffre d'affaires (M€)



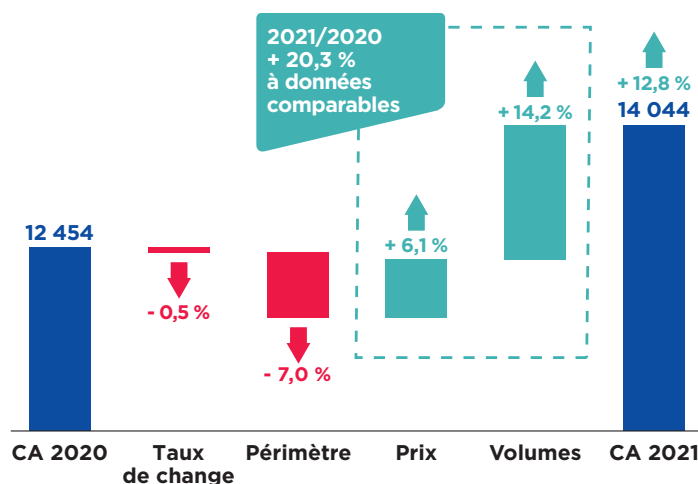
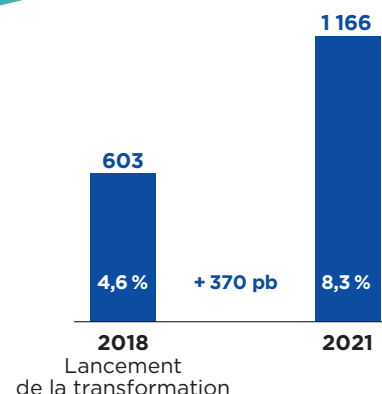
Résultat d'exploitation (M€) et marge (%)



La Région Europe du Nord progresse de + 15,5 % sur l'année par rapport à 2020 et + 12,1 % par rapport à 2019 avec une plus forte progression de + 14,9 % au second semestre vs 2019 grâce à un bon quatrième trimestre sur des marchés de la rénovation structurellement porteurs. La marge d'exploitation de la Région s'inscrit à un record annuel de 7,3 % (contre 6,2 % en 2020 et 6,3 % en 2019), grâce à la bonne dynamique des volumes, un périmètre d'activités optimisé et une forte accélération des prix en fin d'année.

Les **pays nordiques** ont enregistré une solide croissance sur l'ensemble de l'année, en particulier dans les ventes par la distribution et les solutions de construction légère, sur un marché de la rénovation porteur. Nos plateformes e-commerce ont été particulièrement dynamiques, représentant jusqu'à 30 % des ventes dans les segments de spécialité. Par ailleurs, les investissements en Norvège

visant à faire de notre usine de Fredrikstad la première usine au monde de plaques de plâtre neutre en carbone ont bien progressé. Malgré l'impact du recul du marché automobile sur la demande de verre, l'**Allemagne** finit l'année sur une accélération grâce aux ventes dans les solutions de construction légère et durable. Elle devrait bénéficier en 2022 de mesures de soutien dans la rénovation énergétique. Le **Royaume-Uni** accélère sa croissance au second semestre vs 2019 – dans le cadre d'une optimisation de son périmètre – tirée par les prix et l'amélioration des ventes par la distribution, malgré certaines difficultés logistiques sur les chaînes d'approvisionnement. L'**Europe de l'Est** affiche une forte dynamique dans les principaux pays, notamment en Pologne, République tchèque et Russie, même si cette dernière ne représente qu'environ 0,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

b. Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique : forte dynamique des ventes sur le marché de la rénovation et marge à un niveau record**Chiffre d'affaires (M€)****Résultat d'exploitation (M€) et marge (%)**

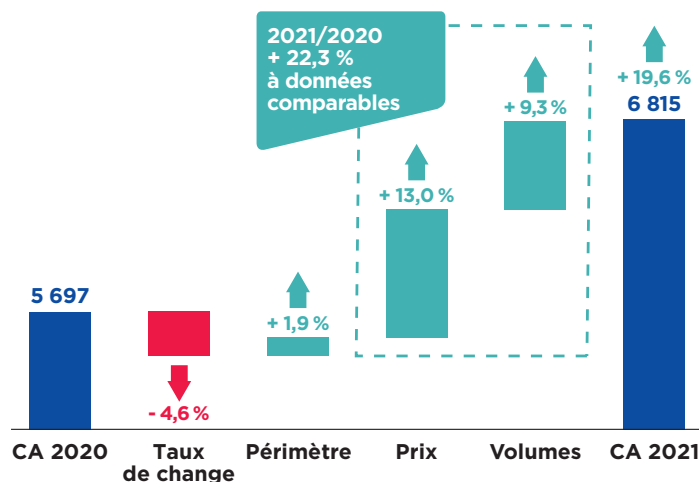
La Région Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique progresse de + 20,3 % sur l'année par rapport à 2020 – tous les pays enregistrant une croissance à deux chiffres – et de + 13,9 % par rapport à 2019 avec une accélération de + 14,9 % au second semestre vs 2019 grâce à un bon quatrième trimestre sur des marchés de la rénovation structurellement porteurs. La marge d'exploitation de la Région affiche un record annuel de 8,3 % (contre 5,2 % en 2020 et 5,4 % en 2019), grâce à de nombreux facteurs : de très bons volumes et une surperformance sur le marché de la rénovation ainsi que dans les solutions de construction durable, des gains de productivité de nos équipes, un profil fortement optimisé post-transformation à la suite notamment de l'impact positif des cessions, et une forte accélération des prix en fin d'année.

La **France** maintient une bonne dynamique, portée par les marchés de la rénovation et les solutions d'efficacité énergétique. Le Groupe tire parti du dispositif français de soutien aux ménages MaPrimeRenov', qui représente 2 milliards d'euros d'aides distribués pour plus de 600 000 dossiers acceptés sur l'ensemble de l'année. Quant à la rénovation des bâtiments publics, les premiers effets du plan de relance devraient se ressentir en 2022. En 2021 en France, Saint-Gobain a continué à gagner des parts de marché. Le Groupe a bénéficié de sa présence unique et

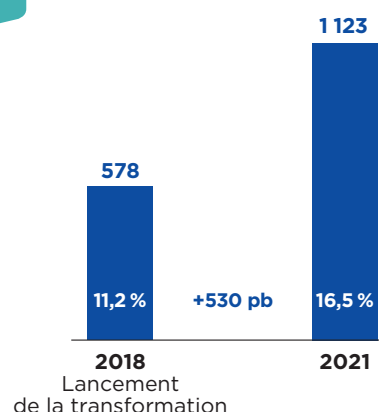
très capillaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur : de la production de solutions durables à leur distribution en magasins en offrant conseils, formation, services digitaux, solutions logistiques ou de recyclage à nos centaines de milliers de clients artisans, et également plateformes e-commerce ou site d'inspiration et d'intermédiation La Maison Saint-Gobain. L'acquisition de Panofrance vient par ailleurs enrichir l'offre du Groupe en systèmes de construction en bois pour lesquels les perspectives sont très favorables. L'**Espagne** est en croissance, tout particulièrement dans les solutions de construction légère ainsi que la chimie de la construction, et malgré la fermeture d'une usine de production de verre plat en 2020 dans une logique d'optimisation industrielle. Pour accompagner cette forte croissance, une nouvelle ligne de plaques de plâtre, bénéficiant des technologies les plus récentes, sera opérationnelle en 2022 à Quinto (Espagne). L'**Italie** continue à bénéficier d'un système de soutien à la rénovation énergétique sous la forme d'un crédit d'impôts, dont nos solutions complètes tirent le meilleur parti en termes de croissance. Le **Benelux** progresse également, tout comme les **pays du Moyen-Orient et d'Afrique**, où ont été ouvertes cinq usines portant notre présence à 21 pays en 2021, avec une croissance significative en Turquie et en Égypte.

c. Amériques : forte croissance des ventes et hausse de la marge à un niveau record

Chiffre d'affaires (M€)



Résultat d'exploitation (M€) et marge (%)



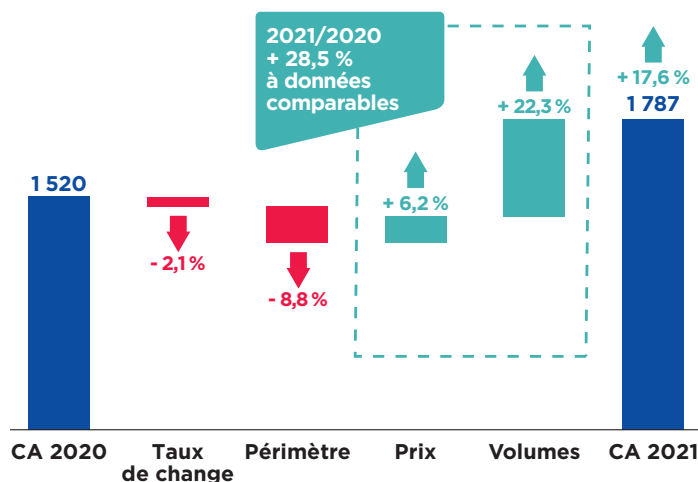
Les Amériques affichent une croissance interne de +22,3 % sur l'année par rapport à 2020 et +28,3 % par rapport à 2019, en accélération au second semestre à +31,3 % vs 2019 grâce à la très bonne dynamique du quatrième trimestre. La marge d'exploitation de la Région s'inscrit à un taux record de 16,5 % sur l'année (contre 11,5 % en 2020 et 10,1 % en 2019), soutenue principalement par la forte progression des volumes et par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif.

■ L'Amérique du Nord progresse de +21,6 % sur l'année par rapport à 2019, dont +23,5 % sur le seul second semestre 2021 tiré par l'accélération des prix et la bonne dynamique des volumes dans les solutions de construction légère. L'organisation locale a permis d'atténuer tout au long de l'année les fortes tensions sur les chaînes d'approvisionnement – notamment en matières premières – et de renforcer notre relation client. L'intégration réussie de Continental début 2020 a non seulement renforcé les positions du Groupe dans la plaque de plâtre aux États-Unis, mais également permis de développer une offre commune de solutions Saint-Gobain auprès de nouveaux canaux de ventes, améliorant ainsi, grâce à ces synergies commerciales, la proposition de valeur et la différenciation pour nos clients.

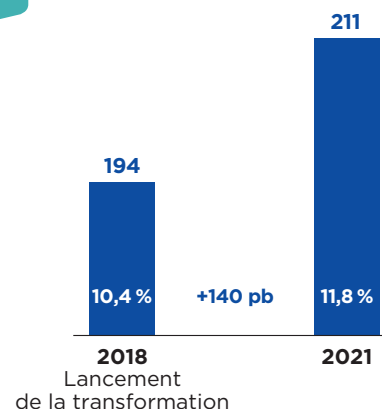
■ L'Amérique latine poursuit sur sa dynamique très robuste à la fois en prix – pour compenser l'inflation – et en volumes. Elle affiche une croissance des ventes de +42,5 % sur l'année par rapport à 2019, dont +47,7 % sur le seul second semestre tiré par l'accélération des prix. Le Brésil a bénéficié en 2021 de son offre complète de solutions pour renforcer sa présence sur le marché, améliorer son efficacité et son service client. La croissance a également été soutenue par notre développement en Argentine, au Chili, au Pérou, au Mexique et en Colombie, grâce à l'ouverture de nouvelles unités de production et à des acquisitions renforçant la présence géographique.

d. Asie-Pacifique : forte croissance des ventes et marge record

Chiffre d'affaires (M€)



Résultat d'exploitation (M€) et marge (%)

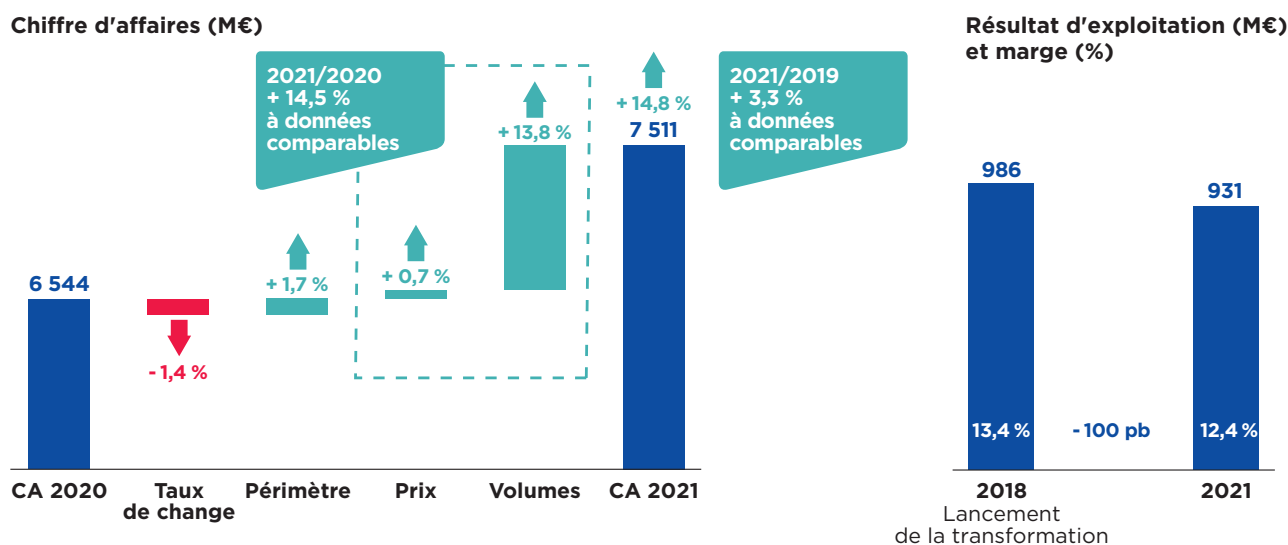


La Région Asie-Pacifique progresse de + 28,5 % sur l'année par rapport à 2020 et + 17,0 % par rapport à 2019, dont + 17,8 % au second semestre vs 2019. La marge d'exploitation s'inscrit à un record annuel de 11,8 % en 2021 (contre 10,7 % en 2020 et 10,6 % en 2019) soutenue par la bonne dynamique des volumes.

L'**Inde** affiche une très bonne performance en 2021, malgré une situation sanitaire instable tout au long de l'année. Le Groupe y gagne des parts de marché grâce à son rôle de leader dans la promotion des bâtiments économes en énergie et en ressources, une offre intégrée et innovante dans les solutions pour le résidentiel (*Home & Hospitality*) et l'introduction de nouvelles gammes dans la chimie de la construction. L'intégration de Rockwool India dans

l'isolation en laine de roche prévue d'ici la fin du premier trimestre 2022 contribuera à poursuivre cette dynamique d'ensemble. La **Chine** a de son côté enregistré une croissance très forte en 2021, bénéficiant de gains de parts de marché grâce à un positionnement sur des segments à valeur ajoutée, dans un marché bien orienté. Plusieurs projets de développement permettent d'accélérer la croissance sur la construction légère et durable : nouvelles lignes de plâtre et solutions d'imperméabilisation. Si l'**Asie du Sud-Est** retrouve globalement le chemin de la croissance en fin d'année par rapport à 2019, tirée par le Vietnam où le Groupe continue à gagner des parts de marché, elle a souffert en 2021 des contraintes sanitaires multiples imposées dans le cadre de la pandémie de coronavirus.

e. Solutions de Haute Performance (SHP) : nette croissance des ventes vs 2019 hors Mobilité



Le chiffre d'affaires des SHP s'inscrit à + 14,5 % sur l'année par rapport à 2020 et + 3,3 % par rapport à 2019 avec une plus forte progression de + 4,6 % au second semestre vs 2019 grâce à des marchés industriels bien orientés au quatrième trimestre, à l'exception du marché automobile en Europe. La marge d'exploitation s'établit dans ce contexte à 12,4 % en 2021 (contre 9,4 % en 2020 et 12,7 % en 2019), encore affectée par la Mobilité en Europe.

■ Les activités servant l'**Industrie de la construction** surperforment le marché avec une croissance de + 11,8 % vs 2019 et continuent à bénéficier de bonnes tendances dans les solutions textiles pour l'isolation thermique par l'extérieur (ETICS) grâce à la bonne dynamique de la construction durable. Cette croissance a été soutenue par l'augmentation des capacités de production en solutions textiles. L'intégration de Chryso a très bien débuté avec une consolidation à partir du quatrième trimestre 2021 et de très bonnes tendances de ventes, au-delà des attentes fixées lors de l'annonce de l'acquisition.

■ L'activité **Mobilité** reste légèrement en deçà de 2019 (- 3,1 %) mais retrouve le chemin de la croissance au quatrième trimestre (+ 1,7 %), tirée par la progression des ventes destinées aux Amériques et à la Chine, tout particulièrement sur le segment du véhicule électrique, qui représente désormais environ 20 % de nos ventes dans l'automobile. L'Europe continue d'afficher un recul, la pénurie de semi-conducteurs pesant sur les capacités de production des constructeurs automobiles. Toutefois, grâce à son très bon positionnement sur les véhicules électriques et les produits à forte valeur ajoutée, l'activité Mobilité a continué à nettement surperformer le marché automobile.

■ Les activités servant l'**Industrie** progressent de + 6,4 % vs 2019, soutenues par les bonnes tendances dans les solutions de finition de surface et l'innovation sur les technologies de décarbonation pour nos clients, à l'instar de l'expertise en matériaux de spécialité de Saint-Gobain qui permettent de réduire significativement les émissions de CO₂ de nombreux procédés et applications industriels (comme les céramiques réfractaires pour les verriers par exemple). Les activités liées aux cycles d'investissement ont amplifié tout au long de l'année leur fort rebond par rapport à 2020, même si elles terminent l'année encore légèrement en deçà du niveau de 2019.

1.3 Résultats financiers

› DES RÉSULTATS RECORDS : RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET EBITDA

(en millions d'euros)	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Résultat d'exploitation	3 390	2 855	4 507	+ 57,9 %	+ 32,9 %
Charges hors exploitation	(421)	(342)	(239)		
Résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre	(13)	(58)	(67)		
Dépréciations d'actifs et autres	(403)	(1 023)	(265)		
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2 553	1 432	3 936	+ 174,9 %	+ 54,2 %
Résultat d'exploitation	3 390	2 855	4 507	+ 57,9 %	+ 32,9 %
Amortissements d'exploitation	1 901	1 902	1 934		
Charges hors exploitation	(421)	(342)	(239)		
EBITDA	4 870	4 415	6 202	+ 40,5 %	+ 27,4 %
MARGE D'EBITDA (EN % DU CA)	11,4 %	11,6 %	14,0 %	+ 240 PB	+ 260 PB

Marge d'EBITDA en hausse de + 290 PB versus 2018

L'EBITDA progresse de + 40 % vs 2020 et + 27 % vs 2019 à un niveau record de 6 202 millions d'euros et **la marge d'EBITDA s'inscrit à un plus haut annuel de 14,0 %** contre 11,6 % en 2020. Les pertes et profits hors exploitation intégrés à l'EBITDA se réduisent à - 239 millions d'euros contre - 342 millions d'euros en 2020, conformément à l'objectif dévoilé lors de la journée investisseurs.

Les plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre s'inscrivent à - 332 millions d'euros (contre - 1 081 millions d'euros en 2020) : - 265 millions d'euros de dépréciations d'actifs principalement liées aux cessions d'activités sous-performantes et - 67 millions d'euros de résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre. Le résultat opérationnel s'élève à 3 936 millions d'euros, en progression de + 54 % vs 2019.

› RÉSULTAT NET COURANT RECORD

(en millions d'euros)	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2 553	1 432	3 936	+ 174,9 %	+ 54,2 %
Résultat financier	(496)	(453)	(408)		
Dividendes reçus des participations	28	34	1		
Impôts	(631)	(526)	(919)		
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	1 406	456	2 521		
RÉSULTAT NET COURANT	1 915	1 470	2 815	+ 91,5 %	+ 47,0 %
BNPA courant (en euros)	3,53	2,74	5,35	+ 95,3 %	+ 51,6 %

Progression du BNPA > 50 % versus 2019

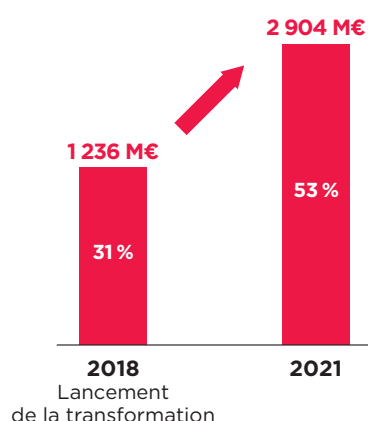
Le **résultat financier** hors dividende de participations s'améliore à - 408 millions d'euros contre - 453 millions d'euros en 2020.

Le **taux d'impôt** sur le résultat net courant s'inscrit à 24 %, en légère baisse par rapport à 2019 (25 %). Les impôts sur les résultats s'élèvent à - 919 millions d'euros, dont - 106 millions d'euros de report variable exceptionnel au Royaume-Uni en raison de l'augmentation du taux d'impôt sur les sociétés de 19 % à 25 %.

Le **résultat net courant ressort à un record historique de 2 815 millions d'euros** (hors plus et moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives) contre 1 915 millions d'euros en 2019 (+ 47 %).

Le résultat net part du Groupe s'inscrit à 2 521 millions d'euros, contre 1 406 millions en 2019 (+ 79 %).

Les **investissements industriels** s'établissent à 1 591 millions d'euros, en hausse par rapport au niveau anormalement bas de 2020 mais en baisse de - 12,5 % par rapport à 2019. En 2021, les investissements de croissance ont progressé de + 40 % par rapport à 2020 : le Groupe a ouvert 21 nouvelles usines et lignes de production pour renforcer ses positions de leader sur les marchés à forte croissance de la chimie de la construction et de la construction légère. Les principaux projets de croissance ont concerné : la construction durable et la chimie de la construction - Asie (Malaisie et Chine), Amérique latine (Brésil, Pérou et Chili), Afrique (Côte d'Ivoire et Angola), Moyen-Orient (Arabie saoudite), Europe (République tchèque) et Turquie - les solutions de façade et de construction légère en pays émergents (Mexique, Inde et Chine), aux États-Unis ainsi qu'en Espagne. En Amérique du Nord, Saint-Gobain a décidé d'investir plus de 400 millions de dollars au cours des trois prochaines années pour accroître ses capacités de production en plaques de plâtre, toitures et isolants.



2018-2021

- Une **nouvelle culture** du cash
- Impact positif du **changement de profil** du Groupe
- **Optimisation des investissements** industriels
- **Réduction du BFRE** (Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation) de **12 jours** de C.A.

2021

- **Investissements industriels à 3,6 % du C.A.** vs l'objectif compris entre 3,5 % et 4,5 %
- **Charges hors exploitation 239 M€**, conforme à l'objectif
- **BFRE à 17 jours** de C.A., vs 18 jours à fin 2020

Atteinte de l'objectif d'un taux de conversion du **Cash Flow Libre** >50 %

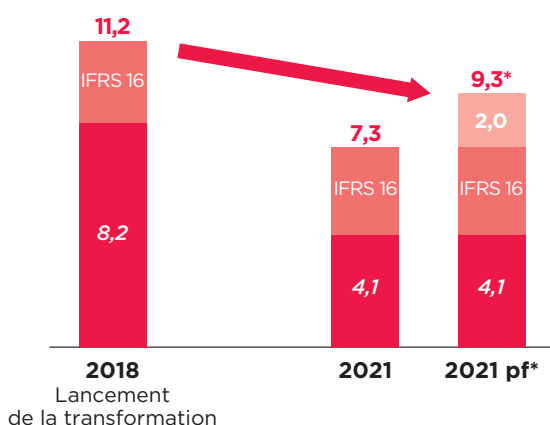
Le **cash flow libre** atteint 2 904 millions d'euros et se maintient à un niveau élevé, en progression de + 56 % par rapport à 2019, avec un **taux de conversion de cash flow libre de 53 %** contre 44 % en 2019, grâce à la forte progression de l'EBITDA, au maintien à un niveau bas du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et à la baisse des investissements industriels de maintenance. Le BFR d'exploitation s'établit à 17 jours de chiffre d'affaires à fin décembre 2021 à un niveau historiquement bas pour la deuxième année consécutive (contre 18 jours à fin décembre 2020 et 27 jours à fin 2019), grâce aux efforts de suivi des créances échues et malgré le début de la reconstitution des stocks pour servir au mieux les clients.

Le **ROCE** (*Return On Capital Employed* - retour sur capitaux employés) atteint le niveau record de 15,3 % (contre 11,1 % en 2019) permettant une forte création de valeur pour nos actionnaires, à la fois sur ses métiers industriels et de négoce.

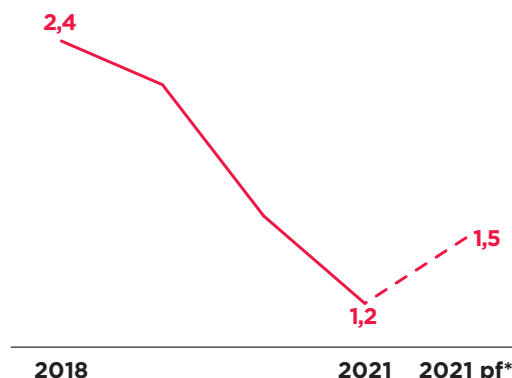
Les **investissements en titres nets de l'endettement acquis** s'élèvent à 1 352 millions d'euros (contre 1 423 millions d'euros en 2020), reflétant principalement l'acquisition de Chryso dans la chimie de la construction - mais également Duraziv en Roumanie et Z Aditivos au Pérou - Panofrance et Raboni Normandie en acquisitions de proximité en France, Brüggemann dans la construction modulaire en Allemagne et Massfix en *joint venture* au Brésil - société opérant dans le recyclage du verre pour développer l'économie circulaire. Au total, le Groupe a réalisé en 2021 des acquisitions représentant en année pleine un chiffre d'affaires d'environ 820 millions d'euros et un EBITDA d'environ 125 millions d'euros.

Les **désinvestissements** s'élèvent à 322 millions d'euros, essentiellement liés aux cessions de Lapeyre, de la distribution aux Pays-Bas et en Espagne, de la distribution spécialisée en plomberie, sanitaire et chauffage au Royaume-Uni (Graham) et de la Canalisation Chine.

Dettes nettes, Mds€



Dettes nettes/EBITDA



Ratio Dettes nettes/EBITDA de 1,5x à 2,0x conforme à l'engagement

* Proforma 2021, après acquisition de GCP : +2 Mds€ de dette nette

L'**endettement net** reste quasi stable à 7,3 milliards d'euros fin 2021 (contre 7,2 milliards d'euros fin 2020 et 10,5 milliards d'euros fin 2019). Il bénéficie de la génération d'un **cash flow libre** élevé qui a permis de renforcer l'attractivité de notre politique d'allocation du capital et de retour aux actionnaires (1,2 milliard d'euros distribué *via* le paiement du dividende et le rachat de près de 9 millions d'actions Saint-Gobain). Le Groupe a ainsi pu investir 1,6 milliard

d'euros en investissements industriels et 1,4 milliard d'euros en investissements financiers. L'endettement net s'élève à 35 % des fonds propres (capitaux propres de l'ensemble consolidé), contre 39 % au 31 décembre 2020. Le **ratio « dette nette sur EBITDA des 12 derniers mois glissants »** s'établit à 1,2 (-1,5 *pro forma* de l'acquisition de GCP) contre 1,6 au 31 décembre 2020.

1.4 Politique actionnariale

En 2021, Saint-Gobain a redistribué un total de 1,2 milliard d'euros à ses actionnaires. Le TSR ⁽¹⁾ du titre Saint-Gobain s'est élevé à + 69 % sur l'ensemble de l'année :

- un montant de près de **700 millions d'euros a été versé par le Groupe à ses actionnaires au titre du paiement du dividende** de l'exercice 2020 ;
- Saint-Gobain a dépensé **518 millions d'euros en rachat de ses propres actions** en 2021 (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) pour réduire le nombre de titres en circulation à 521 millions à fin décembre 2021 contre 530 millions à fin décembre 2020, en avance sur l'objectif de rachat d'actions de 2 milliards d'euros sur cinq ans (2021-2025).

En 2022, le Groupe s'attend ainsi à redistribuer à ses actionnaires un montant total supérieur à 1,2 milliard d'euros :

- lors de sa réunion du 24 février 2022, le Conseil d'administration de la Compagnie a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 de distribuer en espèces un **dividende en hausse de + 23 % à 1,63 euro par action** (contre 1,33 euro en 2020). Ce dividende représente **30 % du résultat net courant**, soit un rendement de 2,6 % sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2021 (61,87 euros). La date de détachement (*ex date*) est fixée au 6 juin et la mise en paiement du dividende interviendra le 8 juin 2022 ;
- le Groupe allouera au moins **400 millions d'euros en rachat de ses propres actions en 2022** (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) – pour continuer à réduire le nombre de ses titres en circulation – conformément aux objectifs annoncés lors du plan *Grow & Impact* le 6 octobre 2021 ;
- le Groupe proposera à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 de relever le plafond du prix d'achat de ses propres actions de 80 euros à 100 euros par action.

1.5 Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)

1.5.1 Le tableau de bord RSE aligné sur les enjeux du Groupe

Saint-Gobain a priorisé ses enjeux et ses actions RSE. Ces enjeux prioritaires sont associés à des opportunités et à des risques, qui ont été identifiés en application de dispositions légales (pour plus de renseignements, se reporter au Chapitre 2 *Stratégie*, Section 1.3.3 du Document d'enregistrement universel 2021). Ils tiennent également compte des attentes des parties prenantes identifiées dans l'analyse de matérialité et des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe.

Une feuille de route RSE a été publiée en 2019. Elle représente un outil de pilotage de la stratégie RSE du Groupe. Cette feuille de route repose sur six enjeux prioritaires pour le Groupe : le changement climatique, l'économie circulaire, la santé et la sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur, la création de valeur locale inclusive, l'inclusion et la diversité et l'éthique des affaires.

Cette feuille de route témoigne de la volonté de Saint-Gobain d'évaluer sa performance au regard des impacts générés sur l'environnement, les personnes et la société du fait de ses activités et les attentes des parties prenantes.

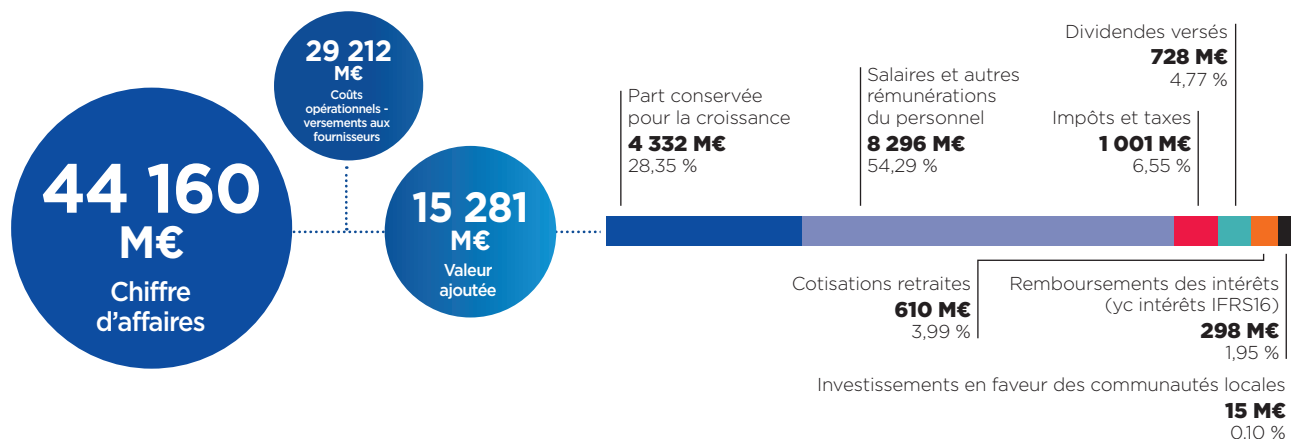
En novembre 2020, le Groupe a mis en place sa feuille de route CO₂ pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. De nouveaux objectifs de réduction des émissions carbone sur les « scopes » 1 et 2 et sur le « scope » 3 entre 2017 et 2030 ont été validés par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi). Ces objectifs de réduction des émissions en valeur absolue ont donc été intégrés en 2021 au tableau en remplacement des objectifs à iso-production à l'horizon 2025.

Cette actualisation du tableau de bord intègre également les plans d'action mis en œuvre dans le cadre du programme stratégique *Grow & Impact*.

(1) Total Shareholder Return, rendement total de l'action Saint-Gobain sur l'année 2021, incluant le réinvestissement du dividende en action Saint-Gobain.

OBJECTIFS	RÉSULTATS 2021	ÉTAT D'AVANCEMENT EN 2021
Changement climatique		
Contribuer à une transition juste et durable alignée avec l'accord de Paris		
- 33 % sur les « scopes » 1 et 2 entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 23 % (10,3 MtCO ₂)	70 %
- 50 % sur les prélèvements d'eau industrielle entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 14 % (48,1 M de m ³)	29 %
Économie circulaire		
Créer de la valeur grâce à un modèle d'affaires circulaire qui préserve les ressources		
- 80 % de déchets non valorisés entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 24 % (0,459 Mt)	30 %
Augmenter de 30 % les prélèvements évités de matières premières naturelles entre 2017 et 2030	+ 1 % (9,952 Mt non prélevés)	3 %
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		
Valeur du TF2 ⁽¹⁾ : 1,5 à fin 2030 (performance comparée à 2017)	1,9	64 %
100 % des sites couverts par un inventaire chimique en 2025	66 %	66 %
Engagement et diversité des collaborateurs		
Créer un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et personnel, favorisant l'inclusion de toutes les diversités et assurant l'équité		
Taux d'engagement des collaborateurs supérieur au benchmark tous les ans	83 % vs. 74 %	100 %
30 % de femmes cadres en 2025	26,3 %	88 %
Croissance inclusive		
Créer de la croissance économique partagée avec les parties prenantes dans un esprit de confiance mutuelle et de transparence		
100 % des pays ont un programme d'aide aux communautés en 2025	67 %	67 %
100 % de couverture du programme CARE en 2023	88 % des employés couverts	88 %
Éthique des affaires		
Partager nos valeurs avec nos parties prenantes pour construire ensemble sur le long terme		
100 % des nouveaux cadres sont formés au Code éthique dans leur année d'intégration tous les ans	95 %	95 % Code éthique 95 % corruption 93 % concurrence
100 % des achats de bois responsables en 2025	93,4 %	93,4 %

En complément de ce tableau de bord, Saint-Gobain évalue chaque année la création de valeur pour chacune de ses parties prenantes.



(1) Taux de fréquence d'accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures.

1.5.2 De fortes avancées ESG en 2021

La RSE est au cœur de la stratégie de Saint-Gobain, leader mondial de la construction durable. Le Groupe communique de façon transparente sur sa performance extra-financière et ses progrès au regard de ses objectifs à court, moyen et long terme.

Cette communication entre dans le cadre de son double engagement : maximiser sa contribution positive face aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux et minimiser son empreinte sur l'humanité et sur l'environnement.

Environnement

Les solutions Saint-Gobain vendues aux clients du Groupe en 2021 permettront d'éviter, sur leur durée de vie, l'émission de 1 300 millions de tonnes de CO₂. Cela correspond à 40 fois l'empreinte CO₂ du Groupe sur 2021.

Saint-Gobain agit également pour réduire son empreinte environnementale et s'engage vers la neutralité carbone à l'horizon 2050 avec le déploiement de sa feuille de route CO₂ à l'horizon 2030 :

- **réduction des émissions de CO₂ « scopes » 1 et 2** à un niveau de 10,3 millions de tonnes en 2021 – malgré la forte augmentation des volumes de + 11,7 % vs 2020 – atteignant désormais - 23 % vs 2017, en ligne avec l'objectif 2030 de - 33 %, validé par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) ;
- **croissance découplée des émissions de CO₂** : 0,23 kg de CO₂ par euro de chiffre d'affaires, soit une réduction d'environ - 15 % par rapport à 2020 et de près de - 30 % par rapport à 2017 ; et 1,67 kg de CO₂ par euro d'EBITDA, soit une réduction d'environ - 30 % par rapport à 2020 et de plus de - 50 % par rapport à 2017 ;
- **doublement** en un an de la part **d'électricité verte** dans les consommations d'électricité à près de 40 %, en ligne avec l'objectif 2021 ;
- **des investissements industriels et de R&D orientés vers l'objectif net zéro carbone 2050** : environ 100 millions d'euros affectés à la réduction des émissions directes dès la première année de mise en place de l'enveloppe de 1 milliard d'euros entre 2021 et 2030 ;
- **relèvement des prix internes du carbone – en vigueur depuis 2016** – de 50 € à 75 € par tonne pour les décisions d'investissement et à 150 € par tonne pour les investissements en recherche et développement portant sur des technologies disruptives ;
- **augmentation des matières premières vierges évitées** : de 9,3 millions de tonnes en 2020 à 9,9 millions de tonnes en 2021 ;
- **baisse de - 24 % des déchets non valorisés** depuis 2017.

Social

Grâce à l'engagement fort des équipes, démontré dans l'enquête menée en 2021, avec un niveau d'engagement remarquable, en hausse de 4 points sur 2 ans à 83 %, au plus haut des *benchmarks* du secteur, le Groupe a continué à enregistrer de fortes avancées sociales en 2021, confirmant la fierté, la loyauté et la satisfaction des collaborateurs.

Prendre soin des collaborateurs :

- **mobilisation maintenue sur la sécurité** avec un TF2, y compris sous-traitants et intérimaires, de 1,9 en 2021 en amélioration de + 15 % par rapport à 2019.

Diversité :

- **augmentation de la mixité dans les instances dirigeantes**, localement et au niveau du Groupe. La part des femmes dans le Comité exécutif en place depuis le 1^{er} juillet 2021 atteint 37,5 %, en avance sur l'objectif de 30 % dans toutes les instances dirigeantes internes en 2025 ;
- **progression continue des femmes cadres dirigeantes (senior management, représentant 0,5% des cadres)** : 21 % en 2021 pour un objectif de femmes cadres dirigeantes de 25 % fixé en 2025 ;
- **progression continue des femmes cadres** : 26,3 % en 2021 pour un nouvel objectif de 30 % de femmes cadres fixé en 2025 ;
- **part des femmes dans les recrutements des cadres** de près de 35 % en 2021.

Éthique et communautés

En termes de croissance inclusive et d'éthique des affaires, on peut noter des avancées dans des domaines tels que :

- **le déploiement d'un nouveau système d'alerte**, ouvert aux collaborateurs et à toutes les parties prenantes externes ;
- **la formation** de 95 % des cadres au Code éthique dans l'année de leur intégration ;
- **l'accroissement du poids de l'ESG dans les rémunérations** : passage de 5 à 10 % dans la part court terme (ajout du critère de réduction des émissions de CO₂ à celui lié aux résultats sécurité) et de 15 % à 20 % dans la part long terme (accroissement du critère de réduction des émissions de CO₂ de 5 % à 10 %, avec comme autres critères la sécurité et la diversité pour 5 % chacun) ;
- **le renforcement du soutien aux communautés locales** : près de 15 millions d'euros en actions pour les communautés (philanthropie et « *sponsorship* ») en 2021.

1.6 Perspectives et priorités stratégiques

Perspectives 2022

Le Groupe devrait continuer à bénéficier en 2022 de la bonne dynamique de ses principaux marchés – tout particulièrement la rénovation en Europe ainsi que la construction en Amériques et en Asie – et conforter son très bon niveau de performance opérationnelle grâce à une organisation solide et bien alignée. Dans cet environnement, et hors nouvel impact majeur de la pandémie de coronavirus et du contexte géopolitique, Saint-Gobain anticipe les tendances suivantes pour ses segments :

- **Europe** : marché de la rénovation porteur, nécessitant des solutions complètes pour faire gagner en temps et efficacité aux clients, avec toutefois un effet de base de comparaison élevée au premier semestre ;
- **Amériques** : bonne progression des marchés, tout particulièrement de la construction résidentielle en Amérique du Nord et globalement en Amérique latine, malgré un environnement moins dynamique au Brésil ;

■ **Asie-Pacifique** : croissance des marchés avec une poursuite de la bonne dynamique en Chine et en Inde, reprise progressive en Asie du Sud-Est avec la diminution des contraintes liées au coronavirus ;

■ **Solutions de Haute Performance** : croissance des marchés industriels soutenue par des tendances long terme porteuses à la fois en termes de construction durable, de besoins d'innovation et de nouveaux matériaux pour la décarbonation de l'industrie et la mobilité verte, et malgré des incertitudes sur la reprise du marché automobile en Europe.

Priorités d'actions

Dans cet environnement porteur, les priorités stratégiques 2022 s'inscrivent pleinement dans le cadre de croissance pérenne à moyen et long terme du plan *Grow & Impact* :

1. Accélérer la croissance et l'impact du Groupe :

- **croissance supérieure à nos marchés**, comme démontré par la bonne dynamique des volumes tout au long de l'année 2021, notamment grâce à notre **offre complète de solutions** intégrées, différenciées et innovantes pour apporter *sustainability* et performance à nos clients, et développées dans le cadre d'une organisation au plus proche du terrain par pays ou par marché ;
- **déploiement déterminé de nos initiatives en matière d'ESG** en ligne avec notre feuille de route 2030 vers la neutralité carbone à horizon 2050 ;
- **renforcement constant du profil du Groupe**, avec notamment le plein effet de l'intégration de Chryso et la préparation de l'acquisition de GCP au second semestre, dans le cadre d'une dynamique vigoureuse d'acquisitions et cessions ciblées et créatrices de valeur.

2. Poursuivre nos initiatives axées sur la rentabilité et la performance : maintien d'un très bon niveau de marge et d'une forte génération de cash flow libre :

- **attention permanente au différentiel prix-coûts** avec, comme en 2021, une grande agilité et discipline sur les prix profitant d'un effet prix embarqué significatif, dans un environnement d'inflation des coûts de matières premières et de l'énergie du même ordre de grandeur qu'en 2021 ;
- poursuite rigoureuse de notre **programme d'excellence opérationnelle** ;
- maintien de l'**amélioration structurelle du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation** tout en conservant un bon niveau de stocks pour servir au mieux les clients ;

■ **investissements industriels** autour de **1,8 milliard d'euros**, en ligne avec l'objectif du Groupe de se situer entre 3,5 % et 4,5 % du chiffre d'affaires, avec une allocation rigoureuse sur les marchés à forte croissance et la transformation digitale.

Dans un contexte de marchés structurellement porteurs, Saint-Gobain vise une nouvelle progression du résultat d'exploitation en 2022 par rapport à 2021 à taux de change comparables.

Le présent document contient des *déclarations prospectives*, lesquelles 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 2021 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.

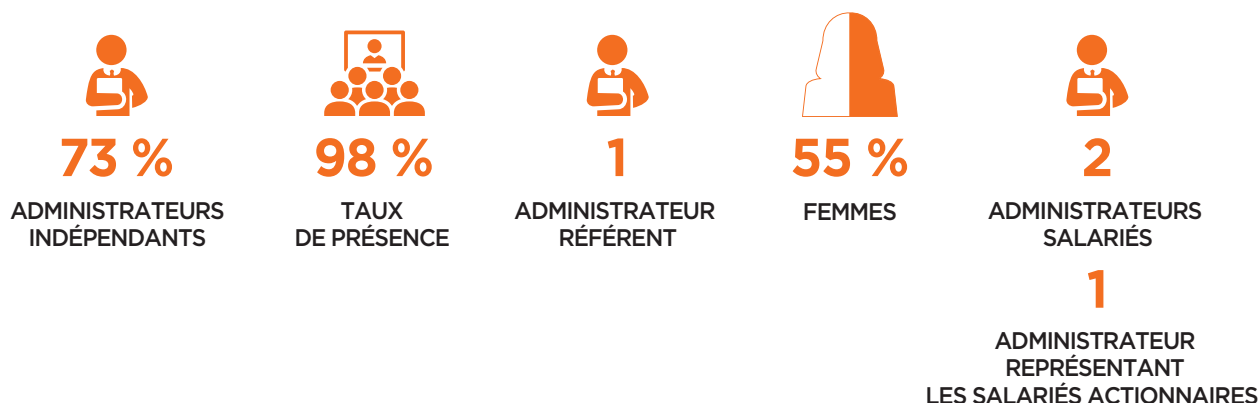
2.1 Présentation du Conseil d'administration

Au 1^{er} avril 2022, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain comprend 14 membres nommés pour une durée de quatre ans, dont un administrateur 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 **73 % 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 **55 % de femmes**. Le Conseil d'administration a tenu onze séances au cours de l'exercice 2021, avec un **taux de présence** des administrateurs en fonction au 1^{er} février 2022 de **98 %**.

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 2021 de la Compagnie de Saint-Gobain établi au titre de l'exercice 2021 en ligne sur le site Internet www.saint-gobain.com (le « **Document d'enregistrement universel 2021** »).



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

Tous les renseignements sont donnés au 1^{er} avril 2022 ⁽¹⁾.

	PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR Président du Conseil d'administration 1 ^{re} nomination : juin 2006 Nombre d'actions détenues : 312 718 Autres mandats (hors Groupe) : - Administrateur, Président du Comité des rémunérations et membre du Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE de BNP Paribas* - Administrateur et membre du Comité des nominations de Veolia Environnement* <i>Compagnie de Saint-Gobain</i> <i>« Tour Saint-Gobain »</i> 12 Place de l'Iris 92400 Courbevoie		BENOIT BAZIN Administrateur 1 ^{re} nomination : juin 2021 Nombre d'actions détenues : 64 598 Autres mandats (hors Groupe) : Administrateur et membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance de Vinci* <i>Compagnie de Saint-Gobain</i> <i>« Tour Saint-Gobain »</i> 12 Place de l'Iris 92400 Courbevoie
	JEAN-FRANÇOIS CIRELLI Administrateur indépendant Membre du Comité des nominations et des rémunérations 1 ^{re} nomination : juin 2020 Nombre d'actions détenues : 800 Autres mandats (hors Groupe) : - Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg - Senior Advisor d'Advent International - Président du Conseil d'administration Idemia - Administrateur de MET Holding AG** (Suisse) <i>BlackRock France</i> 16 rue du 4 Septembre 75002 Paris		LYDIE CORTES Administratrice salariée Membre du Comité des nominations et des rémunérations 1 ^{re} nomination : mai 2018 Nombre d'actions détenues : 2 202 Autres mandats (hors Groupe) : Néant <i>Saint-Gobain Weber France</i> D 1083 Le Grand Étang 01960 Servas
	SIBYLLE DAUNIS-OPFERMANN Administratrice représentant les salariés actionnaires 1 ^{re} nomination : mars 2020 Nombre d'actions détenues : 900 Autres mandats (hors Groupe) : Néant <i>PUM</i> 4 rue René Francart 51100 Reims		LINA GHOTMEH Administratrice indépendante 1 ^{re} nomination : novembre 2021 Nombre d'actions détenues : 800 Autres mandats (hors Groupe) : Présidente de Lina Ghotmeh Architecture <i>Compagnie de Saint-Gobain</i> <i>« Tour Saint-Gobain »</i> 12 Place de l'Iris 92400 Courbevoie

* 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 2021.

**IÊDA GOMES YELL**

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques

1^{re} nomination : juin 2016

Nombre d'actions détenues : 800

Autres mandats (hors Groupe) :

- Administratrice et Présidente du Comité des nominations, développement durable et de la gouvernance et membre 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 SA** (Brésil)
- Administratrice de *The Institute of Directors*** (Royaume-Uni)

Chercheuse
et administratrice
de sociétés

63 ans

Nationalités
brésilienne et anglaise

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

**ANNE-MARIE IDRAC ⁽¹⁾**

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 (hors Groupe) :

- Administratrice et Présidente du Comité de Développement Durable et Conformité d'Air France-KLM*
- Administratrice et membre du Comité de gouvernance et d'éthique et du Comité stratégique & RSE de Total Énergies SE*
- Administratrice et Présidente du Comité des rémunérations de Sanef

Administratrice
de sociétés

70 ans

Nationalité française

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

(1) Mme Anne-Marie Idrac atteignant la limite d'âge de 70 ans au cours de l'exercice 2021, son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021 conformément à l'article 9 alinéa 8 des statuts de la Société.

**PAMELA KNAPP**

Administratrice indépendante
Présidente du Comité d'audit
et des risques

1^{re} nomination : juin 2013

Nombre d'actions détenues : 1 818

Autres mandats (hors Groupe) :

- 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
de sociétés

63 ans

Nationalité allemande

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

Autres mandats (hors Groupe) :

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

Administratrice
de sociétés

67 ans

Nationalité française

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

* 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 (hors Groupe) :

- Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe (Allemagne)
- Membre du Conseil d'administration de T-Mobile USA* (États-Unis)
- Membre du Conseil d'administration de OTE* (Grèce)

*Friedrich-Ebert
Allee 140
53113 Bonn
Allemagne*

Membre du Directoire
de Deutsche Telekom
AG et Directrice
générale Europe

57 ans

Nationalité belge

**GILLES SCHNEPP**

Administrateur
Membre du Comité d'audit et des risques

1^{re} nomination : juin 2009

Nombre d'actions détenues : 800

Autres mandats (hors Groupe) :

- Administrateur de Legrand*
- Président du Conseil d'administration et membre du Comité stratégie & transformation de Danone*
- Administrateur, Président du Comité des nominations, de la Gouvernance et de la RSE et membre du Comité de réflexion stratégique de Sanofi*

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

Président du Conseil
d'administration
de Danone

63 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 (hors Groupe) :

- Président du Conseil d'administration de Renault*
- Administrateur de Nissan Motor Co., Ltd.** (Japon)
- Membre du Conseil de surveillance de Groupe Fives
- Administrateur de Groupe Centre France - La Montagne

*Renault
13 Quai Alphonse le Gallo
92100 Boulogne-Billancourt*

Président du Conseil
d'administration
de Renault

68 ans

Nationalité française

**PHILIPPE THIBAUDET**

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

1^{re} nomination : mai 2018

Nombre d'actions détenues : 972

Autres mandats (hors Groupe) :

- Néant

*Saint-Gobain Isover
19 Rue Paul Sabatier
71102 Chalon-sur-Saône*

Chargé de mission
EHS

41 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 autres que la certification des comptes 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 2021 sont décrits à la Section 1.2.3 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021.

Il est précisé que le Comité des nominations et des rémunérations a proposé au Conseil d'administration de soumettre à l'Assemblée générale du 2 juin 2022, le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar qui vient à échéance à l'issue de cette Assemblée (voir les Sections 2.2.4 et 3.2 du présent document pour plus de détails sur la durée du mandat), ainsi que la ratification de la cooptation par le Conseil d'administration du 25 novembre 2021 de Mme Lina Ghotmeh, en qualité d'administratrice indépendante afin de pourvoir au remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire.

Par ailleurs, Mme Anne-Marie Idrac atteignant la limite d'âge de 70 ans au cours de l'exercice 2021, son mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022. Durant toutes les années de son mandat, l'expérience et le jugement de Mme Anne-Marie Idrac 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, 100 % et 75 % d'administrateurs indépendants, y compris leur Président, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

Le tableau ci-après présente la composition synthétique du Conseil d'administration et des Comités au 1^{er} avril 2022 :

Nom	Âge	Indépendant ⁽¹⁾	Autres mandats ⁽⁵⁾	CAR ⁽⁶⁾	CNR ⁽⁷⁾	CSRSE ⁽⁸⁾	Années de présence
 Pierre-André de Chalendar	63	Non	2				16
 Benoit Bazin ⁽¹¹⁾	53	Non	1				0,5
 Jean-François Cirelli	63	Oui	0		(M) ⁽⁹⁾		1,5
 Lydie Cortes	50	Non ⁽²⁾	0		(M)		3,5
 Sibylle Daunis-Opfermann	47	Non ⁽³⁾	0				2
 Lina Ghotmeh ⁽¹²⁾	42	Oui	0				0,5
 Iêda Gomes Yell	63	Oui	1	(M)			6
 Anne-Marie Idrac	70	Oui	2		(P) ⁽¹⁰⁾	(M)	11
 Pamela Knapp	63	Oui	2	(P)			9
 Agnès Lemarchand	67	Oui	2	(M)		(P)	9
 Dominique Leroy	57	Oui	3		(M)		4
 Gilles Schnepf	63	Non	3	(M)			13
 Jean-Dominique Senard	68	Oui	2			(M)	10
 Philippe Thibaudet	41	Non ⁽²⁾	0			(M)	3,5
NOMBRE DE SÉANCES ⁽¹³⁾			CONSEIL : 11	CAR : 4	CNR : 4	CRSE : 4	
TAUX DE PRÉSENCE			98 %	94 %	100 %	88 %	

(1) Selon les critères énoncés par la recommandation 9.5 du code Afep-Medef, voir Section 1.1.2 du Chapitre 5 Gouvernement d'entreprise du Document d'enregistrement universel 2021 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, 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.

(9) Membre d'un Comité.

(10) Président d'un Comité.

(11) Depuis le 3 juin 2021.

(12) Depuis le 25 novembre 2021.

(13) Pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021.

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, depuis son origine le 8 juin 2017, par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant. L'administrateur référent est notamment en charge de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

Lors de la dissociation mise en place le 1^{er} juillet 2021, le Conseil d'administration a décidé de maintenir la fonction d'administrateur référent. Il a confirmé dans sa séance du 24 mars 2022 le maintien de cette fonction dans le contexte du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar et de son intention de nommer ce dernier Président du Conseil d'administration.

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 ;
- à la demande du Président, être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance et, le cas échéant, les rencontrer ;
- en lien avec le Président du Conseil d'administration, veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possible, conformément aux dispositions du présent règlement intérieur ;
- 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 l'ajout de points à l'ordre du jour de toute séance du Conseil d'administration ;
- demander au Président la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé, y compris pour une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- convoquer et présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président ; 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 Conseil d'administration.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration. Il peut être invité par le Président du Conseil d'administration à rendre compte de son action au cours des Assemblées générales d'actionnaires.

Activités au cours de l'exercice 2021

En 2021, l'administrateur référent a assisté à l'ensemble des séances du Conseil d'administration et à trois des quatre séances du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise dont il est membre.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 24 février 2022, M. Jean-Dominique Senard a présenté un bilan de son activité en tant qu'administrateur référent au titre de l'exercice 2021. 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 co-présider 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 (*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 puis du Directeur Général à partir du 1^{er} juillet 2021 ; 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 une *executive session* consacrée à la gouvernance du Groupe ;
- 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 souhaitent ayant eu la possibilité de s'en entretenir avec l'administrateur référent,
 - l'administrateur référent s'est entretenu avec le Président du Conseil d'administration et la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, et a été à la disposition des administrateurs qui le souhaitent pour évoquer les contributions individuelles des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective aux délibérations,
 - l'administrateur référent a présenté les résultats de cette auto-évaluation aux administrateurs ;
- rencontrer, en vue de l'Assemblée générale du 3 juin 2021, à la demande du Président du Conseil d'administration, et, fin 2021, en vue de l'Assemblée générale 2022, à la demande et avec la participation du Président du Conseil d'administration, plusieurs groupes d'actionnaires afin de dialoguer sur la gouvernance de Saint-Gobain ;
- revoir les ordres du jour prévisionnels des séances du Conseil d'administration et des Comités pour l'exercice 2022 ;
- revoir la partie « Composition et fonctionnement du Conseil d'administration » du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021.

L'administrateur référent a présenté un bilan de sa quatrième année d'exercice aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2021.

2.2 Propositions de nomination, ratification et renouvellement de mandats d'administrateurs

2.2.1 Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2021 et nomination, ratification et renouvellement proposés à l'Assemblée

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2021 et les changements proposés à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 :

	Assemblée générale du 3 juin 2021	Assemblée générale du 2 juin 2022
Départ	Philippe Varin (juin 2013) ⁽¹⁾	Anne-Marie Idrac (juin 2011) ^{(1) (5)}
Renouvellement	Pamela Knapp (juin 2013) ⁽¹⁾ Agnès Lemarchand (juin 2013) ⁽¹⁾ Gilles Schnepf (juin 2009) ⁽²⁾ Sibylle Daunis-Opfermann (juin 2020) ⁽³⁾	Pierre-André de Chalendar (juin 2006) Lydie Cortes (mai 2018) ⁽⁶⁾ Philippe Thibaudet (mai 2018) ⁽⁶⁾
Nomination/ratification proposée	Benoît Bazin ⁽⁴⁾	Thierry Delaporte ⁽¹⁾ Lina Ghotmeh ^{(1) (7)}

(1) Administrateur indépendant.

(2) M. Gilles Schnepf n'est plus considéré, conformément au code Afep-Medef, comme administrateur indépendant puisqu'il est administrateur de la Société depuis plus de 12 ans.

(3) Administratrice représentant les salariés actionnaires.

(4) Directeur Général depuis le 1^{er} juillet 2021.

(5) Mme Anne-Marie Idrac atteignant la limite d'âge de 70 ans au cours de l'exercice 2021, son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021, conformément à l'article 9 alinéa 8 des statuts de la Société.

(6) Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet ont été à nouveau désignés comme administrateurs représentant les salariés par le Comité de Groupe de la Société, conformément aux statuts de la Société. Leur nouveau mandat prendra effet à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022.

(7) Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2021, a coopté Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice indépendante afin de pourvoir au remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire. Conformément à la loi, la cooptation de Mme Lina Ghotmeh est soumise à la ratification de votre Assemblée.

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 2021 et telle qu'envisagée à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022, sous réserve du renouvellement, de la ratification de la cooptation et de la nomination des administrateurs désignés ci-dessus :

	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2020	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021	À compter de la réunion du Conseil d'administration du 25 novembre 2021 ⁽⁴⁾	À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 (sous réserve)
Taux d'indépendance ⁽¹⁾	82 %	64 %	73 %	73 %
Taux de féminisation ⁽²⁾	45 %	45 %	55 %	45 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère ⁽³⁾	27 %	27 %	36 %	36 %

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

(2) Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateurs représentant les salariés actionnaires. À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2022, le Conseil d'administration compterait 50 % de femmes en intégrant ces derniers.

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

(4) Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2021, a coopté Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice indépendante afin de pourvoir au remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire. Conformément à la loi, la cooptation de Mme Lina Ghotmeh est soumise à la ratification de votre Assemblée.

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



54 ans

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

THIERRY DELAPORTE

Principale fonction exercée : Directeur Général de Wipro Limited

Expertise et expérience :

De nationalité française, M. Thierry Delaporte débute sa carrière en 1992 au sein du cabinet de conseil Arthur Andersen avant de rejoindre, en 1995, le groupe Capgemini. Il y occupe tout d'abord diverses fonctions financières, notamment celles de Directeur Financier de la zone Europe du Sud, puis de la zone Asie-Pacifique. Il passe ensuite près de 15 ans aux États-Unis dans des fonctions financières et de direction opérationnelle ; à ce titre, il a notamment été Directeur Financier de l'Amérique du Nord, Directeur Général de l'entité stratégique des services financiers internationaux puis Directeur Général de la zone Amérique latine. En 2018, il est nommé Directeur Général Délégué du Groupe, mandat qu'il exerce jusqu'en 2020. En juin 2020, il rejoint la société Wipro Limited, société dont le siège est situé à Bangalore, cotée sur le NYSE (*New York Stock Exchange*), le BSE (*Bombay Stock Exchange*) et le NSE (*National Stock Exchange of India*) et leader en technologies de l'information, conseils et services de processus métiers, en qualité de Directeur Général.

M. Thierry Delaporte est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise en droit de l'université de Paris II Assas. Il est également co-fondateur de l'organisation à but non lucratif Life Project 4 Youth.

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

- Directeur Général de Wipro Limited*

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

- Néant

M. Thierry Delaporte apporterait notamment aux travaux du Conseil d'administration son expérience de mandataire social exécutif de Wipro Limited, société cotée sur le NYSE (*New York Stock Exchange*), le BSE (*Bombay Stock Exchange*) et le NSE (*National Stock Exchange of India*), et leader en technologies de l'information, conseils et services de processus métiers.

En outre, M. Thierry Delaporte, ayant vécu plus de 20 ans dans 5 différents pays, dispose d'une expérience opérationnelle à l'international, notamment aux États-Unis et en Asie, en particulier en Inde, et pourrait donc apporter sa connaissance du développement des activités dans ces zones géographiques. M. Thierry Delaporte bénéficie d'une très bonne connaissance des services liés au digital, des enjeux de transformation et pourra mettre son expérience au service de réflexions stratégiques.

La nomination de M. Thierry Delaporte en qualité d'administrateur indépendant fait l'objet de la 6^e résolution.

* Société cotée.

2.2.3 Ratification de la cooptation d'une administratrice proposée à l'Assemblée générale

Tous les renseignements sont donnés au 1^{er} avril 2022.



42 ans

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

LINA GHOTMEH

Principale fonction exercée : Architecte

1^{re} nomination : novembre 2021

Nombre d'actions détenues : 800

Taux de présence depuis novembre 2021 :

- Conseil d'administration : 100 %

Expertise et expérience :

Mme Lina Ghotmeh est une architecte particulièrement réputée de la scène internationale. Elle dirige son atelier Lina Ghotmeh - Architecture à Paris et réalise avec une équipe pluriculturelle ses créations en France et à l'international.

Elle a été distinguée par de nombreux prix, notamment le prix AJAP 2008 du Ministère de la Culture français, le prix DEJEAN 2016 de l'Académie d'Architecture, le Grand Prix Afex 2016, le prix Pierre Cardin 2019 de l'Académie des Beaux-Arts de Paris, et plus récemment, le prix Tamayouz *Woman of Outstanding Achievement* 2020 et le Prix d'Architecture de la Fondation Schelling 2020. Elle a été nommée pour le Prix anglais Moira Gemmill.

Son travail est exposé à la 17^e Biennale d'Architecture de Venise et est fréquemment publié, notamment parmi les ouvrages de Phaidon et RIBA, ou dans les revues AA, Domus et Architectural Record.

Elle enseigne à la Yale School of Architecture aux États-Unis, à l'Université de Toronto au Canada et a enseigné à l'École Spéciale d'Architecture. Elle a été conférencière dans plusieurs institutions, notamment Columbia University aux États-Unis, Parsons School en France et le Royal College of Art au Royaume-Uni.

Mme Lina Ghotmeh est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis novembre 2021.

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

- Présidente de Lina Ghotmeh Architecture

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

- Néant

Mme Lina Ghotmeh apporte notamment au Conseil d'administration de Saint-Gobain sa connaissance de la chaîne de valeur de la construction et son expertise en matière de transformation digitale, d'innovation pour une architecture durable et son travail sur les matériaux et l'économie circulaire. Conformément à la loi, la cooptation de Mme Lina Ghotmeh est soumise à la ratification de votre Assemblée. En cas de ratification, son mandat d'administratrice sera conféré pour la durée restant à courir du mandat de M. Denis Ranque, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

La ratification de la cooptation de Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice indépendante fait l'objet de la 5^e résolution.

2.2.4 Présentation du candidat au renouvellement

Tous les renseignements sont donnés au 1^{er} avril 2022.



Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain

63 ans

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

PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président du Conseil d'administration

1^{re} nomination : juin 2006

Nombre d'actions détenues : 312 718

Taux de présence en 2021 :

- Conseil d'administration : 100 %

Expertise et expérience :

M. Pierre-André de Chalendar est entré à la Compagnie de Saint-Gobain en tant que Directeur du Plan le 1^{er} octobre 1989.

Directeur des Abrasifs Europe (1992-1996), puis de la Branche Abrasifs (1996-2000) dont le siège était situé à Worcester aux États-Unis, avant d'être nommé Délégué Général de la Compagnie pour le Royaume-Uni et la République d'Irlande (2000-2002), M. Pierre-André de Chalendar a été nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du Pôle Distribution Bâtiment en 2003.

Nommé Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain en mai 2005 puis élu administrateur en juin 2006, il est nommé Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain en juin 2007 puis Président-Directeur Général en juin 2010, fonction qu'il exerce jusqu'en juin 2021. Depuis juillet 2021, M. Pierre-André de Chalendar est Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain.

M. Pierre-André de Chalendar est également administrateur de BNP Paribas depuis 2012, Président de son Comité des rémunérations et membre de son Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE. Il est également administrateur de Veolia Environnement depuis 2021 et membre de son Comité des nominations.

Ses mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Pierre-André de Chalendar est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2006.

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

- Administrateur, Président du Comité des rémunérations et membre du Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE de BNP Paribas*
- Administrateur et membre du Comité des nominations de Veolia Environnement*

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

- Néant

Si l'Assemblée renouvelle le mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil d'administration a l'intention, dans le cadre de la transition avec M. Benoit Bazin, Directeur Général depuis le 1^{er} juillet 2021, de reconduire M. Pierre-André de Chalendar, comme Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain et, conformément aux meilleures pratiques, de maintenir la fonction d'administrateur référent, occupée par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant.

C'est dans ce contexte que M. Pierre-André de Chalendar a indiqué au Conseil d'administration qu'il n'exercerait ces fonctions de Président que pour une durée maximale de deux ans, soit au plus tard jusqu'à l'Assemblée générale de juin 2024.

Le renouvellement du mandat de M. Pierre-André de Chalendar permettrait à ce dernier, pendant une période de transition d'une durée limitée, de continuer d'apporter au Groupe en tant que Président toute son expérience, dans le meilleur intérêt de Saint-Gobain.

Lors de l'auto-évaluation annuelle réalisée sous l'égide de l'administrateur référent, les administrateurs ont été unanimes pour souligner la très bonne transition assurée par M. Pierre-André de Chalendar dans le rôle de Président du Conseil d'administration, notant qu'il a su prendre le recul nécessaire, et qu'il focalise son attention, en tant que Président du Conseil d'administration, sur le fonctionnement du Conseil d'administration. L'ensemble des administrateurs a également jugé très bonne l'interaction entre le Directeur Général et le Président du Conseil d'administration.

Le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar en qualité d'administrateur fait l'objet de la 4^e résolution.

* Société cotée.

2.3 Présentation de la Direction du Groupe

2.3.1 Dissociation des fonctions depuis le 1^{er} juillet 2021 : Président du Conseil d'administration et Directeur Général

La Direction Générale de la Compagnie de Saint-Gobain est assurée, depuis le 1^{er} juillet 2021, par le Directeur Général. L'organisation opérationnelle de la Direction du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur un Comité exécutif présidé par le Directeur Général (voir Section 5.2 du Chapitre 1 *Saint-Gobain aujourd'hui* du Document d'enregistrement universel 2021).

Directeur Général

Depuis la dissociation des fonctions de Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain avec la Présidence du Conseil d'administration le 1^{er} juillet 2021, la fonction de Directeur Général est assurée par M. Benoit Bazin (voir Section 1.2.1 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021). M. Benoit Bazin est également administrateur de la Société depuis le 3 juin 2021.

Le 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 *Gouvernement d'entreprise* et Section 1.1 du Chapitre 9 *Informations complémentaires et tables de concordance* du Document d'enregistrement universel 2021). 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 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021.

Après des études en France et aux États-Unis, et quatre années passées au CIRI et à la Direction du Trésor, M. Benoit 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. Benoit 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. Benoit 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 puis de Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain du 1^{er} janvier 2019 au 30 juin 2021.

En outre, M. Benoit 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.

2.3.2 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 2022, dont 37,5 % de femmes et 56 % de profils internationaux (voir Section 5.2 du Chapitre 1 *Saint-Gobain aujourd'hui* du Document d'enregistrement universel 2021). Outre le Directeur Général, les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe Saint-Gobain en sont membres (voir Section 5.2 du Chapitre 1 *Saint-Gobain aujourd'hui* du Document d'enregistrement universel 2021).

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 2021 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux (*Say-on-Pay ex post*)

En application des articles L. 22-10-34, I et L. 22-10-9, I du Code de commerce, sont soumis 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 ou attribués au titre du même exercice aux 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 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 puis Président du Conseil d'administration pour la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 et de M. Benoit

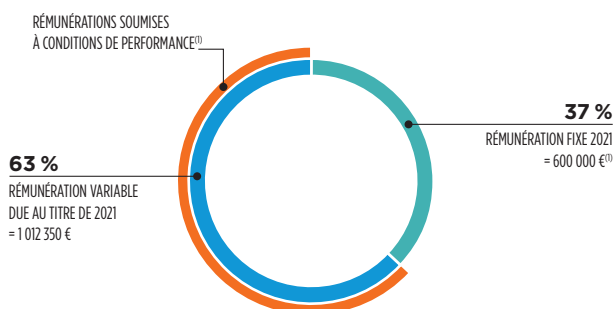
Bazin, Directeur Général Délégué pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 puis Directeur Général pour la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021.

Ces éléments de rémunération, décrits ci-après, ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances du 25 novembre 2021 et 24 février 2022, 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 pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 et de celles du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général pour la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021, telles qu'approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (12^e à 15^e résolutions).

2.4.1.1 Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus 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 la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021

Le graphique ci-après présente la répartition des différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021.



⁽¹⁾ Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021.

Au total, au titre de l'exercice 2021, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar, en qualité de Président-Directeur Général du 1^{er} janvier au 30 juin 2021, s'est élevée à 1 612 350 euros. Sur une base annualisée, cette rémunération globale est en hausse de 34,6 % par rapport à celle de 2020 (après réduction du fait de la Covid-19). Hors réduction, cette rémunération globale aurait été en hausse de 29,9 %. Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 à M. Pierre-André de Chalendar au titre de son mandat de Président-Directeur Général, s'est élevée à 1 283 350 euros, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021 (9^e résolution).

Pour plus d'informations sur les différents éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, se reporter à la Section 2.2 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021 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 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 (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 fixe	Montant versé : 600 000 € ⁽¹⁾ (Conseil d'administration du 25 février 2021)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (12 ^e résolution).
Rémunération variable annuelle	Montant dû : 1 012 350 € ⁽¹⁾ (Conseil d'administration du 24 février 2022)	Le Conseil d'administration du 25 février 2021 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 en qualité de Président-Directeur Général pour l'exercice 2021 à 170 % de la part fixe de sa rémunération, et a fixé 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). Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2022, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après : ◆ 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 Libre</i>) s'est élevé à 680 000 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables par rapport à la cible de 143 % (se référer à la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2021 pour plus de détails) ; ◆ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (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 post-crise de Covid-19) s'est élevé à 332 350 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 97,8 % (se référer à la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2021 pour plus de détails). La part variable totale au titre de 2021 de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général s'est élevée à 1 012 350 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation de 99,3 %. Les objectifs relatifs à la part variable de la rémunération sont exigeants comme en attestent les taux de réalisation constatés au cours des trois derniers exercices : 75,3 % en 2019, 62,9 % en 2020 et 99,3 % en 2021. Au total, au titre de l'exercice 2021, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général (période du 1^{er} janvier au 30 juin 2021) s'est élevée à 1 612 350 euros. Sur une base annualisée, cette rémunération globale est en hausse de 34,6 % par rapport à celle de 2020 (après réduction du fait de la Covid-19). Hors réduction, cette rémunération globale aurait été en hausse de 29,9 %. <i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 2 juin 2022.</i> <i>Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 à M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général s'est élevée à 1 283 350 euros, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021 (9^e résolution).</i>

(1) Les montants versés ou attribués à M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général pour l'exercice 2021 ont été calculés prorata temporis du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021.

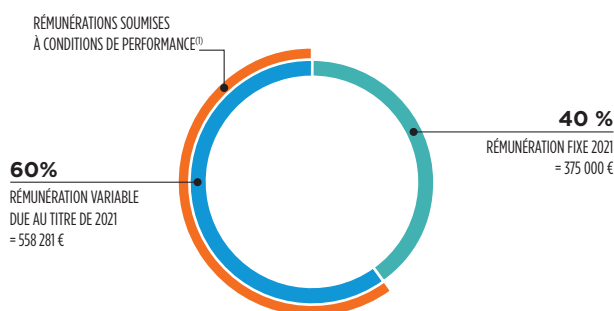
Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération variable 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.
Rémunération de long terme	Néant	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2021.
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	1 837 € (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 de fonctions » à la Section 2.2.4.1 du Chapitre 5 en page 185 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société. Aucune indemnité de cessation de fonctions n'a été versée à M. Pierre-André de Chalendar, celui-ci ayant 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.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la Section 2.2.4.1 du Chapitre 5 en page 186 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société. Aucune indemnité de non-concurrence n'a été versée à M. Pierre-André de Chalendar, celui-ci ayant 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.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » à la Section 2.2.4.1 du Chapitre 5 en page 187 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société. 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 bénéficie du versement d'une rente de retraite supplémentaire dont le montant brut annuel s'élève à environ 385 800 euros.

2.4.1.2 Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 inclus à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (*Say-on-Pay ex post*)

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021

Le graphique ci-après présente la répartition des différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué du 1^{er} janvier au 30 juin 2021.



⁽¹⁾ M. Benoit Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021.

Au total, au titre de l'exercice 2021, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin, en qualité de Directeur Général Délégué du 1^{er} janvier au 30 juin 2021, s'est élevée à 933 281 euros. Sur une base annualisée, cette rémunération globale est en hausse de 48 % par rapport à celle de 2020 (après réduction du fait de la Covid-19). Hors réduction, cette rémunération globale aurait été en hausse de 28 %. Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 à M. Benoit Bazin au titre de son mandat de Directeur Général Délégué s'est élevée à 566 184 euros, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021 (10^e résolution).

Pour plus d'informations sur les différents éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué, se reporter à la Section 2.2 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021 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 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 (article L. 22-10-34, II 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 fixe	Montant versé : 375 000 € ⁽¹⁾ (Conseil d'administration du 25 février 2021)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (13 ^e résolution).
Rémunération variable annuelle	Montant dû : 558 281 € ⁽¹⁾ (Conseil d'administration du 24 février 2022)	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 la Covid-19 : en effet, le Conseil d'administration avait constaté, dès début 2020, que la mise en œuvre par le Directeur Général Délégué du plan <i>Transform & Grow</i> était une réussite, que les objectifs fixés avaient été remplis ou dépassés et que la nouvelle organisation avait été mise en place de manière efficace et durable). Ce niveau le situe à la médiane du <i>benchmark</i> de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation. Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2022, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Benoit Bazin, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après : ◆ 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) s'est élevé à 375 000 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables 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 2021 pour plus de détails) ; ◆ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (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 post-crise de la Covid-19) s'est élevé à 183 281 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 97,8 % (se reporter à la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2021 pour plus de détails). La part variable totale au titre de 2021 de la rémunération de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué (période du 1^{er} janvier au 30 juin 2021) s'est élevée à 558 281 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation de 99,3 %. Les objectifs relatifs à la part variable de la rémunération sont exigeants comme en attestent les taux de réalisation constatés au cours des trois derniers exercices : 75,3 % en 2019, 62,9 % en 2020 et 99,3 % en 2021. Au total, au titre de la période entre le 1^{er} janvier et le 30 juin 2021, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué s'est élevée à 933 281 euros. Sur une base annualisée, cette rémunération globale est en hausse de 48 % par rapport à celle de 2020 (après réduction du fait de la Covid-19). Hors réduction, cette rémunération globale aurait été en hausse de 28 %. <i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 2 juin 2022.</i> <i>Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué s'est élevée à 566 184 euros, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021 (10^e résolution).</i>

(1) Les montants versés ou attribués à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué pour l'exercice 2021 ont été calculés prorata temporis du 1^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoît Bazin, Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2021 au 30 juin 2021 (article L. 22-10-34, II 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 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.
Rémunération de long terme	Néant	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Benoît Bazin en qualité de Directeur Général Délégué en 2021.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Benoît Bazin 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	1 075 € (valorisation comptable)	M. Benoît Bazin dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de rupture	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de rupture » à la Section 2.2.4.2 du Chapitre 5 en page 191 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la Section 2.2.4.2 du Chapitre 5 en page 192 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » à la Section 2.2.4.2 du Chapitre 5 en page 193 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

2.4.1.3 Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration (*Say-on-Pay ex post*)

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar a été fixée à 450 000 euros brut par an pour toute la durée de son mandat de Président du Conseil d'administration.

Pour la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021, une rémunération fixe d'un montant de 225 000 euros a été octroyée à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration.

Pour plus d'informations sur les différents éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration, se reporter à la Section 2.2 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021 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*)

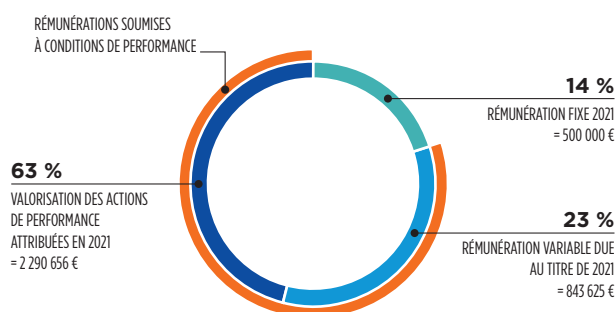
Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration du 1 ^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 (article L. 22-10-34, II du Code de commerce) (<i>Say-on-Pay ex post</i>)		
Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	Montant versé : 225 000 € ⁽¹⁾ (Conseil d'administration du 25 février 2021)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (15 ^e résolution).
Rémunération variable annuelle	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
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.
Rémunération de long terme	Néant	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2021.
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	1 650 € (valorisation comptable)	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé d'indemnité de cessation de fonctions à M. Pierre-André de Chalendar.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé d'indemnité de non-concurrence à M. Pierre-André de Chalendar.

(1) Les montants versés ou attribués à M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2021 ont été calculés prorata temporis du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021.

2.4.1.4 Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 à M. Benoit Bazin, Directeur Général (*Say-on-Pay ex post*)

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021

Le graphique ci-après présente la répartition des différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021.



Au total, au titre de l'exercice 2021, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin, en qualité de Directeur Général du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021, s'est élevée à 1 343 625 euros.

Pour plus d'informations sur les différents éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021, 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 2021 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 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 (article L. 22-10-34, II 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 fixe	Montant versé : 500 000 € ⁽¹⁾ (Conseil d'administration du 25 février 2021)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (14 ^e résolution).
Rémunération variable annuelle	Montant dû : 843 625 € ⁽¹⁾ (Conseil d'administration du 24 février 2022)	Le Conseil d'administration a décidé le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, 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 la Covid-19, s'élevait à 150 %). Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2022, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après : ◆ 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 Libre</i>) s'est élevé à 566 667 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables 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 2021 pour plus de détails) ; ◆ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (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 post-crise de la Covid-19) s'est élevé à 276 958 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 97,8 % (se reporter à la Section 2.2.2.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2021 pour plus de détails). La part variable totale au titre de 2021 de la rémunération de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général (période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021) s'est élevée à 843 625 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation par rapport à la cible de 99,3 %. Au total, au titre de l'exercice 2021, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général (période du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021) s'est élevée à 1 343 625 euros. <i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 2 juin 2022.</i>
Rémunération variable différée	Néant	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

(1) Les montants versés ou attribués à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général pour l'exercice 2021 ont été calculés *pro rata temporis* du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1 ^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 (article L. 22-10-34, II 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
Actions de performance	Montant attribué : 2 290 656 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)	Le Conseil d'administration du 25 novembre 2021 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Benoit Bazin le nombre d'actions de performance représentant un nombre maximum permis par la politique de rémunération qui lui est applicable soit, au jour de l'attribution, 64 000 actions de performance (pour rappel, 57 500 actions de performance avaient été attribuées en 2020 à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué). 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 décidé par le Conseil. Cette attribution représente également une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de son attribution de 2 290 656 euros, correspondant à 84,8 % de la rémunération brute maximum globale du Directeur Général annualisée pour l'exercice 2021, de sorte qu'elle n'en représente pas une part disproportionnée et qu'elle est conforme à la décision du Conseil d'administration du 25 février 2021 ayant décidé que les instruments de rémunération de long terme qui seraient attribués au Directeur Général ne pourraient représenter en 2021, au moment de leur attribution, 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 au titre de l'exercice 2021). Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'acquisition des actions de performance, se reporter à la Section 2.4.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2021. Les objectifs de performance fixés pour chacun des critères sont définitifs. Cependant, conformément au règlement du plan d'attribution, le Conseil d'administration aura la possibilité, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de les ajuster en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode comptable, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur les objectifs fixés à la date d'attribution. 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 (75 % pour le plan 2017, 57,1 % pour le plan 2016 et 66,4 % pour le plan 2015). Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social : environ 0,012 %. Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019 (24^e résolution). Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 25 novembre 2021.
Options sur actions	Néant	Aucune option sur actions n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2021.
Unités de performance	Néant	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2021.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Benoit Bazin 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	1 080 € (valorisation comptable)	M. Benoit Bazin dispose d'une voiture de fonction.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 (article L. 22-10-34, II 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
Indemnité de cessation de fonctions	Néant	Se reporter à la rubrique « Indemnité de cessation de fonctions » à la Section 2.2.4.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2021.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Se reporter à la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la Section 2.2.4.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2021.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	À la suite du gel du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits conditionnels, mis en place en 2012, en application de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale (le « Régime 2012 »), un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits certains, répondant aux conditions fixées à l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale (le « Régime 2012/2 »), a pu être mis en place après la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020. Ce Régime 2012/2 assure la continuité du Régime 2012 en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages. Aussi, le Régime 2012/2 ne s'ajoute pas au Régime 2012 mais s'y substitue progressivement. En effet, les droits à retraite acquis annuellement dans le Régime 2012/2 minorent à due concurrence les droits gelés dans le Régime 2012 et sont plafonnés de sorte que, cumulés le cas échéant avec les droits gelés du Régime 2012, ils ne permettent pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Les caractéristiques des Régimes 2012 et 2012/2 sont précisées dans la politique de rémunération du Directeur Général pour 2022 soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (se reporter à la Section 2.2.4.2 du Chapitre 5 <i>Gouvernement d'entreprise</i> du Document d'enregistrement universel 2021 pour plus de détails). L'extension du Régime 2012/2 au bénéfice de M. Benoit Bazin à compter de l'année 2021 résulte de la politique de rémunération du Directeur Général pour 2021, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 3 juin 2021 (14^e résolution). L'acquisition de droits annuels au titre du Régime 2012/2 est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles de M. Benoit Bazin appréciées annuellement par le Conseil d'administration. La condition de performance est définie comme suit : l'atteinte au titre de l'année considérée, d'au moins 50 % de la partie individuelle des objectifs quantifiables et qualitatifs afférents à la part variable de la rémunération. Le Conseil d'administration a constaté, en février 2022, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2021 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2 la rente acquise en 2021 s'élève à un montant brut d'environ 34 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2021, le montant estimatif total de la rente qui sera perçue par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 34 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Tel qu'indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif de la rente versée au titre du Régime 2012/2, cumulée le cas échéant avec celle qui pourrait résulter du Régime 2012, reste en tout état de cause inférieur, d'une part, au plafond prévu par le régime de retraite « 2012 » (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 329 088 euros en 2021), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.

2.4.1.5 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'article L. 22-10-34, I du Code de commerce 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 2021 (voir page 182 du Document d'enregistrement universel 2021) ;
- à la rémunération totale et aux avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 à MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin, respectivement Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 puis respectivement Président du Conseil d'administration et Directeur Général pour la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021, faisant par ailleurs spécifiquement l'objet des 7^e à 10^e résolutions conformément à la loi (voir ci-dessus et pages 194 à 201 du Document d'enregistrement universel 2021) ; 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-dessous et pages 210 à 214 du Document d'enregistrement universel 2021).

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

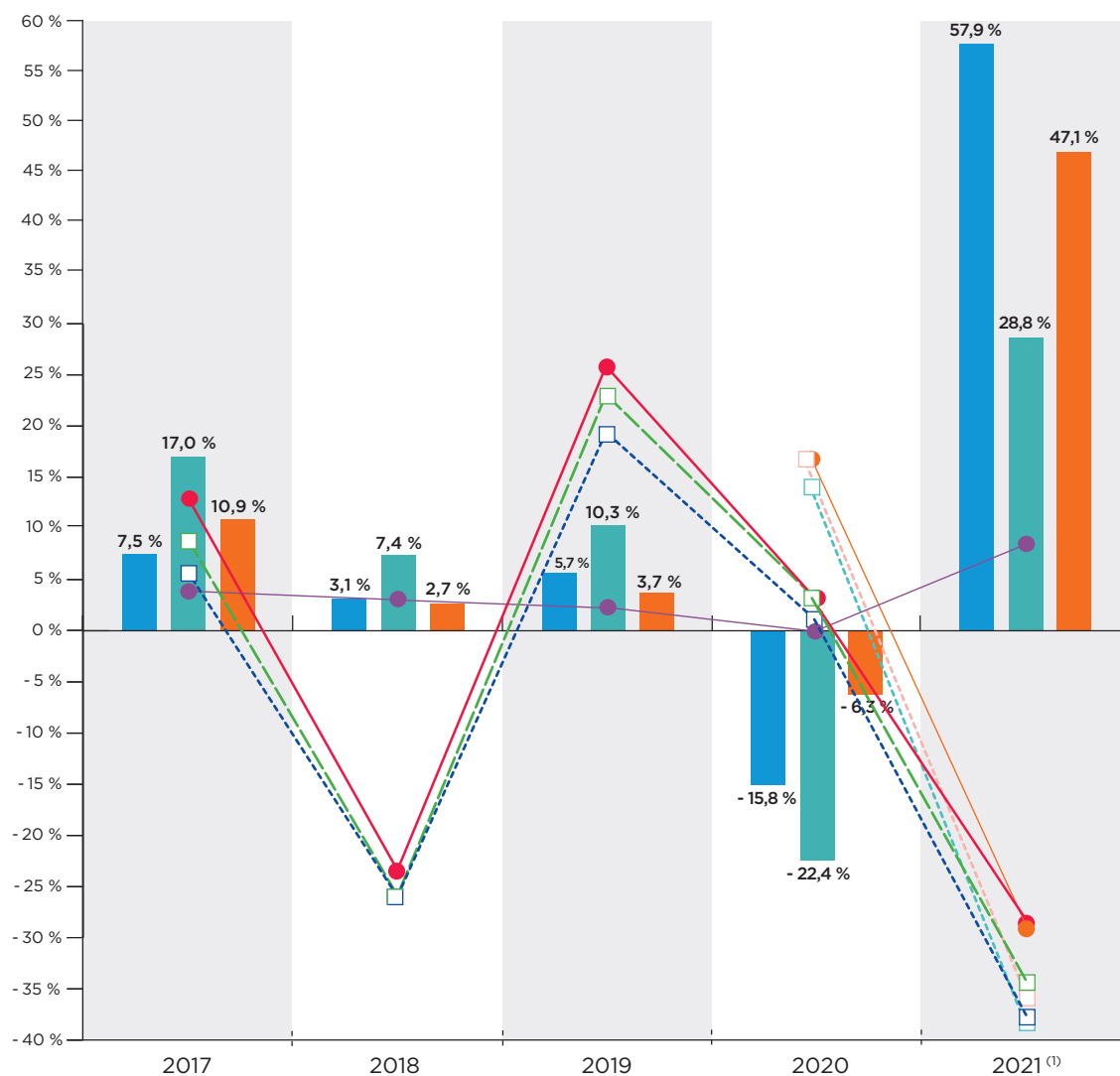
Le graphique ci-après présente l'évolution comparative (en %), au cours des cinq derniers exercices :

- 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 cinq 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.

Il est précisé que les salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France représentent 37 621 salariés, soit près de 23 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2021.



Évolution (en pourcentage) des indicateurs suivants :

RE⁽²⁾ BNPAc⁽³⁾ ROCE⁽⁴⁾

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

Rémunération de M. Benoit Bazin, DGD⁽⁵⁾, 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) Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé. Il est précisé qu'au cours de l'exercice 2021, M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance et que M. Benoit Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué. Par ailleurs, M. Pierre-André de Chalendar ayant été nommé Président du Conseil d'administration et M. Benoit Bazin Directeur Général au 1^{er} juillet 2021, l'évolution de leur rémunération, au titre de leurs mandats respectifs de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, ne peut être présentée au titre de l'exercice 2021.

(2) Résultat d'exploitation.

(3) Bénéfice net par action courant.

(4) Retour sur capitaux employés.

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

Évolution des rémunérations

En application de l'article L. 22-10-9 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente, au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein, l'évolution des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, de la rémunération moyenne et médiane de ses salariés ainsi que l'évolution de la rémunération moyenne et médiane des salariés du périmètre France ⁽¹⁾.

► **TABEAU 1 – ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, DES RÉMUNÉRATIONS MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN ET DU PÉRIMÈTRE FRANCE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

	2021 ⁽⁵⁾	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2018	2017
Pierre-André de Chalendar Président-Directeur Général jusqu'au 1 ^{er} juillet 2021	- 29,5 %	3,3 % ⁽²⁾	26,1 %	- 23,5 %	13,0 %
Pierre-André de Chalendar Président du Conseil d'administration À compter du 1 ^{er} juillet 2021	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2019 au 30 juin 2021	- 29,9 %	16,9 % ⁽³⁾	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin Directeur Général à compter du 1 ^{er} juillet 2021	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	8,6 %	6,1 %	5,1 %	- 6,3 %	13,7 %
Rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	13,4 %	2,1 %	5,4 %	3,4 %	6,9 %
Rémunération moyenne des salariés (France)	8,1 %	0,0 %	2,3 %	3,3 %	3,8 %
Rémunération médiane des salariés (France)	8,6 %	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾

(1) Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte sont celles post-réductions du fait de la Covid-19 (voir Section 2.2.2 du Chapitre 5 Gouvernement d'entreprise du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société et, en particulier, la Section 2.2.2.1 pour les explications relatives à l'augmentation – malgré les réductions du fait de la Covid-19 – des rémunérations globales des dirigeants mandataires sociaux en 2020 par rapport à 2019 principalement due à l'augmentation du cours de bourse de l'action Saint-Gobain, laquelle a eu pour conséquence une augmentation de la valeur IFRS des actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux).

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

(3) Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait de la 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.

(4) Éléments non disponibles.

(5) Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé. Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021. M. Benoit Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021. Il a bénéficié, au titre de ses fonctions de Directeur Général, de l'attribution de 64 000 actions de performance le 25 novembre 2021, lesquelles représentent une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 2 290 656 euros.

(1) Les données relatives à la rémunération médiane des salariés du périmètre France ne sont disponibles que pour 2020 et 2021 (voir ci-dessous « Périmètre France »).

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.

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

		2021 ⁽⁵⁾	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2018	2017
Ratio sur rémunération moyenne	Pierre-André de Chalendar Président-Directeur Général jusqu'au 1 ^{er} juillet 2021	15	22 ⁽²⁾	23 ⁽²⁾	19	24
	Évolution du ratio	- 35,1 %	- 2,6 % ⁽²⁾	20,0 % ⁽²⁾	- 18,4 %	- 0,6 %
	Pierre-André de Chalendar Président du Conseil d'administration à compter du 1 ^{er} juillet 2021	2	-	-	-	-
	Évolution du ratio	-	-	-	-	-
	Benoît Bazin Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2019 au 30 juin 2021	8	13	12	N/A	N/A
	Évolution du ratio	- 35,5 %	10,2 %	N/A	N/A	N/A
	Benoît Bazin Directeur Général à compter du 1 ^{er} juillet 2021	23	-	-	-	-
	Évolution du ratio	-	-	-	-	-
Ratio sur rémunération médiane	Pierre-André de Chalendar Président-Directeur Général jusqu'au 1 ^{er} juillet 2021	26	42 ⁽³⁾	42 ⁽³⁾	35	47
	Évolution du ratio	- 37,8 %	1,2 % ⁽³⁾	19,6 % ⁽³⁾	- 26,1 %	5,7 %
	Pierre-André de Chalendar Président du Conseil d'administration à compter du 1 ^{er} juillet 2021	4	-	-	-	-
	Évolution du ratio	-	-	-	-	-
	Benoît Bazin Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2019 au 30 juin 2021	15	25	21 ⁽⁴⁾	N/A	N/A
	Évolution du ratio	- 38,2 %	14,5 %	N/A	N/A	N/A
	Benoît Bazin Directeur Général à compter du 1 ^{er} juillet 2021	40	-	-	-	-
	Évolution du ratio	-	-	-	-	-

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

(2) Sans les réductions de rémunérations fixe pour 2020 et variable au titre de 2019 versée en 2020 décidées par le Conseil d'administration du fait de la 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) Sans les réductions de rémunérations fixe pour 2020 et variable au titre de 2019 versée en 2020 décidées par le Conseil d'administration du fait de la 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 %.

(4) Sans la réduction de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait de la 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.

(5) Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé. Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021. M. Benoît Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021. Il a bénéficié, au titre de ses fonctions de Directeur Général, de l'attribution de 64 000 actions de performance le 25 novembre 2021, lesquelles représentent une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 2 290 656 euros.

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 et médiane des salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France, sur une base équivalent temps plein, ainsi que leur évolution.

Les données relatives à la rémunération médiane des salariés du périmètre France sont disponibles pour les années 2020 et 2021. Le ratio sur rémunération médiane, périmètre France, est donc présenté à compter de 2020.

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 23 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2021.

► TABLEAU 3 – ÉVOLUTION DU RATIO SUR RÉMUNÉRATION MOYENNE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET SUR RÉMUNÉRATION MÉDIANE AU COURS DES DEUX DERNIERS EXERCICES – PÉRIMÈTRE FRANCE

		2021 ⁽⁵⁾	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾	2018	2017
Ratio sur rémunération moyenne France	Pierre-André de Chalendar Président-Directeur Général jusqu'au 1 ^{er} juillet 2021	69	106 ⁽²⁾	103 ⁽²⁾	84	113
	Évolution du ratio	- 34,8 %	3,3 % ⁽²⁾	23,3 % ⁽²⁾	- 26,0 %	8,9 %
	Pierre-André de Chalendar Président du Conseil d'administration à compter du 1 ^{er} juillet 2021	10	-	-	-	-
	Évolution du ratio	-	-	-	-	-
	Benoît Bazin Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2019 au 30 juin 2021	40	62 ⁽³⁾	53 ⁽³⁾	N/A	N/A
	Évolution du ratio	- 35,2 %	16,9 % ⁽³⁾	N/A	N/A	N/A
	Benoît Bazin Directeur Général à compter du 1 ^{er} juillet 2021	107	-	-	-	-
	Évolution du ratio	-	-	-	-	-
	Pierre-André de Chalendar Président-Directeur Général jusqu'au 1 ^{er} juillet 2021	84	130	-	-	-
	Évolution du ratio	- 35,1 %	-	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾
Ratio sur rémunération médiane France	Pierre-André de Chalendar Président du Conseil d'administration à compter du 1 ^{er} juillet 2021	12	-	-	-	-
	Évolution du ratio	-	-	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾
	Benoît Bazin Directeur Général Délégué du 1 ^{er} janvier 2019 au 30 juin 2021	49	76	-	-	-
	Évolution du ratio	- 35,5 %	-	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾
	Benoît Bazin Directeur Général à compter du 1 ^{er} juillet 2021	130	-	-	-	-
	Évolution du ratio	-	-	-	-	-
	Pierre-André de Chalendar Président-Directeur Général jusqu'au 1 ^{er} juillet 2021	84	130	-	-	-
	Évolution du ratio	- 35,1 %	-	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾
	Pierre-André de Chalendar Président du Conseil d'administration à compter du 1 ^{er} juillet 2021	12	-	-	-	-
	Évolution du ratio	-	-	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾	- ⁽⁴⁾

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

(2) Sans la réduction de la rémunération du fait de la 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) Sans la réduction de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait de la 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.

(4) Éléments non disponibles.

(5) Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé. Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021. M. Benoît Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021. Il a bénéficié, au titre de ses fonctions de Directeur Général, de l'attribution de 64 000 actions de performance le 25 novembre 2021, lesquelles représentent une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 2 290 656 euros.

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 2021, 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 23 % de cadres, 53 % d'employés/agents de maîtrise et 24 % 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 versée au cours de l'exercice considéré ;
- la rémunération variable annuelle 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 ;
- 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 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.

Évolution de la gouvernance en 2021

Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021 :

- le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé ;
- les ratios de rémunération de l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices sont présentés.

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 continuellement 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 *Informations complémentaires et tables de concordance* du Document d'enregistrement universel 2021).

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 3 % des effectifs des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France.

Effet Covid-19 sur le calcul des ratios de rémunération en 2019 et en 2020

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 Section 2.2.2 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société) 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 la 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 la 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.

⁽¹⁾ Se reporter aux Sections ci-dessus et aux Sections 2.2.3.1 à 2.2.3.4 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021 pour plus de détails concernant les montants bruts versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 et au Directeur Général et au Président du Conseil d'administration pour la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021.

2.4.2 Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2022 (*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'article L. 22-10-8, II du Code de commerce 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 2021).

Lors de sa séance du 24 février 2022, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrêté les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général, présentées ci-après.

2.4.2.1.1 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (*Say-on-Pay ex ante*)

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2022, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 en vertu de l'article L. 22-10-8, II 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 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8, II du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président du Conseil d'administration	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⁾ . <i>Le Comité avait constaté en février 2021 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau est inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC 40 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 2022.
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président en 2022.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président en 2022.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président en 2022.
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.
Prévoyance et frais de santé	-	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 pendant la durée de son 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. À compter de cette date, il bénéficie du versement d'une rente de retraite supplémentaire dont le montant brut annuel s'élève à environ 385 800 euros.

2.4.2.1.2 Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (Say-on-Pay ex ante)

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Directeur Général, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 en vertu de l'article L. 22-10-8, II 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 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8, II du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	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. En application de ces principes, le Conseil d'administration a décidé le 24 février 2022, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'arrêter cette rémunération fixe à 1 000 000 euros pour 2022 (inchangée par rapport à 2021). <i>Le Comité des nominations et des rémunérations a constaté à nouveau en 2022 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.</i>
Rémunération variable annuelle	170 % de la part fixe au maximum	Le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangé le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général à 170 % de la part fixe de sa rémunération (comme en 2021). Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2022 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2023 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3 de la part variable de la part variable de sa rémunération (structure inchangée depuis la nomination de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général). S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil a décidé de retenir, pour l'exercice 2022, les quatre objectifs quantifiables suivants à hauteur de 25 % chacun, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du Groupe Saint-Gobain et sa stratégie (comme en 2021) : le taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe, le résultat net courant du Groupe par action et le Cash Flow Libre. Compte tenu de la volatilité de l'environnement dans lequel évolue le Groupe, qui rend difficile l'exercice de prévision de chaque indicateur, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, se réserve la faculté d'appliquer un mécanisme de « surperformance » qui permettrait de compenser partiellement la non-réalisation des objectifs sur certains critères par une surperformance exceptionnelle sur d'autres. En cas de surperformance sur l'un ou plusieurs des 4 critères au-delà du maximum, possibilité d'atteindre jusqu'à + 20 % de la quote-part de bonus relative au(x) critère(s) surperformant(s), en cas de réalisation supérieure au maximum et jusqu'à 120 % du maximum, avec linéarité entre 0 et 120 % (ce qui conduit par exemple à + 10 % de la quote-part de bonus relative à un critère en cas de réalisation à hauteur de 110 % du maximum), sachant que la somme des 4 composantes ne peut excéder 113 % ⁽¹⁾ de la part fixe. Ainsi, dans le cas extrême de surperformance de plus de 20 % du maximum sur 3 critères et de performance égale à 0 sur le quatrième, la part quantifiable du variable annuel sera égale à 102 % de la part fixe (ce qui répond à la préoccupation que l'on ne puisse pas atteindre le maximum qui se situe à 113 % de la part fixe, alors qu'un critère est à 0). 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 2022 : ◆ déploiement du plan stratégique <i>Grow & Impact</i> dans ses 6 priorités d'action (1 - Nous positionner sur les marchés à forte croissance, 2 - Être orientés Solutions, alliant performance et sustainability, 3 - Favoriser la croissance grâce à l'innovation client et au pouvoir de la data, 4 - Ancrer la responsabilité sociale d'entreprise dans nos décisions et actions, 5- Renforcer notre culture « tec », 6 - Avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail diversifié et inclusif) ; ◆ bonne intégration de Chryso et GCP et poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe (acquisitions et cessions) ; ◆ mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise (y compris sécurité, social, environnement et conformité). <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 2023.</i>
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Directeur Général en 2022.

(1) La part quantifiable du variable représente 2/3 de la part variable, laquelle peut atteindre au maximum 170 % de la part fixe, de telle sorte que son montant maximum est 113,33 % du fixe.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8, II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	Plafond	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Directeur Général en 2022.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur Général en 2022. <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 2023.</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 100 % de sa rémunération brute maximum globale 2022 et Plafond d'attribution au DG de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance 2022 (pas d'unité de performance) et Plafonds d'attribution au DG prévus par les résolutions relatives aux attributions d'options sur actions (17^e résolution) et d'actions gratuites (18^e résolution) soumises au vote de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 (similaires à ceux prévus par l'Assemblée générale du 6 juin 2019)	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 2022, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 100 % de sa rémunération brute maximum globale de Directeur Général pour l'exercice 2022 (fixe plus variable maximum annuels au titre de l'exercice 2022, soit une valeur de 2 700 000 euros). Ce plafond qui définit la latitude dont le Conseil dispose au moment de l'attribution d'instruments de rémunération de long terme, ne préjuge pas nécessairement de la décision qui sera prise en novembre 2022. Il avait été fixé à 85 % de la rémunération brute maximum globale en 2021 et sa révision à la hausse s'explique par le mouvement haussier que connaît le cours de bourse de l'action de la Société. En effet dans un tel contexte, à défaut de relever le plafond d'attribution, le Conseil d'administration serait nécessairement amené à devoir réduire le nombre d'actions attribuées au Directeur Général, dont l'intérêt ne se trouverait pas aligné avec celui de l'entreprise et de ses actionnaires. 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 2022 (pas de mise en place de plan d'unités de performance). Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, propose à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 de maintenir le sous-plafond d'attribution d'options sur actions aux dirigeants mandataires sociaux fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 à 10 % du plafond fixé par la 17^e résolution proposée à votre Assemblée (sous-plafond commun avec la 18^e résolution proposée à votre Assemblée relative à l'attribution d'actions de performance qui prévoit elle-même un sous-plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux de 10 % lui aussi maintenu inchangé), et de maintenir inchangés les plafonds d'émission des options sur actions et actions de performance. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, propose à votre Assemblée de soumettre la livraison des actions de performance (seuls instruments de rémunération de long terme dont l'attribution est envisagée en 2022) 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 : 1. un critère de performance interne (le ROCE du Groupe) ; 2. un critère de performance relative (la performance boursière de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40) ; 3. 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. 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. Les objectifs de performance relatifs à chacun des critères ci-dessus seront fixés par le Conseil d'administration lors de l'attribution des actions de performance et seront définitifs. Cependant, le Conseil d'administration aura la possibilité, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de les ajuster en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode comptable, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur les objectifs fixés à la date d'attribution. La durée d'appréciation des conditions de performance des instruments de rémunération de long terme ne pourra être inférieure à trois ans. Comme par le passé, le Conseil fixera pour le Directeur Général, pour toute attribution en 2022 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.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8, II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	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	-	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 sur 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). 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. 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. 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. c) Par exception, cette faculté de maintien ne sera pas ouverte au Conseil d'administration dans les cas suivants : ■ 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 : – 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 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8, II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	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	M. Benoit Bazin a renoncé à son contrat de travail qui le lie depuis plus de 20 ans au Groupe Saint-Gobain, avec effet au 1^{er} juillet 2021. Il n'a bénéficié du versement d'aucune indemnité à cette occasion. En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes : 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 b) Démission Contrainte. M. Benoit 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. En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Benoit 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). 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. Benoit Bazin. 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. Cette condition de performance, identique à celle qui s'appliquait à M. Benoit 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, qui s'élève, au titre de 2021 (en qualité de Directeur Général sur une base annualisée), à 99,3 %, et, au titre de 2020 (en qualité de Directeur Général Délégué), à 62,91 % du montant maximum fixé pour cette part variable. 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.
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 plafonné à deux ans de rémunération annuelle totale brute	M. Benoit Bazin a souscrit au 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. En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général pour quelque cause que ce soit, M. Benoit 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. 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. Benoit Bazin. 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. 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. Par ailleurs, le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.

(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 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8, II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	Plafond	Présentation
Régime de retraite - supplémentaire		Régime 2012 : M. Benoit Bazin bénéficie des dispositions du Régime 2012, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants à ce régime de retraite. Le Régime 2012 bénéficie à l'ensemble des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain qui remplissent les cinq conditions suivantes : (i) avoir acquis au 4 juillet 2019 une ancienneté minimale de 10 ans au sein du Groupe Saint-Gobain, (ii) avoir perçu une rémunération annuelle ayant excédé, au titre de trois années au moins au cours des dix dernières années d'activité avant le 4 juillet 2019, huit plafonds annuels de la sécurité sociale, (iii) achever sa carrière en qualité de salarié de la Compagnie de Saint-Gobain, (iv) avoir liquidé l'ensemble de ses pensions de retraite, (v) ne pas avoir été licencié pour faute lourde. Les modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le Régime 2012 et servant à calculer les droits des bénéficiaires sont les suivantes : (i) la rémunération de base est exclusivement constituée des éléments suivants : fixe, variable et avantages en nature et (ii) la rémunération de base prise en compte pour le calcul est une moyenne de trois années consécutives, dont la plus élevée au cours des dix dernières années d'activité. Les droits à prestations du Régime 2012 sont calculés comme suit : 1,8 % de la part de la rémunération de base comprise entre 8 et 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale, plus 0,4 % de la part de la rémunération de base excédant 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Le montant du complément de retraite prévu par le Régime 2012 est doublement plafonné : ◆ par le nombre d'années d'ancienneté pris en compte dans le calcul qui ne peut excéder 20. Seules sont prises en compte les années de présence du bénéficiaire potentiel jusqu'au 31 décembre 2019. Ainsi, pour déterminer le montant annuel de la retraite, on multiplie les droits à prestations visés ci-dessus par le nombre d'années d'ancienneté ; et ◆ par un plafond absolu : la pension ne peut jamais dépasser 8 fois le plafond annuel de la sécurité sociale (soit 329 088 euros en 2021). Par ailleurs, le montant annuel du complément de retraite prévu par le Régime 2012 est minoré des autres pensions de retraite supplémentaire à prestations définies perçues. Ainsi, la pension annuelle acquise par les bénéficiaires du Régime 2012 au titre d'un autre régime à prestations définies, tel que notamment le Régime 2012/2, minore à due concurrence la rente annuelle qui serait versée en application du Régime 2012. M. Benoit 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 le Régime 2012 et, de ce fait, ne peut plus acquérir de droit conditionnel à ce titre depuis cette date. Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale (acquise depuis septembre 2019) dans le cadre du Régime 2012, M. Benoit Bazin aurait droit à un complément de retraite annuel de l'ordre de 30 % de sa dernière rémunération fixe. Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Benoit Bazin est donc inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef. 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 %. Au 31 décembre 2021, le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012 s'élèverait à un montant brut d'environ 229 000 euros par an, ce qui est inférieur au plafond prévu par le Régime 2012 (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 329 088 euros en 2021). Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 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. Les engagements pris par la Société à l'égard de M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012 peuvent être résiliés, par délibération du Conseil d'administration. Le Régime 2012 a été gelé au 31 décembre 2019 de telle sorte qu'aucun droit conditionnel 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.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8, II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire (suite)		Régime 2012/2 : À la suite de ce gel, un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits certains, répondant aux conditions fixées à l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale, le Régime 2012/2, a pu être mis en place après la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020. Ce Régime 2012/2 assure la continuité du Régime 2012 en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages. Aussi, le Régime 2012/2 concerne exclusivement les salariés présents dans les effectifs à sa date d'effet et qui bénéficient du Régime 2012. Par ailleurs, le Régime 2012/2 ne s'ajoute pas au Régime 2012 mais s'y substitue progressivement. En effet, les droits à retraite acquis annuellement dans le Régime 2012/2 minorent à due concurrence les droits gelés dans le Régime 2012 et sont plafonnés de sorte que, cumulés le cas échéant avec les droits gelés du Régime 2012, ils ne permettent pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Le Régime 2012/2 prévoit le versement au bénéficiaire, à compter au plus tôt de la date de liquidation de sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse auquel il a cotisé ou de l'âge légal de départ à la retraite mentionné à l'article L. 161-17-2 du Code de la Sécurité sociale, d'une rente viagère, avec possibilité de réversion. Après liquidation de la rente viagère, aucun nouveau droit à retraite ne pourra être attribué. En cas de décès avant la liquidation des droits acquis, ces derniers seront convertis sous forme de capital et versés aux bénéficiaires préalablement désignés. La rémunération de référence retenue pour calculer les droits est constituée des parts fixe et variable de la rémunération ainsi que des avantages en nature, pris en compte pour le calcul des cotisations de sécurité sociale (en application de l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale). Pour le calcul de la rémunération de référence, la part variable versée au titre de l'année considérée est plafonnée à 60 % de la part fixe de la rémunération de l'année qui précède. Les droits acquis annuellement correspondent à : 5,4 % de la rémunération de référence comprise entre 8 et 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur l'année considérée, plus 1,2 % de la rémunération de référence excédant 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur l'année considérée. L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement par l'employeur. Les droits acquis annuellement ne peuvent pas dépasser 3 % de la rémunération de référence. Par ailleurs, le cumul des points de pourcentages appliqués pour un même bénéficiaire au titre d'un régime relevant de l'article L. 137-11-2 du Code de la Sécurité sociale est plafonné à 30 points sur toute sa carrière et tous employeurs confondus. Enfin, à ces plafonds légaux s'ajoute un plafond propre au Régime 2012/2 visant à ce qu'il ne permette pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Ainsi, il est vérifié chaque année que le montant estimé de la rente annuelle acquise au titre du Régime 2012/2 n'est pas supérieur au montant estimé d'une rente annuelle « maximale » correspondant à la rente qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Dans l'hypothèse où ce plafond n'est pas respecté, l'attribution de droits au titre de l'année qui suit est nulle. Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général pour 2021, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 3 juin 2021 (quatorzième résolution), l'application du Régime 2012/2 a été étendue à compter de l'année 2021 à M. Benoit Bazin. L'acquisition par M. Benoit Bazin de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à ses performances professionnelles vérifiées et validées annuellement par le Conseil d'administration au début de l'année qui suit l'année considérée. La condition de performance est définie comme suit : l'atteinte au titre de l'année considérée, d'au moins 50 % de la partie individuelle des objectifs quantitatifs et qualitatifs afférents à la part variable de la rémunération. L'acquisition de droits peut être nulle (0 %) l'année où la performance est inférieure au seuil ainsi déterminé. Les droits acquis sont revalorisés annuellement par un coefficient égal à l'évolution du plafond de la sécurité sociale. En cas de départ de M. Benoit Bazin de la Société, les droits seront revalorisés annuellement en fonction des résultats techniques et financiers de l'organisme assureur. Cette rente est exclusivement financée par des primes versées par la Société 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 est soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'organisme assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 29,7 %.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8, II du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire (suite)		Les engagements pris par la Société à l'égard de M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 peuvent être résiliés par délibération du Conseil d'administration. Toutefois, les droits antérieurs à cette résiliation resteraient acquis, conformément aux dispositions légales applicables. Le Conseil d'administration a constaté, le 24 février 2022, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2021 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2 la rente acquise en 2021 s'élève à un montant brut d'environ 34 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2021, le montant estimatif total de la rente qui sera perçue par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 34 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Tel qu'indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif de la rente versée au titre du Régime 2012/2, cumulée le cas échéant avec celle qui pourrait résulter du Régime 2012, reste en tout état de cause inférieur, d'une part, au plafond prévu par le Régime 2012 (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 329 088 euros en 2021), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.
Prévoyance et frais de santé	-	Sur décision du Conseil d'administration, M. Benoit 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.

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

L'article L. 22-10-8 du Code de commerce 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).

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 Directeur Général et le Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain ne perçoivent pas 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 *prorata 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 proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 de reconduire la politique de rémunération des administrateurs décrite ci-dessus pour 2022.

2.4.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

À l'Assemblée générale

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 déjà approuvées par l'Assemblée générale

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. Benoit Bazin d'une indemnité de rupture contractuelle et d'une clause de non concurrence

Le contrat de travail de M. Benoit Bazin a été suspendu depuis le 1^{er} janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur Général Délégué. M. Benoit Bazin a ensuite renoncé à son contrat de travail à compter du 1^{er} juillet 2021, date à laquelle il a accédé aux fonctions de Directeur Général.

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. 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 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. Benoit 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. Benoit 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. Benoit 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. Benoit Bazin, au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an suivant la rupture de son contrat de travail, pour quelle que 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. Benoit 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. Benoit 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. Benoit 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. Benoit 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. Benoit Bazin, et payée mensuellement.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit 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. Benoit 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. Benoit Bazin – Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2021

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 17 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Edouard Sattler

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Pierre-Antoine Duffaud

Bertrand Pruvost

3.1 Ordre du jour

Partie ordinaire

■ Résolution 1 :

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021.

■ Résolution 2 :

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021.

■ Résolution 3 :

Affectation du résultat et détermination du dividende.

■ Résolution 4 :

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar.

■ Résolution 5 :

Ratification de la cooptation de Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice.

■ Résolution 6 :

Nomination de M. Thierry Delaporte en qualité d'administrateur.

■ Résolution 7 :

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 inclus à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général.

■ Résolution 8 :

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 inclus à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué.

■ Résolution 9 :

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration.

■ Résolution 10 :

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Benoit Bazin, Directeur Général.

■ 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 du Conseil d'administration pour 2022.

■ Résolution 13 :

Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour 2022.

■ Résolution 14 :

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour 2022.

■ Résolution 15 :

Nomination de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux comptes titulaire.

■ Résolution 16 :

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

Partie extraordinaire

■ Résolution 17 :

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 1,5 % du capital social, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société, ce plafond de 1,5 % et ce sous-plafond de 10 % étant communs à la présente résolution et à la dix-huitième résolution.

■ Résolution 18 :

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes, dans la limite de 1,2 % du capital social, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société, ce plafond de 1,2 % et ce sous-plafond de 10 % s'imputant respectivement sur ceux fixés à la dix-septième résolution.

■ Résolution 19 :

Pouvoirs pour l'exécution des décisions de l'Assemblée générale mixte 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 16^e et la 19^e résolutions, de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire, et, pour les 17^e et 18^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 résolution

Approbation des comptes sociaux et consolidés, affectation du résultat et détermination du dividende (1,63 euro par action)

Il vous est demandé d'approuver les comptes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain qui font ressortir un résultat net de 1 458 millions d'euros (1^{re} résolution) et les comptes consolidés du Groupe Saint-Gobain qui font ressortir un résultat net (part du Groupe) de 2 521 millions d'euros (2^e résolution) pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Compte tenu du résultat net de l'exercice 2021 s'élevant à 1 458 millions d'euros et du report à nouveau de 6 546 millions d'euros formant un bénéfice distribuable de 8 004 millions d'euros, il est proposé à l'Assemblée générale de fixer le montant du dividende à **1,63 euro par action**, comparé à 1,33 euro au titre de l'exercice 2020, ce qui conduit à **distribuer aux actionnaires un montant total de dividende de 851 millions d'euros⁽¹⁾ environ**, et de reporter à nouveau 7 154 millions d'euros environ (3^e résolution).

Le dividende de 1,63 euro par action sera détaché le 6 juin 2022 et mis en paiement à partir du 8 juin 2022.

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 2021

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 2021 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 2021

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 2021 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 2021 et approuvés par la présente Assemblée générale font ressortir un bénéfice net de l'exercice 2021 de 1 458 100 354,66 euros et que le report à nouveau au 31 décembre 2021 s'élève à 6 546 262 507,62 euros, formant un bénéfice distribuable de 8 004 362 862,28 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 104 385 382,40 euros, conformément à l'article 20, alinéa 4, 2°, des statuts de la Société,
- à titre de dividende complémentaire, la somme de 746 355 484,16 euros, soit un dividende total de 850 740 866,56 euros ;

■ au report à nouveau la somme de 7 153 621 995,72 euros.

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 2022, soit 521 926 912 actions, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 31 janvier 2022 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues.

⁽¹⁾ Ce montant est calculé au 31 janvier 2022 sur la base de 524 017 595 actions donnant droit au dividende de l'exercice 2021 diminuées de 2 090 683 actions propres et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 31 janvier 2022 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues.

Le dividende est fixé à 1,63 euro par action pour chaque action ouvrant droit à dividende. Le dividende sera détaché le 6 juin 2022 et mis en paiement à partir du 8 juin 2022. Il est précisé qu'au cas où, lors du détachement du dividende,

la Société détiendrait certaines de ses propres actions, les sommes correspondantes 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 2021, 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)
2018	538 631 594	1,33	716 380 020,02
2019	0	0	0
2020	530 613 949	1,33	705 716 552,17

Les dividendes distribués en 2019 et 2021, au titre des exercices 2018 et 2020 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

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 mars 2022, a décidé à l'unanimité de proposer à votre Assemblée le renouvellement, pour la durée statutaire de quatre ans, du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar expirant à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 (**4^e résolution**).

Si l'Assemblée renouvelle son mandat, le Conseil d'administration a l'intention, dans le cadre de la transition avec M. Benoit Bazin, Directeur Général depuis le 1^{er} juillet 2021, de reconduire M. Pierre-André de Chalendar, comme Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain et, conformément aux meilleures pratiques, de maintenir la fonction d'administrateur référent, occupée par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant.

C'est dans ce contexte que M. Pierre-André de Chalendar a indiqué au Conseil d'administration qu'il n'exercerait ces fonctions de Président que pour une durée maximale de deux ans, soit au plus tard jusqu'à l'Assemblée générale de juin 2024.

Le renouvellement du mandat de M. Pierre-André de Chalendar permettrait à ce dernier, pendant une période de transition d'une durée limitée, de continuer d'apporter au Groupe en tant que Président toute son expérience, dans le meilleur intérêt de Saint-Gobain.

Lors de l'auto-évaluation annuelle réalisée sous l'égide de l'administrateur référent, les administrateurs ont été unanimes pour souligner la très bonne transition assurée par M. Pierre-André de Chalendar dans le rôle de Président du Conseil d'administration, notant qu'il a su prendre le recul nécessaire, et qu'il focalise son attention, en tant que Président du Conseil d'administration, sur le fonctionnement du Conseil d'administration. L'ensemble des administrateurs a également jugé très bonne l'interaction entre le Directeur Général et le Président du Conseil d'administration.

La notice biographique de M. Pierre-André de Chalendar figure en page 28 du présent document.

■ Quatrième résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar

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 générale, décide de renouveler le mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar.

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 2025.

5^e résolution**Ratification de la cooptation de Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice**

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2021, a coopté Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice indépendante afin de pourvoir au remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire.

Le Comité avait initié un processus de recherche d'une nouvelle administratrice indépendante issue de la chaîne de valeur de la construction, du BTP ou de l'habitat.

En effet, lors de l'auto-évaluation annuelle réalisée sous l'égide de l'administrateur référent, les administrateurs avaient estimé qu'il serait souhaitable, à l'occasion de futurs recrutements, de poursuivre le rajeunissement du Conseil d'administration lors du remplacement d'administrateurs devant atteindre prochainement la limite d'âge statutaire en favorisant les axes de recherches suivants :

- 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 et environnementale ou d'innovation ; ou
- un mandataire social exécutif en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes,

dont un étranger ou un profil disposant d'une expérience opérationnelle dans une région à plus forte croissance pour le Groupe (en particulier en Amérique du Nord ou en Asie).

La cooptation de Mme Lina Ghotmeh répond au premier axe de recherche.

À l'issue d'un processus de sélection et d'entretiens menés tant par un cabinet spécialisé que par la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et l'administrateur référent, le Comité des nominations et des rémunérations a recommandé au Conseil d'administration la cooptation de Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice indépendante qui a rejoint le Conseil d'administration à l'issue de sa séance du 25 novembre 2021. Elle apporte notamment au Conseil d'administration de Saint-Gobain son expertise en matière de transformation digitale, d'innovation pour une architecture durable et son travail sur les matériaux et l'économie circulaire.

Conformément à la loi, la cooptation de Mme Lina Ghotmeh est soumise à la ratification de votre Assemblée (**5^e résolution**). En cas de ratification, son mandat d'administrateur sera conféré pour la durée restant à courir du mandat de M. Denis Ranque, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

La notice biographique de Mme Lina Ghotmeh figure en page 27 du présent document.

■ Cinquième résolution

Ratification de la cooptation de Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice

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, ratifie la cooptation de Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice, intervenue sur décision du Conseil d'administration le 25 novembre 2021, en remplacement de M. Denis Ranque.

Ce mandat est conféré pour la durée restant à courir du mandat de M. Denis Ranque, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2022.

6^e résolution

Nomination de M. Thierry Delaporte en qualité d'administrateur

3

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé lors de sa réunion du 24 mars 2022, de proposer à l'Assemblée la nomination de M. Thierry Delaporte en qualité de nouvel administrateur indépendant. Ce mandat serait conféré pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2025.

Comme indiqué ci-dessus, lors de l'auto-évaluation annuelle réalisée sous l'égide de l'administrateur référent, les administrateurs avaient estimé qu'il serait souhaitable, à l'occasion de futurs recrutements, de poursuivre le rajeunissement du Conseil d'administration lors du remplacement d'administrateurs devant atteindre prochainement la limite d'âge statutaire en favorisant les axes de recherches suivants :

- 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 et environnementale ou d'innovation ; ou
- un mandataire social exécutif en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes,

dont un étranger ou un profil disposant d'une expérience opérationnelle dans une région à plus forte croissance pour le Groupe (en particulier en Amérique du Nord ou en Asie).

La nomination de M. Thierry Delaporte répondrait au second axe de recherche.

Après un processus de recherche mené par un cabinet indépendant, une étude détaillée des candidatures proposées et après audition de M. Thierry Delaporte, le Comité des nominations et des rémunérations a soumis la candidature de M. Thierry Delaporte au Conseil d'administration en considérant qu'il apporterait à ses travaux son expérience de mandataire social exécutif de Wipro Limited, société cotée sur le NYSE (*New York Stock Exchange*), le BSE (*Bombay Stock Exchange*) et le NSE (*National Stock Exchange of India*), et leader en technologies de l'information, conseils et services de processus métiers.

En outre, M. Thierry Delaporte, ayant vécu plus de 20 ans dans 5 différents pays, dispose d'une expérience opérationnelle à l'international, notamment aux États-Unis et en Asie, en particulier en Inde, et pourrait donc apporter sa connaissance du développement des activités dans ces zones géographiques. M. Thierry Delaporte bénéficie d'une très bonne connaissance des services liés au digital, des enjeux de transformation et pourra mettre son expérience au service de réflexions stratégiques.

À l'issue de ce processus et de l'examen de sa situation d'indépendance, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée la nomination de M. Thierry Delaporte en qualité de nouvel administrateur indépendant, pour un mandat d'une durée de quatre ans (6^e résolution).

Cette nomination aurait pour effet de maintenir la part de membres indépendants au sein du Conseil d'administration à 73 % (voir ci-dessous), le mandat de Mme Anne-Marie Idrac, administratrice indépendante, prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 en raison de l'atteinte de la limite d'âge de 70 ans.

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 2021 et telle qu'envisagée à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022, sous réserve du renouvellement, de la ratification de la cooptation et de la nomination des administrateurs désignés ci-dessus :

	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2020	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021	À compter de la réunion du Conseil d'administration du 25 novembre 2021 ⁽⁴⁾	À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 (sous réserve)
Taux d'indépendance ⁽¹⁾	82 %	64 %	73 %	73 %
Taux de féminisation ⁽²⁾	45 %	45 %	55 %	45 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère ⁽³⁾	27 %	27 %	36 %	36 %

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

(2) Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateurs représentant les salariés actionnaires. À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2022, le Conseil d'administration compterait 50 % de femmes en intégrant ces derniers.

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

(4) Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 25 novembre 2021, a coopté Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice indépendante afin de pourvoir au remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire. Conformément à la loi, la cooptation de Mme Lina Ghotmeh est soumise à la ratification de votre Assemblée.

La notice biographique de M. Thierry Delaporte figure en page 26 du présent document.

■ Sixième résolution

Nomination de M. Thierry Delaporte en qualité d'administrateur

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. Thierry Delaporte.

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 2025.

7^e résolution**Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 inclus 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 ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 inclus à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général (**7^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 194 à 196 du Document d'enregistrement universel 2021) et au 2.4.1.1 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 30 à 32).

■ Septième résolution**Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 inclus 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 ou attribués

au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 inclus à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général de la Société, 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.

8^e résolution**Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 inclus à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (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 ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 inclus à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué (**8^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 196 et 197 du Document d'enregistrement universel 2021) et au 2.4.1.2 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 33 à 35).

■ Huitième résolution**Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 inclus à M. Benoit 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 ou attribués

au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2021 inclus à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué de la Société, 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.

9^e résolution**Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration (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 ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration (**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 page 198 du Document d'enregistrement universel 2021) et au 2.4.1.3 de la partie « Gouvernance » du présent document (page 36).

■ Neuvième résolution

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration

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 ou attribués

au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration de la Société, 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 ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Benoit Bazin, 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 ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Benoit Bazin, Directeur Général (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 199 à 201 du Document d'enregistrement universel 2021) et au 2.4.1.4 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 37 à 40).

■ Dixième résolution

Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Benoit Bazin, 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 ou attribués

au titre de la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2021 à M. Benoit Bazin, Directeur Général de la Société, 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, I 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 183 à 201 et pages 210 à 214 du Document d'enregistrement universel 2021) et au 2.4.1.5 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 41 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 du Conseil d'administration pour 2022 (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 2022 (**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 page 202 du Document d'enregistrement universel 2021) et au 2.4.2.1.1 de la partie « Gouvernance » du présent document (page 48).

■ Douzième résolution**Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2022**

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 2022, 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.

13^e résolution**Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour 2022 (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 2022 (**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 203 à 209 du Document d'enregistrement universel 2021) et au 2.4.2.1.2 de la partie « Gouvernance » du présent document (pages 49 à 55).

■ Treizième résolution**Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général pour 2022**

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 2022, 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 des administrateurs pour 2022 (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 2022 (**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 page 181 et 182 du Document d'enregistrement universel 2021) et au 2.4.2.2 de la partie « Gouvernance » du présent document (page 56).

■ Quatorzième résolution**Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour 2022**

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 2022, 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**Nomination de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux comptes titulaire**

Sur proposition du Comité d'audit et des risques, le Conseil d'administration propose de nommer en qualité de Commissaire aux comptes le cabinet Deloitte & Associés, domicilié au 6, place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense Cédex, en remplacement du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, 63 rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée générale et ne sera plus renouvelable compte tenu des règles de limitation de mandat des Commissaires aux comptes.

Le cabinet Deloitte & Associés a indiqué accepter par avance ce mandat, dans l'hypothèse où il serait approuvé par l'Assemblée générale (**15^e résolution**), et n'être frappé d'aucune mesure d'interdiction ou ne se trouver dans aucune situation d'incompatibilité. Son mandat serait conféré pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2027.

■ Quinzième résolution**Nomination de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux comptes titulaire**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer en qualité de Commissaire aux comptes titulaire, le cabinet Deloitte & Associés, 6, place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense Cedex, en remplacement du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, 63 rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée générale.

Ce mandat est conféré pour une durée de six exercices sociaux qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2027.

3**16^e résolution****Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions Saint-Gobain**

La **16^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 : 100 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 2021 est décrite à la Section 1.3 du Chapitre 7 *Capital et Actionariat* du Document d'enregistrement universel 2021.

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 2 décembre 2023. L'autorisation se substituera à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021 dans sa 17^e résolution et la privera d'effet pour la partie non utilisée.

■ Seizième 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 ;
- l'annulation d'actions dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021 dans sa vingt-sixième résolution ;
- 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 cent (100) 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 générale, 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 2022, le montant maximum théorique de fonds que la Société serait autorisée à consacrer à des achats serait ainsi de 5 240 175 900 euros, correspondant à 52 401 759 actions acquises au prix de cent (100) 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 (18) 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 3 juin 2021 dans sa dix-septième résolution.

17^e et 18^e résolutions

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions et de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes

La politique de rémunération à long terme du Groupe a pour objectif de fidéliser et de motiver les dirigeants, les cadres et les salariés du Groupe et de les associer aux performances du Groupe, notamment au moyen d'attributions conditionnelles d'actions de performance, d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou d'unités de performance, en fonction de la réalisation de la stratégie long terme du Groupe (voir Section 2.4 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021).

Le Conseil d'administration vous propose de l'autoriser, pour une période de 38 mois, à consentir des **options d'achat ou de souscription d'actions (17^e résolution)** et à procéder à des **attributions gratuites d'actions existantes (18^e résolution)**, au profit de salariés ou de catégories d'entre eux, et de mandataires sociaux et dirigeants du Groupe Saint-Gobain dans les conditions énumérées ci-après. Ces nouvelles autorisations - dont les caractéristiques sont identiques à celles consenties au titre des 23^e et 24^e résolutions adoptées par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 - se substitueront aux autorisations consenties par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 et les priveront d'effet pour les parties non utilisées.

Principales caractéristiques des autorisations demandées

Plafonds et sous-plafonds

Il est proposé de maintenir à l'identique la durée de validité des deux autorisations à 38 mois, ainsi que les plafonds d'attribution des options sur actions et des actions gratuites. **Sur ces 38 mois** : le plafond applicable aux attributions d'options sur actions serait, ainsi, limité à **1,5 %** du capital social à la date de l'Assemblée, qui constituerait également un plafond global et commun aux attributions gratuites d'actions existantes, qui ont elles-mêmes un plafond s'élevant à **1,2 %** du capital social à cette même date ; le sous-plafond de 10 % de chacune de ces limites pour les attributions aux dirigeants mandataires sociaux de la Société demeurerait également inchangé.

Les attributions aux dirigeants mandataires sociaux seront décidées par le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, en considération de l'ensemble des composantes de leur rémunération, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

Il est précisé que ces plafonds ne tiennent pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés en cas d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, pour préserver les droits des bénéficiaires d'options sur actions ou d'attributions gratuites d'actions au cours de la période d'acquisition.

Conditions des plans futurs

L'exercice des options sur actions et l'attribution définitive des actions gratuites seront soumis à une **condition de présence** et ne seront possibles que si le salarié ou le mandataire social bénéficiaire est présent en cette qualité à la date d'exercice des options ou pendant toute la période d'acquisition des actions gratuites, sauf 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.

Pour encadrer le Conseil d'administration, les 17^e et 18^e résolutions prévoient, conformément aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel se réfère la Société (en particulier recommandation 25.3.3), que les **conditions de performance** auxquelles devront être soumis l'octroi d'options et l'attribution définitive d'actions de performance dans le cadre de plans de rémunération à long terme devront être sérieuses et exigeantes, **à satisfaire sur une période minimale de trois années** et pourront être internes à la Société et/ou externes. C'est au Conseil qu'il reviendra de fixer, à l'occasion de l'arrêté des plans de rémunération à long terme, outre le nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées conditionnellement, les critères d'attribution et l'identité des bénéficiaires, les conditions de performance les plus appropriées à la conjoncture et aux spécificités de votre Société, conformément aux autorisations soumises à votre approbation et aux principes exposés ci-après.

Pour illustrer la mise en œuvre de cette politique, les plans de rémunération à long terme mis en place par le Conseil d'administration en novembre 2021 (voir Section 2.4 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021) comportent, comme depuis 2015, un **critère de performance interne liée au Retour sur Capitaux Employés (ROCE), y compris sur-valeurs, du Groupe Saint-Gobain**, – retenu depuis 2007 – et un **critère de performance externe mesurant la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40** – permettant de prendre en compte l'alignement des intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires.

De plus, au résultat du dialogue avec les investisseurs, les plans d'attributions d'options sur actions et d'actions de performance 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**.

Il est précisé que les options sur actions sont de surcroît soumises à une condition de performance supplémentaire et implicite, portant sur le **prix d'exercice des options**, qui doit être fixé par le Conseil d'administration **sans décote**, en référence à la moyenne des vingt premiers cours de bourse de l'action Saint-Gobain précédant sa décision aux termes de la 17^e résolution.

Dans le passé, les conditions de performance des plans d'options sur actions et d'actions de performance ont toujours été fixées **de façon exigeante**, comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'options sur actions pour lesquels les conditions de performance ont été constatées (75 % pour le plan 2017, 24,5 % pour le plan 2016 et 28,44 % pour le plan 2015) et des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (75 % pour le plan 2017, 57,1 % pour le plan 2016 et 66,4 % pour le plan 2015). Il est précisé que la condition de performance afférente au plan d'actions de performance mis en place en 2018 sera constatée en novembre 2022, car elle comprend, outre le critère ROCE, un critère externe relatif qui s'apprécie sur une période de 4 ans s'achevant en novembre 2022.

Le Conseil a l'intention, à l'avenir, de continuer à retenir une condition de présence et des conditions de performance qui reposeront *a minima* sur les critères suivants retenus historiquement dans le cadre des plans de rémunération de long terme du Groupe :

- 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) ; et
- un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise.

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.

Les objectifs de performance relatifs à chacun des critères ci-dessus seront fixés par le Conseil d'administration lors de l'attribution des actions de performance et seront définitifs. Cependant, le Conseil d'administration aura la possibilité, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de les ajuster en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode comptable, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur les objectifs fixés à la date d'attribution.

Le Conseil d'administration aura la faculté de fixer une période de conservation des actions attribuées gratuitement par les bénéficiaires, pour une durée qu'il déterminera librement conformément à la loi.

L'ensemble des conditions retenues sera intégralement divulgué dans le Document d'enregistrement universel afférent à l'exercice au cours duquel les options et/ou les actions auront été attribuées, conformément à la politique de transparence de votre Société. Pour les plans 2021, voir la politique de rémunération du Directeur Général pour 2021, Section 2.4.2.1.2, rubrique « Rémunération de long terme », à la page 50 du présent document.

Comme par le passé, le Conseil d'administration aura la faculté de fixer, dans les plans d'attributions d'actions de performance de rémunération à long terme, pour certains bénéficiaires non dirigeants (entendus comme les membres du Comité exécutif ou de tous autres Comités équivalents se substituant à ce dernier), un seuil en nombre d'actions au-delà duquel ces conditions de performance s'appliquent (historiquement fixé à 100 actions, ce nombre n'ayant pas vocation à être augmenté).

Le Conseil devra également décider à l'égard du ou des bénéficiaires mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, soit que les options ou actions attribuées gratuitement ne pourront être levées ou cédées, respectivement, par le ou les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions, issues de levées d'options le cas échéant, qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Attributions 2021 - Conditions de performance

Le Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 25 novembre 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de soumettre le plan 2021 d'actions de performance à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :

- 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 :

- 60 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié au retour sur capitaux employés (ou *Return on Capital Employed*), y compris sur-valeurs, 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).

Le calcul de la performance au titre du ROCE se fera de la manière suivante :

Moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2022, 2023 et 2024	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le ROCE (soit 60 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 13,5 %	Totalité
Comprise entre 12 % et 13,5 %	$50 \% + 50 \% * [(Moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023 et 2024 - 12 \%) / (13,5 \% - 12 \%)]$
Egale à 12 %	50 %
Comprise entre 11 % et 12 %	$50 \% * [(Moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023 et 2024 - 11 \%) / (12 \% - 11 \%)]$
Inférieure ou égale à 11 %	Aucune

Le raisonnement expliquant les critères qui ont été retenus pour le calcul de performance est fondé, pour le ROCE, sur l'objectif annoncé lors du *Capital Markets Day* du 6 octobre 2021, d'un ROCE compris entre 12 % à 15 %, en moyenne annuelle pour la période 2021-2025. Alors même que l'objectif est atteint dès 12 %, un critère ambitieux a été fixé -13,5 %- pour que 100 % des actions initialement attribuées soient définitivement acquises. Malgré l'historique des taux de ROCE qui n'ont atteint 11 % qu'en 2019 (hors situation de 2021), il a été décidé d'attribuer 0 % si la moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023 et 2024 est inférieure ou égale à 11 %. Enfin, si la moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023 et 2024 est égale à 12 %, donc à objectif atteint dans la fourchette de 12 % à 15 % annoncée lors du *Capital Markets Day*, il a été décidé de n'attribuer que 50 % à ce niveau, avec une progression linéaire entre 11 % et 12 % puis entre 12 % et 13,5 %. Ces critères traduisent l'exigence des conditions de performance du Groupe qui n'attribuera définitivement, avec un ROCE de 12 % - et donc à objectif atteint - que 50 % des actions.

Le calcul de la performance boursière 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 25 novembre 2021 à celle des six derniers mois précédant le 25 novembre 2025 de la manière suivante :

Performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par la performance boursière (soit 20 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 10 % au moins	Totalité
Comprise entre 0 % et + 10 %	$2/3 + 1/3 * [(Performance du cours de l'action Saint-Gobain/indice CAC 40)^{(1)} - 100 \%) / [110 \% - 100 \%]$
Inférieure à celle de l'indice CAC 40	Aucune

(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 : $100 \% + \text{différence entre la performance du cours de l'action Saint-Gobain et celle de l'indice CAC 40, exprimées dans les deux cas en pourcentage.}$

Le calcul de la performance au titre du critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise se fera de la manière suivante :

Baisse des émissions de CO ₂ du Groupe entre 2020 et 2024 ^{(1) (2)}	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le taux de réduction des émissions de CO ₂ (soit 10 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 6,2 %	Totalité
Comprise entre 4,7 % et 6,2 %	Interpolation linéaire
Inférieure à 4,7 %	Aucune

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

(2) 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 (voir Section 2.1 du Chapitre 4 Résultats 2021 et perspectives 2022 du Document d'enregistrement universel 2021).

Moyenne arithmétique du TF2 du Groupe pour les années 2022, 2023 et 2024 ^{(1) (2)}**Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le TF2 (soit 5 % de l'attribution), définitivement acquises**

Inférieure à 2,0	Totalité
Comprise entre 2,0 et 2,4	Interpolation linéaire
Supérieure à 2,4	Aucune

(1) 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.

(2) Au vu des excellents résultats de 2020 qui ont vu le TF2 passer de 2,2 en 2019 à 1,8 en 2020, le Groupe s'est fixé au moment de la définition du plan pour objectif de consolider la performance à un niveau de TF2 de 2,1 (voir Section 2.1 du Chapitre 4 Résultats 2021 et perspectives 2022 du Document d'enregistrement universel 2021).

Moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2021, 2022 et 2023 ^{(1) (2)}**Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par l'indice de diversité (soit 5 % de l'attribution), définitivement acquises**

Supérieure à 90 %	Totalité
Comprise entre 85 % et 90 %	Interpolation linéaire
Inférieure à 85 %	Aucune

(1) 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 ou 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 (voir Section 2.1 du Chapitre 4 Résultats 2021 et perspectives 2022 du Document d'enregistrement universel 2021).

(2) 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 % (voir Section 2.1 du Chapitre 4 Résultats 2021 et perspectives 2022 du Document d'enregistrement universel 2021).

Le niveau requis pour atteindre 100 % des conditions de performance est ambitieux mais demeure motivant pour les bénéficiaires.

Le détail du régime de ces plans, notamment leurs conditions d'attribution et de performance, figure à la Section 2.4 du Chapitre 5 *Gouvernement d'entreprise* du Document d'enregistrement universel 2021.

Impact en termes de dilution/détention du capital

Le Conseil rappelle que la politique du Groupe en matière d'attributions d'options sur actions et d'actions de performance a toujours eu un impact très limité en termes de dilution/détention du capital.

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place en 2021.

Le plan d'actions de performance 2021, décidé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 25 novembre 2021, donne droit à des actions existantes, il est donc sans impact en termes de dilution.

Au 31 décembre 2021, le solde d'options de souscription ou d'achat d'actions non exercées s'élevait à 170 000 environ et il restait environ 3,5 millions d'actions de performance existantes en cours d'acquisition, soit, respectivement, environ 0,03 % et 0,65 % du capital social, sous réserve dans les deux cas de la constatation des conditions de performance de certains plans, ces calculs incluant 100 % des attributions dont les conditions de performance n'ont pas encore été constatées.

■ Dix-septième résolution

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 1,5 % du capital social, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société, ce plafond de 1,5 % et ce sous-plafond de 10 % étant communs à la présente résolution et 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. 225-177 et suivants du Code de commerce :

- 1/ autorise le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, au profit des bénéficiaires ci-après indiqués, des options donnant droit, à son choix, soit à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués préalablement par la Société dans les conditions prévues par la loi, soit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ;
- 2/ fixe à trente-huit (38) 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 les bénéficiaires de ces options ne pourront être que, d'une part, les salariés ou certains d'entre eux, ou certaines catégories du personnel et, d'autre part, les mandataires sociaux tels que visés par l'article L. 225-185 du Code de commerce, tant de la Société que des sociétés ou groupements français et étrangers qui lui sont liés directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
- 4/ décide que le nombre total d'options octroyées en vertu de la présente autorisation, qu'il s'agisse d'options de souscription ou d'options d'achat d'actions, ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre total d'actions supérieur à 1,5 % du capital social de la Société au jour de la présente Assemblée générale, étant précisé que sur ce plafond s'imputera celui fixé à la dix-huitième résolution de la présente Assemblée générale relative aux attributions gratuites d'actions, et que le pourcentage de 1,5 % fixé à la présente résolution constitue un plafond global visant les actions issues des

levées d'options consenties en application et dans la limite de la présente résolution et les actions attribuées en application et dans la limite de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée générale ; 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 bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions ;

- 5/ décide que le nombre total d'options octroyées en vertu de la présente autorisation, qu'il s'agisse d'options de souscription ou d'options d'achat d'actions, aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, ne pourra représenter plus de 10 % de cette limite de 1,5 % du capital social fixée à l'alinéa précédent, étant précisé que sur ce sous-plafond s'imputera celui fixé au 5/ de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée générale relative aux attributions gratuites d'actions, et que le pourcentage de 10 % fixé à la présente résolution constitue un sous-plafond global visant les options consenties aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en application et dans la limite de la présente résolution et les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en application et dans la limite de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée générale ;
- 6/ décide que le Conseil d'administration fixera les critères d'octroi des options de souscription ou d'achat d'actions, arrêtera la liste ou les catégories de bénéficiaires des options, le nombre d'options consenties dans les limites susmentionnées et les conditions, notamment de performance auxquelles seront assujetties les options consenties dans le cadre de plans de rémunération à long terme. Ces conditions de performance devront être sérieuses et exigeantes, à satisfaire sur une période minimale de trois années consécutives, et pourront être internes à la Société et/ou externes. Elles seront intégralement divulguées dans le Document d'enregistrement universel afférent à l'exercice au cours duquel les options auront été consenties ;
- 7/ décide qu'en cas d'octroi d'options d'achat ou de souscription d'actions, le prix d'exercice des options d'achat ou le prix de souscription des actions par les bénéficiaires sera fixé au jour où les options seront consenties par le Conseil d'administration, sans aucune décote, sans pouvoir être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain sur les vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration, ni, en cas d'options d'achat d'actions, au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce au jour de la décision du Conseil d'administration ;
- 8/ prend acte que la présente autorisation emporte, de plein droit, au profit des bénéficiaires des options de souscription d'actions, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription d'actions sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option accompagnée des bulletins de souscription et des versements de libération qui pourront être effectués en numéraire ou par compensation avec des créances sur la Société ;
- 9/ décide que la durée de validité des options qui sera fixée par le Conseil d'administration ne pourra excéder une période de dix ans à compter de leur date d'octroi ;

10/ donne au Conseil d'administration tous pouvoirs pour mettre en œuvre, ou subdéléguer dans les conditions fixées par la loi, la présente autorisation, à l'effet notamment de :

- déterminer si les options attribuées sont des options de souscription et/ou options d'achat d'actions et, le cas échéant, modifier son choix avant l'ouverture de la période de levée des options,
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des options attribuées parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'options allouées à chacun d'eux,
 - fixer la ou les dates ou périodes d'exercice des options,
 - décider, pour les options consenties aux dirigeants mandataires sociaux de la Société tels que visés à l'article L. 225-185 du Code de commerce, soit qu'elles ne peuvent pas être levées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité d'actions issues des levées d'options que ces dirigeants mandataires sociaux de la Société sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - déterminer et procéder, le cas échéant, à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des bénéficiaires (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
 - prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux options de souscription ou d'achat d'actions conformément à la réglementation en vigueur,
 - à sa seule initiative, en cas d'augmentations de capital, imputer les frais sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
 - en cas d'augmentations de capital, fixer les dates de jouissance des actions nouvellement émises, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et, en cas d'augmentation de capital, effectuer toutes formalités relatives à l'émission, à la cotation, à la bonne fin et au service financier des actions émises en vertu de la présente autorisation ;
- 11/ prend acte que la présente autorisation prive d'effet pour la partie non utilisée et pour la période non écoulee, et remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa vingt-troisième résolution.

■ Dix-huitième résolution

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes, dans la limite de 1,2 % du capital social, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société, ce plafond de 1,2 % et ce sous-plafond de 10 % s'imputant respectivement sur ceux fixés à la dix-septième 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. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- 1/ autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, au profit des bénéficiaires ci-après indiqués, à des attributions gratuites d'actions existantes de la Société ;
- 2/ fixe à trente-huit (38) 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 les bénéficiaires de ces attributions gratuites d'actions ne pourront être que, d'une part, les salariés ou certains d'entre eux, ou certaines catégories du personnel et, d'autre part, les mandataires sociaux tels que visés par l'article L. 225-197-1, II, du Code de commerce, tant de la Société que des sociétés ou groupements français et étrangers qui lui sont liés directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2, I, du Code de commerce ;
- 4/ décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 1,2 % du capital social de la Société au jour de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce plafond s'imputera sur le plafond fixé à la dix-septième résolution de la présente Assemblée générale relative aux options d'achat ou de souscription d'actions (ou le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation), et que le pourcentage fixé à ladite résolution constitue un plafond global visant les attributions effectuées en application et dans la limite de la présente résolution et les options consenties en application et dans la limite de la dix-septième résolution de la présente Assemblée générale ; étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera le montant nominal des actions existantes à attribuer éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions ;
- 5/ décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente autorisation aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter plus de 10 % de cette limite de 1,2 % du capital social fixée à l'alinéa précédent, étant précisé que ce sous-plafond s'imputera sur celui fixé au 5/ de la dix-septième résolution de la présente Assemblée générale relative aux options d'achat ou de souscription d'actions (ou le cas échéant, sur le montant du sous-plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation), et que le pourcentage de 10 % fixé à ladite résolution constitue un sous-plafond global visant les attributions d'actions effectuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en application et dans la limite de la présente résolution et les options d'achat ou de souscription d'actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en application et dans la limite de la dix-septième résolution de la présente Assemblée générale ;
- 6/ décide que le Conseil d'administration fixera les critères d'attribution de ces actions gratuites, arrêtera la liste ou les catégories de bénéficiaires des actions, le nombre d'actions gratuites attribuées dans les limites susmentionnées et les conditions, notamment de performance auxquelles seront assujetties les actions attribuées dans le cadre de plans de rémunération à long terme. Ces conditions de performance devront être sérieuses et exigeantes, à satisfaire sur une période minimale de trois années consécutives, et pourront être internes à la Société et/ou externes. Elles seront intégralement divulguées dans le Document d'enregistrement universel afférent à l'exercice au cours duquel les actions auront été attribuées. Le Conseil d'administration aura toutefois la faculté de fixer, pour certains bénéficiaires non dirigeants, un seuil en nombre d'actions en deçà duquel ces conditions de performance ne s'appliqueront pas aux actions attribuées dans le cadre de plans de rémunération long terme ;
- 7/ décide que les actions attribuées gratuitement dans le cadre de plans de rémunération à long terme seront acquises définitivement au terme d'une période minimale de trois ans, avec, si le Conseil d'administration le décide, une obligation de conservation des actions par les bénéficiaires, pour une durée qu'il fixera librement conformément à la loi ;
- 8/ l'acquisition définitive des actions attribuées gratuitement et la faculté de les céder librement interviendront néanmoins avant l'expiration de la période d'acquisition ou, le cas échéant, de l'obligation de conservation, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, ou cas équivalent à l'étranger ;
- 9/ donne au Conseil d'administration tous pouvoirs pour mettre en œuvre, ou subdéléguer dans la mesure autorisée par la loi, la présente autorisation, à l'effet notamment de :
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
 - fixer la durée de la période d'acquisition et, le cas échéant, de la période de conservation conformément à la loi et à la présente autorisation,
 - décider, pour les actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société tels que visés à l'article L. 225-197-1, II, du Code de commerce, soit qu'elles ne peuvent pas être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité de ces actions que ces dirigeants mandataires sociaux de la Société sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - déterminer et procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices, d'attribution gratuite d'actions, d'émission de nouveaux titres de capital avec droit préférentiel

de souscription réservé aux actionnaires, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves, de primes d'émission ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, de modification de la répartition des bénéfices par la création d'actions de préférence ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle). Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées,

- prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution,
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités en vertu de la présente autorisation ;

10/ prend acte que la présente autorisation prive d'effet pour la partie non utilisée et pour la période non écoulée, et remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019 dans sa vingt-quatrième résolution.

19^e résolution

Pouvoirs pour formalités

Aux termes de la **19^e résolution**, il vous est proposé de donner pouvoirs pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

■ Dix-neuvième résolution

Pouvoirs pour l'exécution des décisions de l'Assemblée générale mixte 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 générale 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 2021.

Le tableau ci-après présente en synthèse l'objet, la durée et les plafonds d'utilisation des résolutions financières qui vous ont été présentées 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 réservées au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe			
Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions (A)	AG 2022 17 ^e résolution	38 mois (août 2025)	1,5 % du capital social à la date de l'AG 2022, soit environ 31,5 millions d'euros avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,5 % pour les dirigeants mandataires sociaux (A) + (B) étant limité à 1,5 % du capital social
Attribution gratuite d'actions de performance existantes (B)	AG 2022 18 ^e résolution	38 mois (août 2025)	1,2 % du capital social à la date de l'AG 2022, soit environ 25 millions d'euros avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,2 % pour les dirigeants mandataires sociaux (imputation sur le sous-plafond de (A) applicable aux dirigeants mandataires sociaux) Imputation sur le plafond de (A)

Comment participer à l'Assemblée générale ?

En votre qualité d'actionnaire de Saint-Gobain, et quel que soit le nombre d'actions que vous détenez, vous pouvez participer à l'Assemblée en vous y rendant personnellement, en votant préalablement ou en vous y faisant représenter.

Vous pouvez utiliser Internet au lieu de la voie postale pour demander votre carte d'admission, voter à distance ou par procuration.

Si vous êtes actionnaire au nominatif pur ou administré, vous serez convoqué personnellement.

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, 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 31 mai 2022** (zéro heure, heure de Paris).

Les transactions intervenues après le vendredi 27 mai 2022 (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 de participation.

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 2 juin 2022. Pour être e-convoqué 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.

Participation à l'Assemblée



I. Vous souhaitez effectuer vos démarches par Internet

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 :

- **demander votre carte d'admission** si vous souhaitez assister personnellement à l'Assemblée ;
- **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.

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 **demandeur une carte d'admission**, 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 **demandeur votre carte d'admission**, 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 **demandeur votre carte d'admission** et assister personnellement à l'Assemblée, **voter par correspondance ou par procuration**, vous devrez demander le formulaire unique de demande de carte, de vote par correspondance ou par procuration à votre intermédiaire habilité et effectuer **vos démarches par voie postale** comme indiqué ci-après.

Si vous souhaitez donner procuration, vous pourrez **désigner ou révoquer un mandataire** par Internet de la manière suivante :

- envoyer 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 (2 juin 2022), 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**.

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.

4



La possibilité d'effectuer vos démarches par Internet prendra fin la veille de l'Assemblée, soit le mercredi 1 juin 2022 (15 heures, heure de Paris).

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



II. Vous souhaitez effectuer vos démarches par voie postale

A/ Vous demandez votre carte d'admission

Le formulaire unique, disponible sur demande auprès de votre intermédiaire habilité si vous n'êtes pas convoqué personnellement, vous permet de demander votre carte d'admission par voie postale. Il vous suffit de cocher **la case A** en haut, de dater et signer et de le retourner au moyen de l'enveloppe T, soit à BNP Paribas Securities Services si vous êtes actionnaire au nominatif, soit à votre intermédiaire habilité si vous êtes actionnaire au porteur. **En aucun cas, le formulaire n'est à retourner à la Compagnie de Saint-Gobain.**

Si vous n'avez pas reçu votre carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale, soit le mardi 31 mai 2022, vous pouvez la faire établir sur place le jour de l'Assemblée à partir de 14 heures en présentant aux guichets d'accueil :

- soit une pièce d'identité si vos actions sont au **nominatif** ;
- soit une attestation de participation si vos actions sont au **porteur** (document délivré sur simple demande par l'intermédiaire habilité) pour la quantité d'actions que vous détenez, datée du 31 mai 2022 (zéro heure, heure de Paris) et une pièce d'identité.

B/ Vous votez à distance ou donnez ou révoquez une procuration

Si vous n'assistez pas personnellement à l'Assemblée et souhaitez voter par correspondance, donner une procuration au Président ou à un autre mandataire, ou révoquer cette procuration, vous pourrez :

- **si vous êtes actionnaire au nominatif pur ou administré** : renvoyer le formulaire unique qui 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 ; et

- **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 de participation et l'adressera à BNP Paribas Securities Services.



Pour être pris en compte, les formulaires uniques et les attestations de participation devront être reçus par BNP Paribas Securities Services, au plus tard la veille de l'Assemblée, soit le mercredi 1 juin 2022 (15 heures, heure de Paris).

Il vous est recommandé 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 demandé sa carte d'admission, ou exprimé son vote avant l'Assemblée, ou décidé de voter par procuration, ne peut plus choisir un autre mode de participation ni revenir sur son vote.

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 27 mai 2022 (zéro heure, heure de Paris) entraînant un transfert de propriété des actions avant le mardi 31 mai 2022 (zéro heure, heure de Paris), BNP Paribas Securities Services invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la carte d'admission, le vote à distance exprimé avant l'Assemblée, la procuration ou l'attestation de participation.** 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 27 mai 2022 (zéro heure, heure de Paris) entraînant un transfert de propriété des actions après le mardi 31 mai 2022 (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.

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 de M. le Président du Conseil d'administration **soit par courrier par lettre recommandée avec accusé de réception au siège de la Société** : Tour Saint-Gobain - 12 place de l'Iris, 92400 Courbevoie - France, **soit par email** à l'adresse suivante : actionnaires@Saint-Gobain.com.

Pour être valable, les questions écrites doivent être reçues au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée générale, soit le vendredi 27 mai 2022 (à minuit, heure de Paris). Pour être prises en considération, elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription soit dans les comptes de titres nominatifs tenus pour le compte de la Société par son mandataire BNP Paribas Securities Services, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité.

Une réponse commune peut être apportée à plusieurs questions dès lors qu'elles présentent le même contenu. Conformément à la législation en vigueur, la réponse à une question écrite est réputée avoir été donnée si elle figure sur le site Internet de la Société www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale, sous la rubrique « Assemblée générale du 2 juin 2022 », sous-rubrique « Questions écrites/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 dédié sur la page de retransmission de l'Assemblée accessible *via* la page dédiée www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale. 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.



ADRESSE DU SITE INTERNET DÉDIÉ À L'ASSEMBLÉE DE SAINT-GOBAIN :
<http://www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale>

www.saint-gobain.com



NOTES

Area for notes, consisting of multiple horizontal dotted lines for writing.



NOTES

Area for handwritten notes, consisting of multiple horizontal dotted lines.



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

Demande 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 2021 incluant le Rapport financier annuel, qui est accessible sur le site internet de Saint-Gobain : www.saint-gobain.com.

À : le : 2022 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 30 mars 2022.

B/ Les informations et documents prévus à l'article R. 22-10-23 du Code de commerce ainsi que le tableau des délégations en cours et proposées à l'Assemblée générale 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 12 mai 2022.



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



Attention, 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 : 2022 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

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



Direction de la Communication
12, Place de l'Iris
92400 Courbevoie - France
www.saint-gobain.com

