

BROCHURE DE CONVOCATION 2023

Assemblée générale mixte

JEUDI 8 JUIN 2023 À 15H

À LA SALLE PLEYEL À PARIS (8^e)




SAINT-GOBAIN

SOMMAIRE

	Message du Président du Conseil d'administration	3
	Message du Directeur Général	3
1	RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE	4
1.1	Des résultats annuels record en 2022	4
1.2	Un nouveau profil de croissance et de résilience	5
1.3	Performance opérationnelle du Groupe	6
1.4	Performance par segment (chiffre d'affaires à données comparables)	8
1.5	Résultats financiers	13
1.6	Une politique actionnariale attractive	15
1.7	Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)	15
1.8	Perspectives 2023 et priorités stratégiques	24
2	GOVERNANCE	25
2.1	Présentation du Conseil d'administration	25
2.2	Propositions de nomination et renouvellement de mandats d'administratrices	31
2.3	Présentation de la direction du Groupe	34
2.4	Rémunération des organes d'administration et de direction (<i>Say-on-Pay</i>)	35
3	ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE	56
3.1	Ordre du jour	56
3.2	Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées	58
4	COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	80
	Qui peut participer à l'Assemblée générale ?	80
	Participez à nos efforts de développement durable	80
	Participation à l'Assemblée	81
	Comment remplir le formulaire unique ?	84
5	DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS ET DE CONVOCATION PAR INTERNET	85

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

Ou le **+33 1 88 54 05 05**



PAR COURRIER

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



PAR E-MAIL

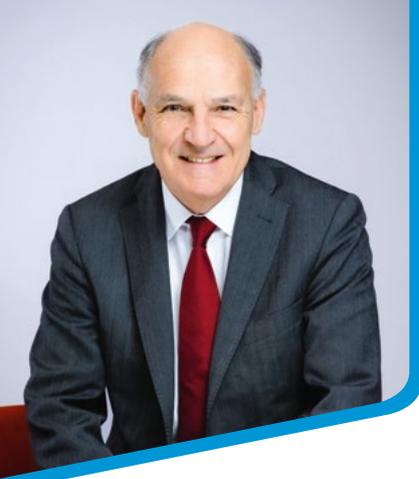
actionnaires@saint-gobain.com



INTERNET

www.saint-gobain.com

Page assemblée :
<https://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



SAINT-GOBAIN FAIT LA DÉMONSTRATION DE SA CAPACITÉ À CROÎTRE DE MANIÈRE RENTABLE ET DURABLE. ”

Madame, Monsieur, cher actionnaire,

La performance record de Saint-Gobain en 2022, après une année 2021 déjà historique, est une validation éclatante des choix stratégiques opérés au cours des dernières années.

C'est pour moi, comme pour l'ensemble du Conseil d'administration, un très grand motif de satisfaction, qui rejaille sur l'ensemble des parties prenantes.

La performance de 2022 est d'autant plus remarquable qu'elle s'est inscrite dans un environnement de marché chahuté, avec l'accroissement des risques géopolitiques et la désorganisation des chaînes logistiques.

Sur le plan financier, tous les indicateurs sont à des niveaux record. Le Groupe fait ainsi la démonstration de sa capacité à croître de manière rentable et durable. La progression notable du dividende permet d'en faire bénéficier nos actionnaires, ce dont je me réjouis.

Sur le plan extrafinancier, la présence de Saint-Gobain dans des indices boursiers ESG et les certifications obtenues sont le témoin de ses progrès. La réponse aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux ainsi que la prise en compte des intérêts de ses parties prenantes sont la condition de la contribution de Saint-Gobain à une économie décarbonée, à une performance moins consommatrice de ressources et à un monde plus juste.

Au nom du Conseil, et en mon nom propre, je souhaite exprimer ma reconnaissance à nos équipes dans le monde entier. Le Conseil d'administration est très confiant dans la capacité du Groupe à mettre en œuvre avec succès son plan stratégique.



SAINT-GOBAIN EST AUJOURD'HUI UN GROUPE PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ. ”

Madame, Monsieur, cher actionnaire,

L'année 2022 a été marquée, pour Saint-Gobain, par une performance remarquable sur tous les plans, financier autant qu'extra-financier. Cette performance a été portée par la force de notre position de leader de la construction durable, mais aussi par l'exécution sans faille et le succès de notre plan stratégique « *Grow & Impact* », par la puissance de notre innovation, par la solidité de notre modèle opérationnel par pays et bien sûr par le talent et l'engagement de nos équipes.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : un chiffre d'affaires en hausse de 16 % à 51,2 milliards d'euros versus 2021, un résultat d'exploitation en forte progression à 5,3 milliards d'euros et une marge record de 10,4 %.

Cette capacité à créer de la valeur est le fruit de la transformation profonde du Groupe, aujourd'hui doté d'une organisation agile et réactive, dirigé par des managers locaux natifs de leur pays. Nous avons par ailleurs fortement fait évoluer notre périmètre d'activité pour renforcer notre croissance et notre rentabilité : près d'un tiers du périmètre du Groupe a ainsi changé depuis 2018.

En 2023, Saint-Gobain est structuré pour faire face à un environnement volatil, où l'incertitude est presque devenue la norme. La priorité de Saint-Gobain est de continuer à démontrer sa résilience en consolidant son très bon niveau de performance opérationnelle.

2023 sera pour Saint-Gobain une nouvelle année de succès avec la mise en œuvre des priorités de « *Grow & Impact* ».



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 UTILLES DANS LES PAGES QUI SUIVENT. ”

L'ensemble des développements de l'année 2022 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 8 juin 2023 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.

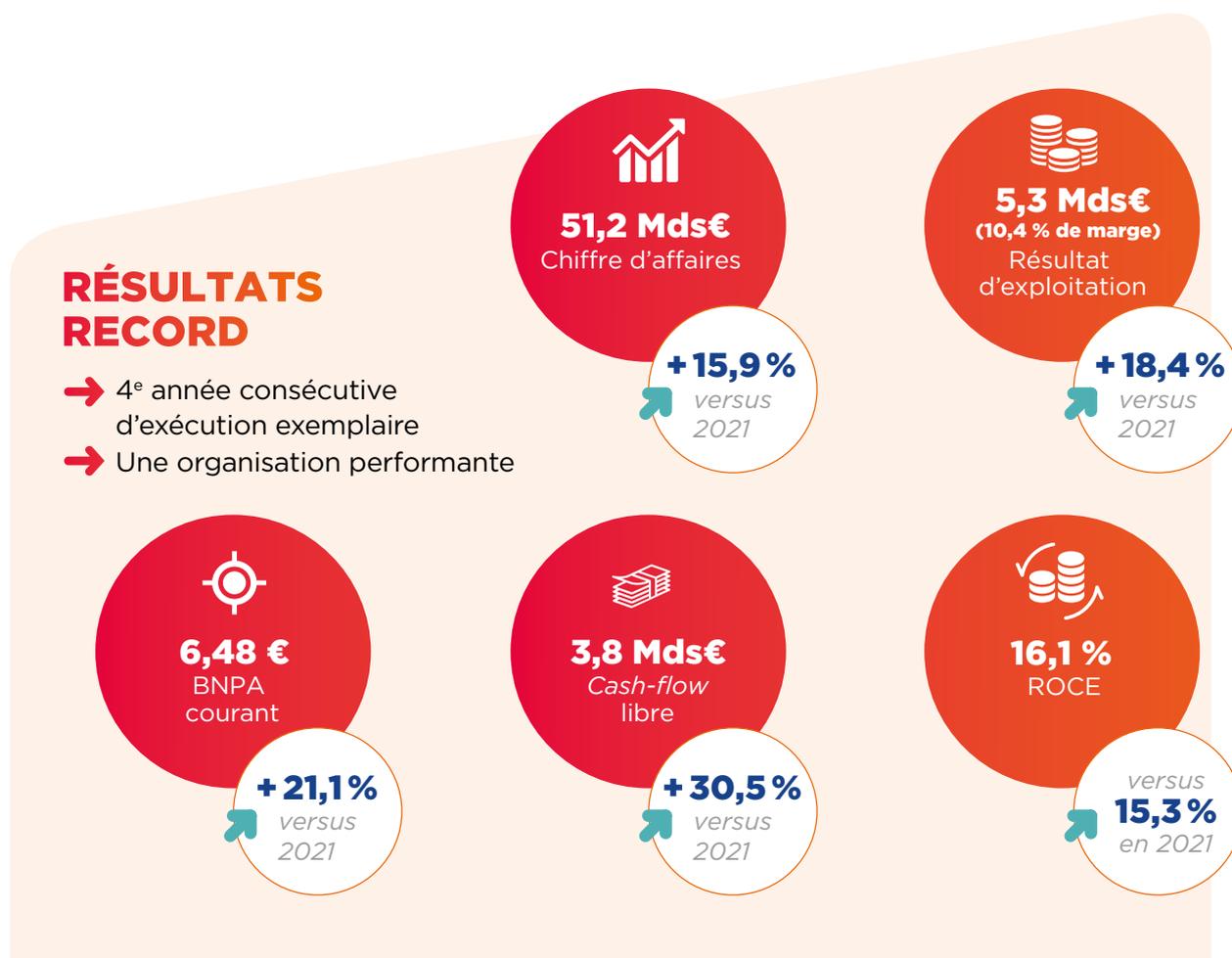
1

RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Les comptes consolidés de l'exercice 2022 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 23 février 2023. Les comptes consolidés ont été audités et certifiés par les Commissaires aux comptes.

1.1 DES RÉSULTATS ANNUELS RECORD EN 2022

Chiffres clés de l'année 2022



- Record en 2022 sur tous les indicateurs de performance financière (croissance, résultat d'exploitation, marge, résultat net courant, *cash-flow* libre, ROCE) ;
- Transformation profonde du profil du Groupe vers des marchés à forte croissance : rotation d'un tiers des ventes en quatre ans, renforçant l'exposition en Amérique du Nord et aux pays émergents, et portant les ventes dans la chimie de la construction à 5,3 Mds € ;
- Réduction de 27 % des émissions de CO₂ vs 2017 (« scope » 1 et 2), - 5 % en 2022 vs 2021 ;
- Retour aux actionnaires : 1,35 Md € en 2022 (rachats d'actions et dividende 2021). Dividende de 2,00 € (+ 23 %) proposé au titre de l'exercice 2022 ;
- Perspectives 2023 : approfondissement de la stratégie « Grow & Impact » avec une nouvelle année de marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 %.

RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Un nouveau profil de croissance et de résilience

(en millions d'euros)	2021	2022	Variation
Chiffre d'affaires	44 160	51 197	+ 15,9 %
Résultat d'exploitation	4 507	5 337	+ 18,4 %
Marge d'exploitation (en %)	10,2 %	10,4 %	+ 20 pb
BNPA courant (en euros)	5,35	6,48	+ 21,1 %
Cash-flow libre	2 904	3 791	+ 30,5 %
ROCE (en %)	15,3 %	16,1 %	+ 80 pb

1.2 UN NOUVEAU PROFIL DE CROISSANCE ET DE RÉSILIENCE

A – 2018-2022 : des années de profondes transformations pour le Groupe

- **Un chiffre d'affaires en hausse de + 23 % dans un contexte d'évolution profonde du périmètre** avec une rotation de **1/3 des ventes** depuis 2018 : 9 milliards d'euros de cessions et près de 4 milliards d'euros d'acquisitions ;
- **Une forte amélioration de la marge d'exploitation en 2022 vs 2018** (270 points de base), dont un gain structurel de 200 points de base sur la période – **240 points de base** en année pleine **post cession de la distribution au Royaume-Uni** – grâce aux économies de coûts liées à la nouvelle organisation et à l'optimisation du profil du Groupe ;
- **Des gains d'efficacité très significatifs**, grâce à notre nouvelle organisation, qui se manifestent notamment par une grande proximité avec nos clients, un *pricing power* accru et une culture renforcée de responsabilisation des équipes locales sur les résultats.

(en millions d'euros)	2018	2022	Variation
Chiffre d'affaires	41 774	51 197	+ 23 %
Résultat d'exploitation	3 207	5 337	+ 66 %
Marge d'exploitation (en %)	7,7 %	10,4 %	+ 270 pb
BNPA courant (en euros)	3,18	6,48	x2
Cash-flow libre	1 236	3 791	x3
ROCE (en %)	10,7 %	16,1 %	+ 540 pb

B – 2021-2022 : déploiement réussi du plan stratégique « Grow & Impact »

Les deux premières années du plan s'inscrivent avec succès dans la nouvelle trajectoire financière de « **Grow & Impact** », marquant une accélération des résultats, du *cash-flow* et de la création de valeur, dépassant partout les objectifs :

- **Une forte croissance interne de + 10 % en moyenne annuelle** ⁽¹⁾, bénéficiant d'une **offre inégalée de solutions durables** représentant près de **3/4 des ventes** du Groupe ;
- **Un leader mondial dans la chimie de la construction avec 5,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel** (*pro forma* des évolutions de périmètre en 2022), grâce à une forte dynamique interne et à ses acquisitions récentes (Chryso, GCP, Impac au Mexique, Brasprefer et Matchem au Brésil, IDP Chemicals en Égypte, Best Crete en Malaisie, Choksey Chemicals en Inde et Urumix en Uruguay) ;
- **Un résultat d'exploitation désormais bien équilibré entre les trois zones géographiques** (*pro forma* des évolutions de périmètre en 2022) : 30 % en Amérique du Nord, 32 % en Asie & pays émergents et 38 % en Europe occidentale ;
- **Des résultats financiers records**, avec en moyenne sur deux ans : une marge d'exploitation de 10,3 %, un taux de conversion de *cash-flow* libre de 56 % et une forte création de valeur avec un ROCE de 15,7 % ;
- **Un retour aux actionnaires historique** : 2,6 milliards d'euros sur deux ans par rachat d'actions et versement du dividende. Avec plus de 1 milliard d'euros de rachat d'actions réalisé sur deux ans, le Groupe est en avance sur l'objectif de rachat de 2 milliards d'euros sur cinq ans (2021-2025).

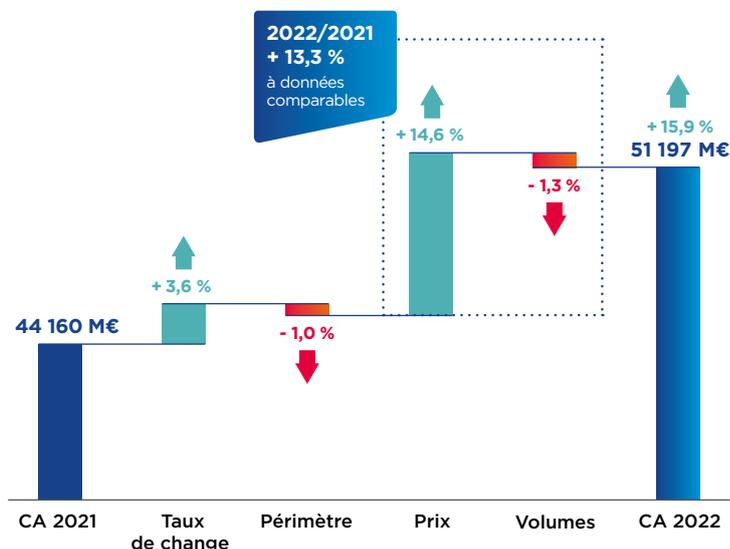
⁽¹⁾ Croissance interne moyenne sur 2021 et 2022 : + 6,9 % en 2021 (+ 13,8 % 2021/2019 divisé par deux) et + 13,3 % en 2022.

1 RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Performance opérationnelle du Groupe

1.3 PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

A - Une croissance interne dynamique



- **Surperformance sur nos principaux marchés**
- **Périmètre** : poursuite de l'optimisation du profil du Groupe, à la fois en termes de cessions et d'acquisitions
- **Effet de change** : appréciation du dollar américain, du réal brésilien et de certaines devises en pays émergents

À données comparables, le chiffre d'affaires progresse de + 13,3 %. Cette performance, soutenue par la **bonne dynamique de tous nos segments qui affichent chacun une croissance interne à deux chiffres**, a été réalisée grâce au leadership mondial du Groupe en construction durable.

En tirant parti de la valeur ajoutée apportée par ses solutions et du dynamisme de son organisation locale au plus proche des clients, Saint-Gobain a pu protéger sa marge d'exploitation, générant un **écart prix-coûts positif** sur l'ensemble de l'année et sur chaque semestre, grâce à une hausse des prix de **+ 14,6 %** au niveau mondial sur l'année (+ 13,8 % au second semestre sur une base de comparaison plus élevée). Cette force a permis au Groupe de bien gérer l'inflation des coûts d'énergie et de matières premières, qui atteint environ 3 milliards d'euros en 2022 par rapport à 2021.

Les volumes du Groupe s'inscrivent en léger repli de - 1,3 % sur l'année et - 2,3 % au second semestre (avec un effet jours ouvrés défavorable d'environ 0,5 % sur cette dernière période).

À données réelles, le chiffre d'affaires progresse fortement de **+ 15,9 % à 51,2 milliards d'euros**, avec un effet de change de + 3,6 % sur l'année (+ 2,4 % au quatrième trimestre). L'effet périmètre de - 1,0 % sur l'année devient positif au second semestre à hauteur de + 1,3 %.

L'optimisation du profil du Groupe s'est poursuivie avec **détermination en 2022**, à la fois en termes de cessions avec 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires cédé ou en cours de cession – notamment la distribution au Royaume-Uni et en Pologne, les activités dans la transformation du vitrage et les Cristaux & Détecteurs – et en termes d'acquisitions avec 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires acquis, principalement dans la chimie de la construction **GCP Applied Technologies (GCP)** en octobre 2022 et Impac au Mexique en avril 2022, dans les produits d'extérieur Kaycan en Amérique du Nord en août 2022 et dans l'isolation Rockwool India Pvt Ltd. en février 2022.

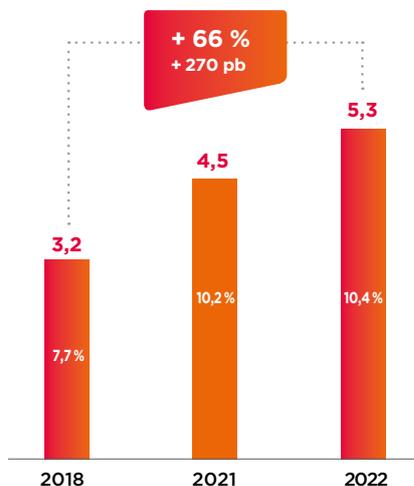
À noter que la **cession de la totalité des marques restantes de la distribution au Royaume-Uni** (environ 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022) **sera finalisée d'ici fin mars 2023**.

L'intégration des acquisitions récentes se déroule particulièrement bien, et l'ensemble des synergies est validé et en cours d'exécution :

- **Chryso** : croissance du chiffre d'affaires de + 20 %, EBITDA de 100 millions d'euros en 2022 avec une marge qui se maintient au meilleur niveau de son secteur ;
- **Kaycan** : EBITDA de 84 millions de dollars sur l'ensemble de l'année 2022 ;
- **GCP** : EBITDA projeté de 170 millions de dollars en 2023 pour la première année pleine.

B – Résultat d'exploitation et marge : des records pour la deuxième année consécutive

(Mds € et %)



- Forte progression du résultat d'exploitation depuis 2018 : + 14 % par an en moyenne
- Marge record à 2 chiffres pour la deuxième année consécutive
- Amélioration de la marge de 270 pb vs 2018
- Très bonne gestion du différentiel prix/coûts

Le **résultat d'exploitation** progresse fortement et atteint un **nouveau plus haut historique à 5 337 M€**, soit **+ 18,4 %** en réel par rapport à 2021, + 13,3 % à taux de change comparables (+ 11,7 % à données comparables) et + 66 % par rapport à 2018.

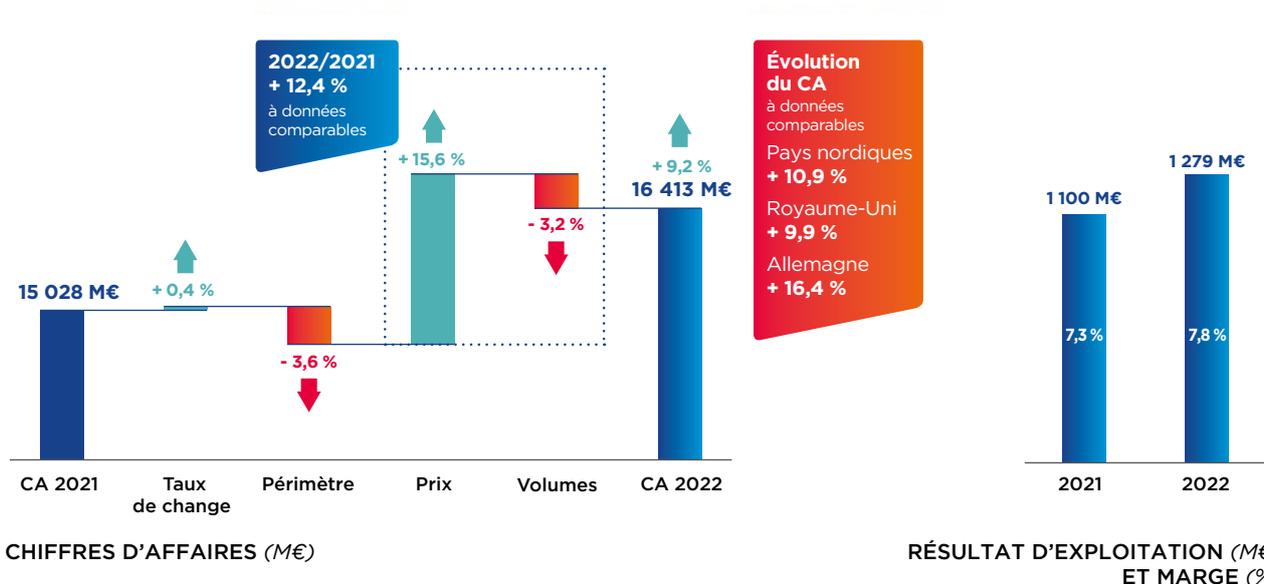
La **marge d'exploitation** de Saint-Gobain atteint un nouveau record pour s'établir à **10,4 % en 2022** (contre 10,2 % en 2021), soit une progression de 270 points de base depuis le lancement de la transformation du Groupe fin 2018.

1 RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

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

1.4 PERFORMANCE PAR SEGMENT (CHIFFRE D'AFFAIRES À DONNÉES COMPARABLES)

A – Europe du Nord : une bonne croissance des ventes, tirée par la rénovation, et une marge d'exploitation record



L'Europe du Nord progresse de +12,4 % dans un environnement fortement inflationniste, avec une légère érosion des volumes dans un contexte de ralentissement du marché de la construction neuve. L'activité de rénovation reste à un bon niveau, compte tenu des mesures d'incitation et des réglementations plus strictes en matière d'efficacité énergétique. La marge d'exploitation de la région s'inscrit à un nouveau record annuel de 7,8 % (contre 5,6 % en 2018), grâce à un périmètre d'activités optimisé et à une bonne gestion de l'écart prix-coûts.

Les pays nordiques surperforment leur marché grâce au succès de leur présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la construction. Les carnets de commandes des artisans continuent à être bien remplis. Par ailleurs, notre usine de Fredrikstad en Norvège, première usine au monde de plaques de plâtre neutre en carbone, démarrera d'ici la fin du premier semestre 2023. **Le Royaume-Uni** affiche une performance satisfaisante dans un marché en retrait plus marqué, à la fois dans le neuf et la rénovation.

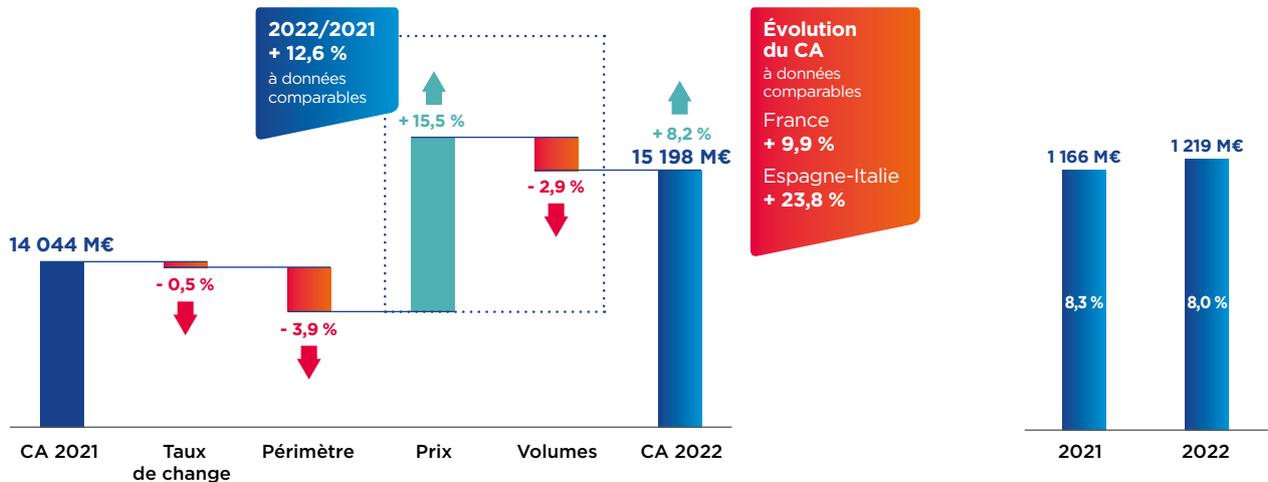
Le pays a été très actif dans l'optimisation de son périmètre avec environ 3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires cédé ou en cours de cession (toutes enseignes de distribution et transformation verrière) depuis deux ans.

En **Allemagne**, dans un marché en ralentissement au second semestre perturbé par les craintes liées à l'inflation et l'approvisionnement énergétique, le Groupe a bénéficié de ses positions solides en matière de rénovation énergétique. Malgré un ralentissement au second semestre, l'**Europe de l'Est** affiche une excellente performance en 2022 – tout particulièrement en Pologne et en Roumanie – bénéficiant de ses positions de leader. La signature d'un contrat d'achat d'électricité renouvelable en Pologne permettra de couvrir près de 45 % des besoins en électricité de Saint-Gobain dans le pays à partir de 2025.

RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

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

B – Europe du Sud, Moyen-Orient et Afrique : une bonne croissance des ventes, tirée par la rénovation, et un très bon niveau de marge



CHIFFRES D'AFFAIRES (M€)

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

Les ventes de l'Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique progressent de + 12,6 % dans un environnement fortement inflationniste, avec une légère érosion des volumes sur l'année liée au ralentissement du marché de la construction neuve. À noter un bon quatrième trimestre – stable en volume – grâce à la poursuite d'une surperformance sur le marché plus résilient de la rénovation, avec une demande stimulée par des réglementations plus strictes, des mesures d'incitation gouvernementale et une rentabilité bonifiée des projets de rénovation énergétique. Le résultat d'exploitation atteint un nouveau record avec une marge d'exploitation de 8,0 % (contre 4,6 % en 2018), grâce à un profil fortement optimisé post transformation, une bonne gestion de l'écart prix-coûts, des gains de productivité et un bon contrôle des coûts.

En **France**, le Groupe renforce sa présence sur le marché de la rénovation où les artisans conservent des carnets de commandes remplis – notamment grâce à un contexte réglementaire favorable, à des programmes sur les bâtiments publics et à des dispositifs de soutien aux ménages (MaPrimeRenov').

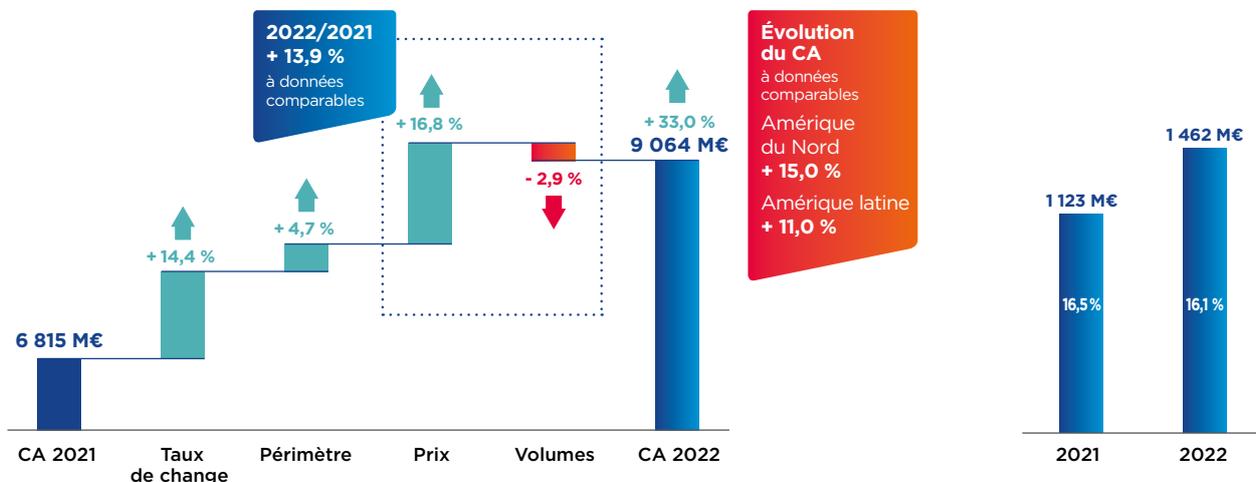
La présence de Saint-Gobain sur l'ensemble de la chaîne de valeur – première offre bas carbone du marché en vitrage, applications digitales pour les clients, accent mis sur la collecte et le recyclage, centres de formation des artisans – contribue au leadership incontesté du Groupe sur la rénovation énergétique.

L'**Espagne** et l'**Italie** affichent une croissance très dynamique, avec une nouvelle évolution positive des volumes, grâce à leur organisation commerciale par canal de ventes et leur offre de solutions de construction légère et durable. Le **Benelux** résiste bien dans un marché plus difficile et bénéficie du développement de solutions innovantes améliorant la productivité de nos clients. Les **pays du Moyen-Orient et d'Afrique** continuent d'afficher une croissance très significative, bénéficiant de l'ouverture de trois nouvelles usines dans la chimie de la construction (Kenya, Afrique du Sud et Oman) et de marchés dynamiques, tout particulièrement dans les pays du Golfe et en Égypte.

1 RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

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

C – Amériques : une bonne croissance des ventes, tirée par les solutions complètes de construction légère, et très bon niveau de marge



CHIFFRES D'AFFAIRES (M€)

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

Les Amériques affichent une croissance interne de +13,9 %, malgré un marché de la construction neuve en ralentissement au second semestre. Le résultat d'exploitation de la région atteint un nouveau record à 1,5 milliard d'euros – les États-Unis représentant désormais le 1^{er} pays du Groupe en termes de résultats – avec une progression de +30 % en masse et une marge d'exploitation à 16,1 % (contre 11,2 % en 2018), soutenue par la bonne dynamique des acquisitions récentes, les synergies de coûts et de ventes, et par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif.

- **L'Amérique du Nord** progresse de +15,0 %, tirée par le développement d'une offre complète de solutions, par la bonne dynamique dans les solutions de construction légère, et par une forte présence dans la rénovation. L'année 2022 a été marquée par le lancement de la nouvelle solution de laine à souffler MaxPro pour l'isolation des combles. Si le marché de la construction neuve marque le pas, le besoin structurel de logements supplémentaires, ainsi que le stock de chantiers en cours de réalisation devraient atténuer ce ralentissement. Les équipes ont très bien progressé sur les intégrations de Kaycan et de l'activité des matériaux de construction de spécialités de GCP (membranes

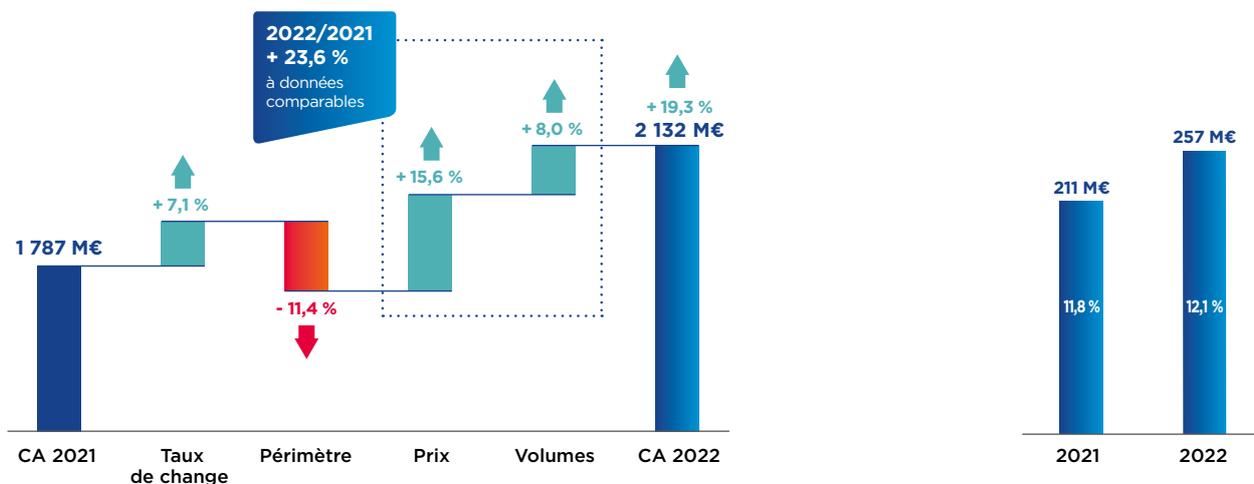
d'étanchéité), permettant d'accélérer la réalisation des synergies attendues, de confirmer les opportunités de développement commercial et de renforcer la position de leader de Saint-Gobain dans les matériaux de construction en Amérique du Nord. Après la signature en 2021 d'un contrat d'achat d'électricité renouvelable dans l'éolien, le Groupe a signé en 2022 un nouveau contrat d'achat d'énergie solaire : ils permettront de couvrir plus de 60 % des besoins en électricité de Saint-Gobain en Amérique du Nord d'ici fin 2024.

- **L'Amérique latine** affiche une croissance de +11,0 % dans un environnement macroéconomique encore difficile au Brésil. La croissance dans tous les pays de la région est soutenue grâce à l'augmentation des prix de ventes, l'enrichissement de l'offre et du mix, une présence géographique et une gamme de produits enrichies par des acquisitions ciblées pays par pays dans la chimie de la construction (Impac au Mexique, Brasprefer au Brésil dans l'imperméabilisation, Urumix en Uruguay pour la première implantation de Saint-Gobain dans ce pays) et dans l'isolation (Termica San Luis en Argentine).

RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

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

D - Asie-Pacifique : une forte progression des ventes et une marge record



CHIFFRES D'AFFAIRES (M€)

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

L'Asie-Pacifique enregistre une croissance interne de + 23,6 %, tirée par l'Inde et l'Asie du Sud-Est. La marge d'exploitation s'inscrit à un record annuel de 12,1 % (contre 10,4 % en 2018) soutenue par la bonne dynamique des volumes et par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie positif.

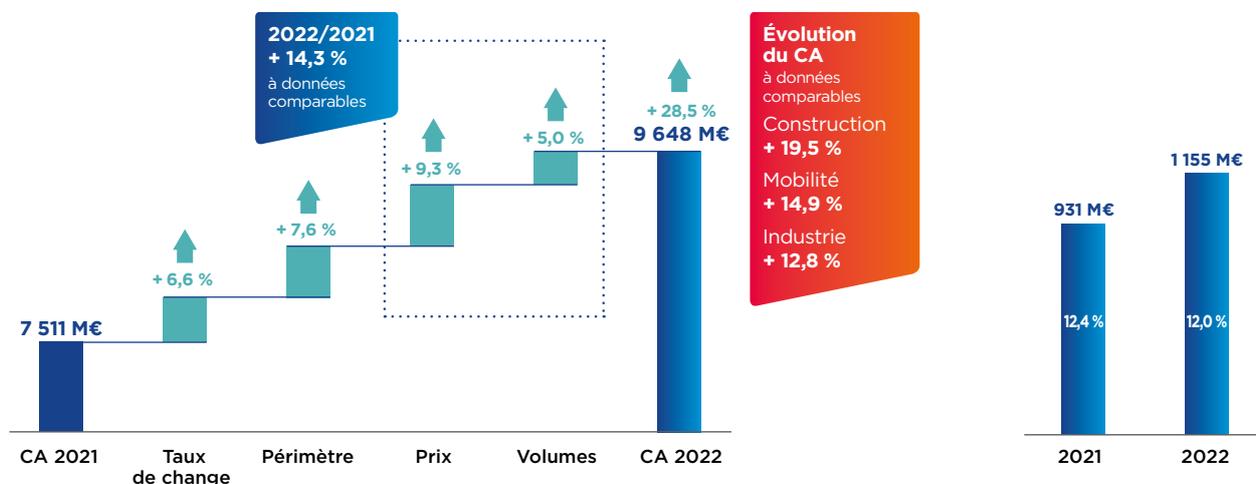
L'Inde affiche en 2022 une excellente performance grâce à la poursuite de gains de parts de marché et à une offre intégrée et innovante, qui se déploie auprès de nouveaux clients. Ainsi, environ 85 *showrooms* « MyHome by Saint-Gobain » seront bientôt opérationnels dans le pays pour présenter nos solutions complètes à une nouvelle clientèle grand public. Pour répondre à la croissance du marché, Saint-Gobain a inauguré une nouvelle usine de plaques de plâtre qui fonctionnera en 2024 à la biomasse, a continué de se développer dans la chimie de la construction, et a préparé l'ouverture de sa 6^e usine de vitrage (*float*) prévue courant 2023. L'intégration réussie

de Rockwool India Pvt Ltd. (isolation en laine de roche) à laquelle s'ajoute l'accord en vue de l'acquisition de U.P. Twiga Fiberglass Ltd. (isolation en laine de verre) complètent les positions de leader du Groupe dans les solutions de façade et d'aménagement intérieur. Malgré les perturbations liées à la situation sanitaire, la **Chine** a maintenu une croissance modérée tirée principalement par les prix, bénéficiant de son positionnement différenciant sur le secteur porteur de la construction légère et de la rénovation. En **Asie du Sud-Est**, le Groupe a maintenu sa forte dynamique de croissance et de surperformance – notamment au Vietnam et en Malaisie – soutenue par la diversification de l'offre dans la chimie de la construction avec l'ouverture de deux nouvelles lignes de production en 2022 (Vietnam et Philippines). L'acquisition de Best Crete en fin d'année en Malaisie complète également l'offre de revêtements de sols à base de résine.

1 RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

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

E – Solutions de Haute Performance (SHP) : une accélération de la croissance des ventes



CHIFFRES D'AFFAIRES (M€)

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

Le chiffre d'affaires des SHP progresse de +14,3 %, bénéficiant d'une accélération des prix au second semestre et d'une bonne croissance des volumes (+5,0 % en 2022) notamment grâce à la reprise de l'automobile en Europe au second semestre. La marge d'exploitation s'établit à 12,0 %, en légère érosion par rapport à l'an passé en raison d'un effet de mix négatif et du rattrapage progressif des prix de la Mobilité dans un environnement très inflationniste.

- Les activités servant les **clients mondiaux de la construction** affichent des records de ventes et surperforment le marché avec une croissance de +19,5 %. Elles continuent à bénéficier de tendances positives dans les solutions textiles pour l'isolation thermique par l'extérieur (ETICS). Les excellentes tendances de ventes et de résultats de Chryso se poursuivent, tirées par la décarbonation du secteur de la construction, grâce à des investissements de croissance (5^e usine d'adjuvants en Inde) et à des acquisitions ciblées (Matchem au Brésil, IDP Chemicals en Égypte). La nouvelle organisation Chimie de la Construction intégrant GCP est en place depuis le 1^{er} octobre 2022 et permet d'accélérer la réalisation des synergies attendues.

- L'activité **Mobilité** progresse de +14,9 % sur l'année avec une accélération au second semestre à +24,4 %, soutenue à la fois par un rattrapage progressif des prix de vente et par un rebond des volumes. La dynamique continue d'être favorable dans les Amériques, en Inde et en Chine. Grâce à son avance technologique sur l'offre pour véhicules électriques – dont la part atteint 30 % de ses ventes en fin d'année – et à ses solutions à forte valeur ajoutée, l'activité Mobilité continue de surperformer le marché automobile.
- Les activités servant l'**Industrie** progressent de +12,8 %, soutenues par les activités liées aux cycles d'investissement, comme les céramiques qui bénéficient d'une demande forte d'innovation sur les matériaux et les nouvelles technologies de décarbonation. Dans ce contexte, la société Valoref, pionnière dans le recyclage des céramiques en Europe, a augmenté ses ventes en 2022 de près de +50 % en se développant à l'international en Inde et en Chine, et vise désormais l'Amérique du Nord.

1.5 RÉSULTATS FINANCIERS

A – Un EBITDA record pour la deuxième année consécutive

(en millions d'euros)	2021	2022	2022/2021
Résultat d'exploitation	4 507	5 337	+ 18,4 %
Charges hors exploitation	(239)	(262)	
Résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre	(67)	(85)	
Dépréciations d'actifs et autres	(265)	(408)	
Résultat Opérationnel	3 936	4 582	
Résultat d'exploitation	4 507	5 337	
Amortissements d'exploitation	1 934	2 048	
Charges hors exploitation	(239)	(262)	
EBITDA	6 202	7 123	+ 14,9 %

L'EBITDA progresse de + 15 % pour s'établir à un **nouveau record de 7 123 millions d'euros** (+ 53 % par rapport à 2018). Les pertes et profits hors exploitation intégrés à l'EBITDA atteignent - 262 millions d'euros.

Les plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre s'inscrivent à - 493 millions d'euros (contre - 332 millions

d'euros en 2021) : - 292 millions d'euros de dépréciations d'actifs principalement liées aux cessions (notamment la distribution au Royaume-Uni), - 116 millions d'euros d'amortissements incorporels d'allocation du prix d'acquisition (PPA) et - 85 millions d'euros de résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre.

B – Un résultat net courant record pour la deuxième année consécutive

(en millions d'euros)	2021	2022	2022/2021
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	3 936	4 582	
Résultat financier	(408)	(405)	
Impôts	(919)	(1 082)	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	2 521	3 003	
RÉSULTAT NET COURANT	2 815	3 335	+ 18,5 %
BNPA courant (en euros)	5,35	6,48	+ 21,1 %

Le **résultat net courant ressort à un nouveau record de 3 335 millions d'euros (+ 18 %)**. Le taux d'impôt sur le résultat net courant s'inscrit à 25 %.

Les **investissements industriels** s'établissent à 1 940 millions d'euros (en hausse de + 22 %) tirés par la progression de + 61 % des investissements de croissance qui sont concentrés à près de 70 % sur l'Amérique du Nord et les pays émergents. Les investissements industriels atteignent 3,8 % du chiffre d'affaires en 2022.

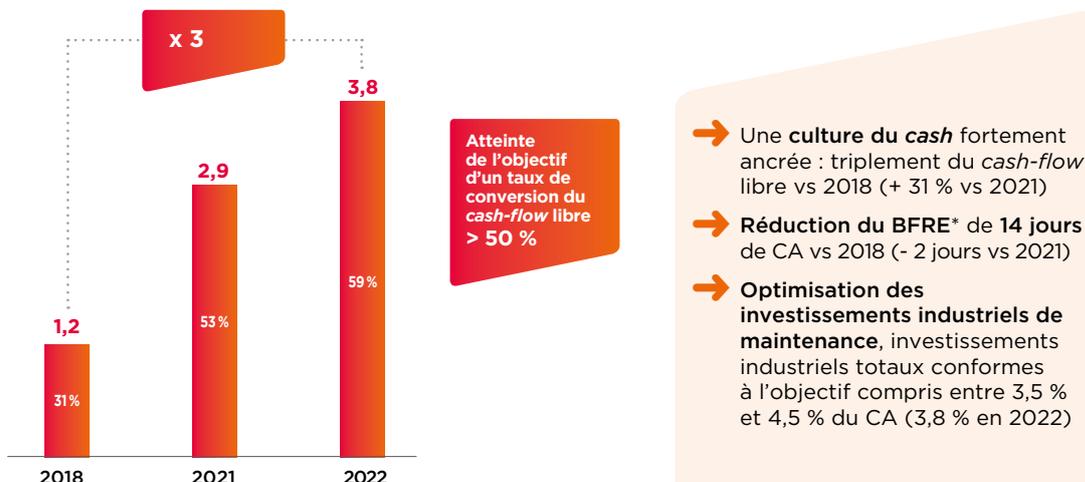
Le Groupe a ainsi ouvert **17 nouvelles usines et lignes de production pour renforcer ses positions de leader sur les marchés à forte croissance de la chimie de la construction et de la construction légère** – en particulier en Asie (Inde, Philippines, Vietnam, Chine), Afrique et Moyen-Orient (Kenya, Zimbabwe, Oman), Amérique latine (Mexique, Brésil) et Europe (République tchèque avec un site d'impression 3D, Pologne).

1 RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Résultats financiers

C - Un record de génération de *cash-flow* libre

CASH-FLOW LIBRE EN MDS € ET TAUX DE CONVERSION EN %



* BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.

Le *cash-flow* libre atteint un record à 3 791 millions d'euros - en progression de + 31 % et multiplié par trois par rapport à 2018 - avec un taux de conversion de *cash-flow* libre de 59 % (contre 53 % en 2021 et 31 % en 2018), grâce à la forte progression de l'EBITDA et à une très bonne gestion du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) d'exploitation qui s'élève à 15 jours de chiffre d'affaires à fin décembre 2022 contre 17 jours à fin décembre 2021.

Le **ROCE** atteint un nouveau record de 16,1 % (contre 15,3 % en 2021 et 10,7 % en 2018) permettant une forte création de valeur pour nos actionnaires, en ligne ou au-delà de l'objectif compris entre 12 % et 15 % dans tous nos segments.

Les investissements en titres de sociétés contrôlées nets de l'endettement acquis s'élèvent à 3 684 millions d'euros (contre 1 319 millions d'euros en 2021), reflétant principalement l'acquisition de GCP dans la chimie de la construction - mais également d'Impac au Mexique, Matchem et Brasprefer au Brésil, Urumix en Uruguay, IDP Chemicals en Égypte - ainsi que de Kaycan dans les produits d'extérieur en Amérique du Nord et Rockwool India Pvt Ltd. dans l'isolation en Inde. Au total, le Groupe a réalisé en 2022 des acquisitions représentant en année pleine un chiffre d'affaires d'environ 1,9 milliard d'euros et un EBITDA d'environ 300 millions d'euros.

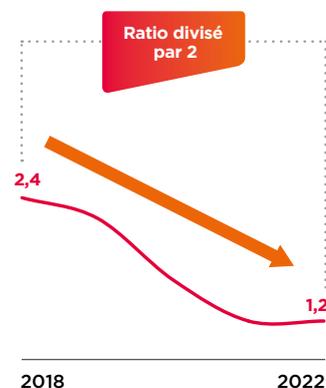
Les désinvestissements s'élèvent à 501 millions d'euros, essentiellement liés aux cessions des activités de distribution spécialisée au Royaume-Uni, des Cristaux et Détecteurs et des céramiques destinées au marché de la sidérurgie.

D - Un bilan renforcé, des notes et perspectives relevées par les agences de notation

DETTE NETTE (Mds €)



DETTE NETTE/EBITDA



→ Ratio Dette nette/EBITDA à 1,2 pour la deuxième année consécutive, au-delà des objectifs (1,5x à 2,0x)

L'endettement net s'établit à 8,2 milliards d'euros. Le ratio d'endettement net sur fonds propres (capitaux propres de l'ensemble consolidé) reste stable à 35 % à fin décembre 2022. Le ratio « dette nette sur EBITDA » reste stable par rapport à fin 2021 à 1,2, divisé par deux par rapport à fin 2018.

RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)

1.6 UNE POLITIQUE ACTIONNARIALE ATTRACTIVE

En 2022, Saint-Gobain a distribué un montant record de **1,35 milliard d'euros à ses actionnaires**, soit un rendement total de 5,8 % sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2022 (45,65 €) :

- Un montant d'environ **835 millions d'euros a été versé par le Groupe à ses actionnaires au titre du paiement du dividende** de l'exercice 2021 ;
- Un montant de **520 millions d'euros a été alloué au rachat de ses propres actions** en 2022 (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) pour réduire le nombre de titres en circulation à 511 millions à fin décembre 2022 contre 521 millions à fin décembre 2021.

En 2023, le Groupe prévoit de distribuer à ses actionnaires un montant total supérieur à **1,4 milliard d'euros** :

- Lors de sa réunion du 23 février 2023, le Conseil d'administration de la Compagnie a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 8 juin 2023 de distribuer en espèces un **dividende en hausse de + 23 % à 2,00 euros par action** (contre 1,63 euro en 2021) au titre de l'exercice 2022. Ce dividende représente **31 % du résultat net courant**. La date de détachement (« *ex date* ») est fixée au 12 juin et la mise en paiement du dividende interviendra le 14 juin 2023 ;
- **Le Groupe allouera au moins 400 millions d'euros au rachat de ses propres actions en 2023** (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) – pour continuer à réduire le nombre de ses titres en circulation – conformément aux objectifs du plan « Grow & Impact ».

1.7 PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET GOUVERNANCE (ESG)

Pour Saint-Gobain, une **croissance durable** se conçoit au sein de son écosystème, c'est-à-dire en prenant en compte les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Le Groupe a pour ambition de poursuivre sur le **long terme** une trajectoire de développement qui intègre autant l'**objectif de performance financière** et de valeur actionnariale que la **responsabilité sociale d'entreprise (RSE)** du Groupe.

La RSE est une **priorité transversale** ; elle fait donc **partie intégrante du modèle d'affaires** de Saint-Gobain et irrigue l'ensemble de ses activités.

En faisant évoluer son modèle, en faisant progresser son organisation et ses procédés industriels, et en mettant sur le marché des solutions innovantes alliant performance et contribution à un développement durable, le Groupe participe à **trois ambitions de long terme** :

- contribuer à un **monde décarboné** ;
- améliorer la performance de notre écosystème en **réduisant son empreinte** ;
- participer à un **monde plus sain, plus juste et plus inclusif**.

1.7.1 CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

Stratégie climatique

Face à l'**enjeu du changement climatique** et aux risques qui lui sont liés, l'objectif à l'échelle mondiale est de favoriser l'émergence d'une économie juste, durable, qui permette de limiter le réchauffement sous le seuil des 1,5 °C, de manière à réaliser l'ambition de l'accord de Paris.

La **stratégie de Saint-Gobain** est alignée avec cet objectif. Elle s'inscrit dans une **approche délibérément collective** ; la lutte contre le changement climatique passe en effet par la **coopération de l'ensemble des parties prenantes** – en particulier les États, les entreprises et la société civile – autour d'un cadre international exigeant. En septembre 2019, le Groupe a ainsi répondu à un appel à l'action lancé par une vaste coalition de chefs d'entreprise, représentants de la société civile et des dirigeants des Nations unies, en vue d'apporter sa contribution à la lutte contre le dérèglement climatique.

Pour Saint-Gobain, la stratégie climatique du Groupe passe par un double engagement :

- **maximiser sa contribution positive à l'échelle de sa chaîne de valeur**, en aidant ses clients à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre grâce à l'utilisation de ses solutions ;
- **minimiser sa propre empreinte** sur les êtres humains et sur l'environnement, en réduisant l'impact carbone de ses opérations.

Le Groupe a donc mis en place sa **feuille de route CO₂** pour contribuer à atteindre la neutralité carbone à l'**horizon 2050**. Cette démarche intègre ses **objectifs pour 2030**.

La **construction** représente à elle seule près de 40 % des émissions annuelles de CO₂ dans le monde, dont les deux tiers sont constitués par l'exploitation des bâtiments et le tiers restant résulte de la construction neuve et des émissions contenues dans les produits et matériaux ainsi utilisés. La **transition du secteur de la construction vers la neutralité carbone** est donc essentielle dans la lutte contre le changement climatique. Par sa position unique sur la chaîne de valeur, Saint-Gobain, qui aspire à être le **leader mondial de la construction durable**, est idéalement placé pour avoir un impact significatif et contribuer à l'objectif de la décarbonation.

La **nouvelle organisation du Groupe**, qui s'appuie sur une articulation unique du local et du mondial, participe fortement à sa capacité à contribuer à la décarbonation de l'économie. Au **niveau local**, agir au plus près des territoires (pays, districts, collectivités urbaines) permet de s'appuyer sur des écosystèmes locaux résilients et plus favorables au développement d'une économie « bas carbone » ; Saint-Gobain s'insère par ailleurs dans des **dynamiques régionales ou planétaires**, notamment en matière de rénovation énergétique des bâtiments ou de développement de la construction légère.

1 RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)

La vision à l'horizon 2050

Diminuer l'empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie

Des solutions sont déjà disponibles pour décarboner les deux tiers des émissions de gaz à effet de serre du secteur de la construction. De manière générale, Saint-Gobain innove pour **développer des solutions qui réduisent l'empreinte carbone des bâtiments** sur l'ensemble de leur cycle de vie :

- le Groupe **conçoit, produit et distribue des solutions** apportant des bénéfices lors de l'exploitation des bâtiments, **en favorisant l'efficacité énergétique et l'évitement des émissions de CO₂**. Ces solutions, issues de l'innovation de Saint-Gobain, font l'objet d'évaluations de performance ;
- le Groupe offre des **solutions dites « à contenu bas carbone »**, grâce à la **réduction des émissions dans ses opérations** (« scope » 1 et 2) et des **émissions liées à sa chaîne de valeur** (« scope » 3), permettant à ses clients de diminuer le carbone embarqué dans la construction des bâtiments.

Les deux critères d'efficacité énergétique et de réduction de l'empreinte carbone des produits sont intégrés dans la **methodologie d'évaluation des solutions durables** du Groupe. Une méthode standard a été déployée dans l'organisation, qui s'adapte en fonction des marchés et des contextes locaux pour identifier les solutions les plus pertinentes et mesurer les bénéfices apportés. Les impacts des solutions sont évalués sur l'ensemble de la chaîne de valeur et pour les principales parties prenantes impliquées jusqu'à l'utilisateur final. En 2020, Saint-Gobain a estimé à près de 1 300 millions de tonnes les émissions évitées sur la durée de vie des solutions produites et vendues en un an. La méthodologie mise à jour est accessible à l'ensemble des parties prenantes sur le site Internet de Saint-Gobain. Ce calcul a été revu par une tierce partie indépendante.

Saint-Gobain est par ailleurs engagé dans la **promotion des analyses de cycle de vie (ACV)** pour mieux connaître et maîtriser les impacts environnementaux de ses produits. Ces analyses sont utiles pour guider l'innovation, mieux informer les clients et répondre à une demande croissante des marchés pour plus de transparence. Saint-Gobain s'est engagé à ce que, d'ici 2030, 100 % du chiffre d'affaires industriel du Groupe soit réalisé avec des produits couverts par des ACV ou des EPD (déclarations environnementales de produits) vérifiées. À fin 2022, 47,9 % du chiffre d'affaires industriel est réalisé avec des produits couverts par des ACV ou des EPD vérifiées, en forte augmentation par rapport à 2021 (29,1 %).

Allouer les ressources financières du Groupe pour innover et soutenir l'objectif de décarbonation

Afin d'atteindre la neutralité carbone (« scopes » 1, 2 et 3) pour ses activités à l'horizon 2050, Saint-Gobain souhaite développer des productions à zéro émission de « scope » 1 et 2 le plus rapidement possible.

À titre d'exemple, le Groupe a annoncé en mai 2021 un investissement de 25 millions d'euros dans son usine de plaques de plâtre de Fredrikstad en Norvège, pour accroître ses capacités de production d'environ 40 % et faire de son usine le premier site de production à zéro émission de carbone en « scope » 1 et 2 au monde. Saint-Gobain bénéficie d'une subvention de l'agence gouvernementale norvégienne Enova ; les nouvelles installations seront opérationnelles d'ici la fin du premier semestre 2023. En juin 2022, Saint-Gobain a annoncé investir dans une deuxième usine de production de plaques de plâtre à zéro émission de « scope » 1 et 2, située près de Montréal, au Canada. Après un investissement d'environ 90 millions de dollars canadiens, ce site sera opérationnel en 2024.

Par ailleurs, Saint-Gobain est devenu le premier industriel à réaliser une production bas carbone de verre plat à Aniche (France). Cette prouesse technique a été réalisée grâce à l'utilisation de 100 % de verre recyclé, de biogaz et d'électricité décarbonée.

En 2022, Saint-Gobain Glass a lancé la commercialisation du premier vitrage bas carbone au monde, Oraé, dont l'empreinte carbone est réduite de 40 % par rapport à la valeur moyenne européenne du verre clair de Saint-Gobain. Oraé est associé aux vitrages à couches minces les plus performants afin de réduire à la fois l'empreinte carbone liée à la fabrication du produit et les émissions de carbone en phase d'usage.

Les investissements se portent également sur le développement rapide de solutions pour la **construction légère**, qui fait également partie des leviers majeurs pour la décarbonation de la construction. Contrairement à une construction traditionnelle dont les murs massifs (briques, ciment...) portent le poids du bâtiment, la construction légère consiste à réaliser un squelette - fait en bois, métal, béton ou une combinaison de ces matériaux - sur lequel des systèmes de façades légères et des cloisons intérieures, non porteuses, sont rapportées. Ce type de construction, réalisée sur site ou préfabriquée - partiellement ou totalement - permet de réduire l'impact environnemental de la construction, d'optimiser la consommation de ressources tout en assurant des performances supérieures.

La feuille de route carbone est soutenue par un **plan d'investissement en CAPEX et en R&D d'au moins 100 millions d'euros par an jusqu'à 2030**. En 2022, c'est près du double - 191 millions d'euros de CAPEX et R&D - qui ont été effectivement investis en lien avec la feuille de route carbone.

RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)

Par ailleurs, Saint-Gobain a fixé un **prix interne du carbone**, afin d'accélérer la transition vers des technologies dites « bas carbone ». Cette démarche permet d'évaluer l'impact actuel ou potentiel d'un prix du carbone réglementaire sur les activités du Groupe, d'identifier des opportunités de croissance dans des secteurs à bas carbone, de réorienter des investissements industriels et R&D et de hiérarchiser les actions de réduction des émissions de CO₂. Cela s'applique aux investissements industriels, à ceux liés à l'énergie, aux investissements de recherche et développement dits de « rupture technologique », mais aussi aux opérations d'acquisition significatives.

Adopter une approche écosystémique

Enfin, **Saint-Gobain collabore avec l'ensemble de ses parties prenantes pour accélérer la transition juste vers une économie décarbonée**. Le Groupe soutient la mise en œuvre de **cadres politiques ambitieux** permettant de lever les obstacles techniques et financiers et d'accélérer la transition vers une économie décarbonée. Les plans de relance initiés par les États sont l'occasion d'associer la lutte contre le changement climatique aux actions de développement économique, par exemple par des initiatives favorisant la rénovation des bâtiments et l'efficacité énergétique.

La feuille de route 2030

La feuille de route « carbone 2030 » représente le **plan d'action du Groupe pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions CO₂**, validés par l'organisation Science Based Targets initiative (SBTi) qui les considère comme alignés avec l'engagement « net zéro carbone » de Saint-Gobain.

Les émissions de CO₂ du Groupe sont évaluées à 9,8 millions de tonnes pour le « scope » 1 et 2 en 2022 et à 21,3 millions de tonnes pour le « scope » 3 à fin 2021.

En 2020, SBTi a validé les **objectifs de Saint-Gobain à 2030** : 8,4 millions de tonnes de CO₂ pour le « scope » 1 et 2 en 2030, soit une réduction en valeur absolue de 33 % entre 2017 et 2030 et une réduction de 16 % du « scope » 3 sur la même période. À fin 2022, le Groupe avait réduit ses émissions de 27 % sur le « scope » 1 et 2. Pour atteindre ces objectifs, une feuille de route carbone 2030 a été déployée.

Le « scope » 1 et 2 des activités de Saint-Gobain est concentré sur trois origines principales :

- les énergies fossiles ;
- les émissions de matières premières lors des procédés industriels ;
- l'électricité.

Pour atteindre ses objectifs 2030 et contribuer à terme à la neutralité carbone à l'horizon 2050, Saint-Gobain agit sur trois leviers principaux :

- transition vers des productions contribuant à la neutralité carbone ;
- consommation d'énergies décarbonées ;
- évolution des compositions de matières premières, notamment pour inclure des matières recyclées.

La réussite de cette feuille de route nécessite l'implication de tous et un changement de mentalité. Les objectifs de réduction carbone sont inclus dans l'ensemble des processus opérationnels. Cela se traduit notamment par le programme « World Class Manufacturing » pour les **efforts continus de productivité**, par des achats intégrant la sécurisation des **approvisionnements d'énergies décarbonées** (électricité renouvelable ou biogaz, par exemple) ou encore par l'intensification de **l'utilisation de matières recyclées**, impliquant le développement de filières de collecte dans tous les pays.

Afin d'assurer la transition vers des productions contribuant à la neutralité carbone, Saint-Gobain s'appuie sur ses équipes de R&D pour faire évoluer ses procédés industriels. Ainsi, depuis 2021, des programmes et des démonstrateurs ont été réalisés pour la plupart des métiers du Groupe, notamment gypse, verre et isolation.

Chaque pays définit sa propre feuille de route, avec des objectifs à son niveau et dont il est responsable. Chaque année, l'exercice financier du budget intègre une évaluation des réductions des émissions carbone en fonction des investissements prévus.

Les émissions de « scope » 3 sont les émissions indirectes qui sont générées dans la chaîne de valeur d'une entreprise. Compte tenu de la complexité des chaînes de valeur, l'évaluation des émissions est un défi et l'amélioration de la qualité des données est indispensable dans le cadre de l'engagement vers l'atteinte de la neutralité carbone du secteur. C'est pourquoi la mise à jour de l'évaluation des émissions de « scope » 3 de Saint-Gobain en 2021 s'est accompagnée d'une évaluation des facteurs d'émissions de façon plus spécifique et d'une analyse plus granulaire des impacts sur les trois catégories les plus significatives :

- les achats de matières premières (catégorie 1) ;
- les transports et la logistique (catégories 4 et 9) ;
- les achats liés aux activités de négoce (catégorie 1).

Ainsi, en 2021, le « scope » 3 du Groupe est évalué à 21,3 Mteq CO₂ à comparer à la base 2017 ayant servi à la validation des objectifs 2030 par SBTi (17,3 Mteq CO₂). Saint-Gobain publie ses émissions par catégorie d'émissions de « scope » 3 dans le questionnaire « CDP Climat » (*Carbon Disclosure Project*).

En ligne avec son engagement vers la contribution à la neutralité carbone en 2050 et l'objectif de réduction de 16 % de ses émissions de « scope » 3 à l'horizon 2030 – validé par SBTi – par rapport à 2017, le Groupe continuera ses efforts de transparence et d'amélioration de l'évaluation des impacts sur sa chaîne de valeur grâce à la mobilisation de ses équipes et en collaboration avec ses fournisseurs.

Saint-Gobain a mis en place des outils digitaux pour fiabiliser les évaluations du « scope » 3. Les méthodes d'évaluation carbone et celles d'intégration des facteurs d'émission ont fait l'objet d'une coordination mondiale. Le programme de maîtrise du « scope » 3 associe les fournisseurs dans le cadre des négociations menées par les équipes « achats de négoce » et « achats hors négoce ».

En 2022, les 200 principaux émetteurs de carbone parmi les fournisseurs de matières premières du Groupe ont été identifiés. Un dialogue est mené pour évaluer leurs plans de réduction des émissions à court, moyen et long terme, et leurs objectifs, que le Groupe les engage à faire valider par SBTi.

1 RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)

1.7.2 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT SON EMPREINTE

Le secteur de la construction représente à lui seul près de 40 % des consommations mondiales de ressources. Saint-Gobain souhaite contribuer à la performance de son écosystème en réduisant son empreinte, de manière à **réduire la pression sur les ressources non renouvelables et à permettre la régénération du capital naturel**.

L'économie circulaire est un modèle qui contribue à cet objectif. Combinée avec une utilisation performante et raisonnée des ressources, elle permet de faire face aux évolutions de la société telles que l'urbanisation ou encore les changements démographiques. Réussir la transition vers l'économie circulaire permettra, sur le long terme, de proposer des solutions et des services tenant compte des attentes environnementales, sociales et sociétales, et alliant bien-être, durabilité et performance pour les parties prenantes. **Tendre vers plus de circularité dans l'économie génère également des effets positifs sur les autres enjeux environnementaux**, comme par exemple la réduction des pollutions, la protection de la biodiversité et l'accélération de la décarbonation de l'économie.

Saint-Gobain participe de façon active et collaborative aux réflexions sur l'évolution des modes de construction vers des solutions de construction légère intégrant **moins de matières premières pour une performance au moins équivalente**. Le Groupe participe ainsi à la transformation du secteur vers une construction plus durable dans tous les pays où il est présent.

La stratégie de Saint-Gobain pour une transition vers une économie plus sobre s'articule autour de **quatre axes principaux** :

- l'optimisation des procédés et de l'offre de solutions : **générer un minimum de déchets non valorisés en production et sur la chaîne de valeur**, avec une attention particulière à l'impact de l'usage ;

- la gestion circulaire de la chaîne d'approvisionnement et des opérations : développer des processus de production plus efficaces en termes de ressources en s'assurant de **remplacer sinon de limiter l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables**, de **s'approvisionner en ressources renouvelables gérées de façon responsable** et de **limiter les déchets ultimes** issus de la production ;
- la valorisation des ressources après l'utilisation des produits : **créer des filières de recyclage** en initiant ou en participant à des initiatives avec l'ensemble des parties prenantes pour favoriser la récupération et le recyclage des matériaux de construction ou des matériaux des marchés industriels sur lesquels le Groupe intervient ;
- une offre de solutions optimisant l'utilisation des ressources naturelles et renouvelables : **s'assurer de la recyclabilité des produits et favoriser l'intégration de matières recyclées sur l'ensemble du cycle de vie** du produit (intégrant la gestion de la fin de vie) mais aussi intégrer l'allongement de la durée d'utilisation des produits ou l'augmentation du taux d'utilisation des produits dans les offres, par exemple en favorisant la modularité des bâtiments, en anticipant la déconstruction pour un recyclage ou une réutilisation optimale des matériaux mais aussi en associant les parties prenantes (l'information et la formation des clients).

Si la gestion responsable des ressources fait l'objet d'une politique applicable à l'ensemble du Groupe, les plans d'action pour une transition vers une économie circulaire sont très dépendants des pays, de la maturité des parties prenantes et des logistiques locales. Les approches sont donc déployées par pays et par activité pour mobiliser les différentes filières de manière optimale.

1.7.3 PARTICIPER À UN MONDE PLUS SAIN, PLUS JUSTE ET PLUS INCLUSIF

Des valeurs partagées avec les parties prenantes

Saint-Gobain fonde son développement sur sa raison d'être (*Making the world a better home*) et sur des valeurs fortes matérialisées par neuf **Principes de Comportement et d'Action**, qui constituent un véritable code éthique. Formalisés en 2003, traduits en 31 langues, diffusés auprès de l'ensemble des collaborateurs, ces principes constituent une référence éthique applicable dans l'action. Ils sont une condition d'appartenance à Saint-Gobain. Les Principes de Comportement et d'Action définissent les valeurs et les règles applicables à toutes les entités et à tous les collaborateurs du Groupe, quelle que soit la nature de leur contrat de travail (contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée, intérimaires), mais aussi à ses sous-traitants et fournisseurs. Cela concerne en particulier les politiques de conformité, la politique relative aux droits humains, la charte pour l'environnement, la santé et la sécurité, les chartes « acheteurs » et « fournisseurs » du programme relatif aux achats responsables et la politique relative à la diversité.

Dans un contexte où les chaînes d'approvisionnement se complexifient, et où la conscience collective concernant les impacts liés aux achats sur les parties prenantes se fait de plus en plus forte, le programme d'achats responsables vise à intégrer l'exigence éthique au processus d'achat, à la fois pour les fournisseurs – sur la base de la charte relative aux fournisseurs – et pour les acheteurs, en appliquant la charte relative aux acheteurs. Il permet de gérer et de réduire les risques environnementaux, sociaux et sociétaux liés aux chaînes d'approvisionnement de Saint-Gobain.

Un environnement de travail sain et engageant

Ces valeurs sont la base de la **politique de ressources humaines** de Saint-Gobain, qui veille à **offrir à chacun un environnement de travail propice à son épanouissement professionnel et personnel**, permettant de concilier performance au travail et bien-être des collaborateurs. Le Groupe a pour objectif de permettre une adaptation rapide de l'organisation et, en particulier, une gestion fine de l'évolution des besoins en compétences, un accompagnement des collaborateurs face aux grandes transformations, mais aussi l'attraction et la rétention des talents.

RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)

L'enquête de **satisfaction des collaborateurs** menée chaque année a permis de mesurer des progrès continus dans la perception déjà très positive des collaborateurs de ce nouveau mode de leadership (taux de recommandation en progression de 85 % à 86 % entre 2021 et 2022). 80 % des collaborateurs du Groupe se sentent impliqués dans la définition de leurs objectifs, 81 % ont confiance dans le management et 87 % reconnaissent que leur manager promeut le travail d'équipe et la collaboration.

Saint-Gobain soumet également chaque année ses pratiques de ressources humaines au Top Employers Institute, organisme indépendant qui évalue la performance RH et d'éthique des organisations sur la base d'un questionnaire d'évaluation suivi d'audits. Le Groupe se place parmi les 15 entreprises reconnues au plan mondial pour la 8^e année consécutive. Saint-Gobain est également reconnu Top Employer localement dans 40 pays, ce qui correspond à plus de 89 % des collaborateurs du Groupe.

Diversifier ses équipes assure à Saint-Gobain d'être en adéquation avec le monde qui l'entoure et d'en comprendre les enjeux, de s'enrichir de compétences et d'expériences différentes, tout en développant sa capacité à innover. Pour **atteindre ses objectifs de diversité et d'inclusion**, le Groupe travaille à **créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité**, indispensables à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes. L'exemplarité managériale et la politique d'égalité de traitement en matière de recrutement, de formation professionnelle et de rémunération en constituent les leviers d'action principaux. Partout où il est présent, Saint-Gobain s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales.

La santé et la sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur

La santé et la sécurité des collaborateurs sont des priorités absolues que Saint-Gobain inscrit au cœur de sa culture d'entreprise. Il est important que chacun soit acteur de sa santé et de sa sécurité, ainsi que de celles de chacun de ses collègues. En 2013, Saint-Gobain a adopté une politique dans ce domaine, et l'a mise à jour début 2022. Elle fixe les lignes directrices de son action pour **protéger la santé et promouvoir le bien-être de ses collaborateurs, de ses clients et fournisseurs, des utilisateurs de ses produits, ainsi que des riverains de ses sites**.

Saint-Gobain veille à garantir à toutes les personnes sur ses sites, y compris aux intérimaires et sous-traitants, des conditions et un environnement de travail sûrs grâce à l'identification, la réduction et la maîtrise des risques.

Au plus haut niveau, le management montre son implication et son engagement dans le développement d'une culture de la sécurité au sein du Groupe. Toutes les réunions du Conseil d'administration et du Comité exécutif incluent des revues de la performance de la sécurité. Le management opérationnel est partout responsable et garant de tous les aspects de la sécurité : objectifs, plans d'action et mesure de la performance. Pour souligner cet engagement, une partie de la rémunération variable annuelle des managers repose sur les actions et les résultats en matière de sécurité. La réalisation de visites de sécurité et l'application des standards de sécurité sont aussi prises en compte.

Fin 2022, le TF2 (taux de fréquence des accidents sécurité avec et sans arrêt) sur le périmètre rassemblant employés, intérimaires et sous-traitants permanents s'élève à 1,5. Il était de 1,9 à fin décembre 2021.

Un engagement auprès des communautés

Les différentes entités de Saint-Gobain, dans leurs périmètres respectifs et en fonction de leurs enjeux locaux, mettent en œuvre des actions de mécénat et de philanthropie sur les marchés de référence du Groupe, mais aussi dans des domaines tels que l'éducation, la recherche, la culture ou la santé. Pour développer ces actions, **Saint-Gobain s'appuie sur des partenariats locaux, en particulier avec des organismes ou associations à but non lucratif**.

Saint-Gobain a investi 13,4 millions d'euros en 2022 pour des actions de philanthropie et de *sponsorship* en dons financiers ou de matériaux. Chaque entité et chaque pays fait ses choix d'accompagnement de projets en fonction des enjeux locaux. Cela se concrétise par des dons financiers ou de matériaux, mais également du mécénat de compétences ou des actions de bénévolat. L'ensemble de ces actions à fort impact sociétal local ne fait pas l'objet d'un reporting systématique par le Groupe au niveau mondial. Seule une partie des dons financiers et de matériaux est reportée. L'évaluation du nombre de bénéficiaires est également partielle. Les actions de mécénats de compétence ou la participation des collaborateurs à des actions sur leur temps de travail ne sont pas intégrées dans l'impact financier.

En 2022, Saint-Gobain a lancé un programme appelé « Build Change » pour **fédérer l'engagement autour de deux axes prioritaires** :

- **soutenir la formation des jeunes** dans le secteur du bâtiment ;
- **favoriser l'accès à un logement décent et durable**.

Ce programme permet d'encourager les jeunes, notamment les plus défavorisés, à rejoindre les métiers de la construction alors que, dans de nombreux pays, le secteur fait face à des pénuries de main-d'œuvre. Dans la plupart des pays où Saint-Gobain est présent, des programmes de formation aux métiers de la construction sont déployés pour accélérer la transition vers la construction durable. Le Groupe s'engage pour former les employés de ses clients, mais aussi pour attirer des jeunes vers les métiers du bâtiment.

De même, le déficit de logements décents pour les populations les plus défavorisées est chronique. Pouvoir améliorer l'accès à des logements bien isolés permet également à ces populations fragiles de réduire leur facture énergétique et d'améliorer le confort.

Si le programme Build Change oriente une partie des actions, chaque pays peut engager des programmes complémentaires pour accompagner les populations fragiles dans les communautés locales.

1 RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)

1.7.4 AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET GOUVERNANCE (ESG) EN 2022

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 risques et à des opportunités, qui ont été identifiés en application de dispositions légales (cf. section 2.1.3, p. 55 du Document d'enregistrement universel 2022). Ils tiennent également compte des attentes des parties prenantes identifiées dans l'analyse de matérialité et des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels le Groupe est confronté.

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

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

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

Les plans de rémunération à court et long termes intègrent des critères de performance RSE fondés sur l'atteinte d'objectifs figurant dans le tableau de bord, en particulier l'atteinte des objectifs de réduction des émissions de CO₂ « scope » 1 et 2 ou l'indicateur sécurité TF2.

RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

1

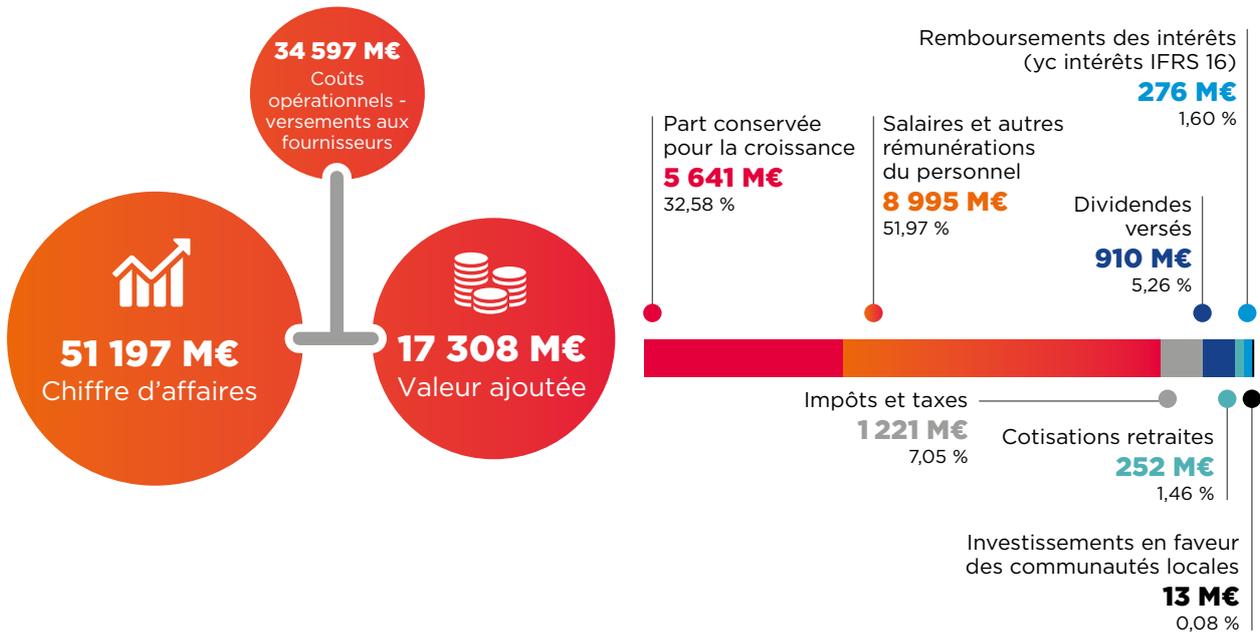
Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)

OBJECTIFS	RÉSULTATS 2022	ÉTAT D'AVANCEMENT EN 2022
Changement climatique		
Contribuer à une transition juste et durable alignée avec l'accord de Paris		
- 33 % sur le « scope » 1 et 2 entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 27 % (9,8 MtCO ₂)	82 %
- 50 % sur les prélèvements d'eau industrielle entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 20 % (45 M de m ³)	40 %
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)	- 37 % (0,383 Mt)	46 %
Augmenter de 30 % les prélèvements évités de matières premières naturelles entre 2017 et 2030	- 5 % (9,407 Mt non prélevés)	0 %
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 : 1,5 à fin 2030 (performance comparée à 2017)	1,5	100 %
100 % des sites couverts par un inventaire chimique en 2025	81 %	81 %
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	84 % vs 74 %	100 %
30 % de femmes cadres en 2025	27,4 %	91 %
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	84 %	84 %
100 % de couverture du programme CARE en 2023	100 % des employés ouverts	100 %
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	96 % code éthique 98 % corruption 98 % concurrence	97 %
100 % des achats de bois responsables en 2025	95,7 %	96 %

1 RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)

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



De fortes avancées ESG en 2022

Saint-Gobain a mis la RSE au cœur de sa stratégie et souhaite communiquer de façon transparente 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 climatiques, sociaux et sociétaux et minimiser son empreinte sur les êtres humains et sur l'environnement.

En 2022, le Groupe a réalisé de fortes avancées environnementales et sociales, qui ont été reconnues par les principales organisations indépendantes suivantes :

- l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) a validé l'objectif 2050 de Saint-Gobain en réaffirmant la pertinence de la trajectoire net zéro carbone du Groupe en ligne avec l'accord de Paris ;
- CDP « A List » : 2^e année consécutive ;
- Bloomberg Gender-Equality Index 2023 : 5^e année consécutive ;
- Top Employer Global 2023 : 8^e année consécutive avec seulement 15 entreprises au monde reconnues au niveau mondial.

Environnement

Les solutions vendues par Saint-Gobain à travers le monde en un an en 2020 permettent d'éviter l'émission d'environ 1 300 millions de tonnes de CO₂ durant leur durée de vie, soit plus de 100 fois son empreinte sur le « scope » 1 et 2.

En 2022, Saint-Gobain a réussi trois premières mondiales :

- une production zéro carbone (« scope » 1 et 2) de vitrage en France à l'usine d'Aniche ;
- une production zéro carbone (« scope » 1 et 2) de plaques de plâtre en Suède à l'usine de Balsta ;
- une production très bas carbone (« scope » 1 et 2 en baisse de - 93 % par rapport à la moyenne) dans l'isolation (laine de verre) en Finlande.

Saint-Gobain agit également pour réduire son empreinte environnementale et s'engage pour contribuer à 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 de « scope » 1 et 2** à un niveau de 9,8 millions de tonnes en 2022 atteignant désormais - 27 % vs 2017, en ligne avec l'objectif 2030 de - 33 %, validé par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) ;
- **croissance découplée des émissions de CO₂** : l'intensité carbone par euro de chiffre d'affaires et d'EBITDA a ainsi baissé de respectivement 42 % et 57 % en 2022 par rapport à 2017, traduisant l'objectif du Groupe de maximiser ses bénéfices pour l'environnement tout en réduisant son empreinte ;
- plus de la moitié des consommations d'électricité est réalisée à partir d'**électricité décarbonée** ;
- la **consommation d'énergie** a diminué de 3,7 % entre 2021 et 2022. Compte tenu de l'impact de l'énergie sur les émissions carbone, Saint-Gobain privilégie le passage vers une énergie décarbonée en faisant évoluer son mix énergétique ;
- engagement dans l'**économie circulaire** avec une baisse de 37 % des **déchets non valorisés** par rapport à 2017. Saint-Gobain a déployé la première offre au monde de verre bas carbone ORAÉ® intégrant 70 % de calcin (verre recyclé) et la première plaque de plâtre fabriquée avec plus de 50 % de plâtre recyclé, Placo® Infini 13.

RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Performance environnementale, sociale et gouvernance (ESG)

Social

Grâce à l'engagement fort des équipes, démontré dans les enquêtes annuelles menées depuis 2019, avec un niveau d'engagement collaborateurs remarquable de 84 %, en hausse de 5 points par rapport à 2019 et au plus haut des *benchmarks* du secteur, le Groupe a continué à enregistrer de fortes avancées sociales en 2022, 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 1,5 ce qui a permis d'atteindre en 2022 l'objectif fixé pour 2030 ;
- Déploiement complété du **programme de protection sociale et de prévoyance « CARE by Saint-Gobain »** à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Diversité

- **Augmentation de la mixité dans les instances dirigeantes**, localement et au niveau du Groupe ;
- **Progression continue des femmes cadres dirigeantes** : 24 % en 2022 en ligne avec l'objectif de femmes cadres dirigeantes de 25 % fixé en 2025 ;
- **Progression continue des femmes cadres** : 27,4 % en 2022 en ligne avec l'objectif de 30 % de femmes cadres en 2025.

Éthique et communautés

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

- 98 % des cadres sont formés au **code éthique**, près de 99 % sont formés à la **lutte contre la corruption et aux règles de concurrence** ;
- **le poids de l'ESG dans les rémunérations** est de 10 % dans la part court terme (ajout du critère de réduction des émissions de CO₂ à la sécurité en 2021) et de 20 % dans la part long terme (accroissement du critère de réduction des émissions de CO₂ de 5 % à 10 % en 2021 avec comme autres critères la sécurité et la diversité pour 5 % chacun) ;
- un soutien continu à **l'éducation, à la formation professionnelle et à la formation aux métiers de la construction** (cf. section 3.2.4 du Document d'enregistrement universel 2022 pour plus de détails).

1 RÉSULTATS FINANCIERS, PERSPECTIVES ET STRATÉGIE

Perspectives 2023 et priorités stratégiques

1.8 PERSPECTIVES 2023 ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Dans un environnement géopolitique et macroéconomique incertain, le Groupe continuera de **surperformer ses marchés** grâce à la **pertinence de son positionnement stratégique**, au cœur des **enjeux énergétiques et de décarbonation**.

L'attention du Groupe sera focalisée en 2023 sur la **consolidation de son très bon niveau de performance opérationnelle, qui s'appuie sur sa résilience et sa capacité d'adaptation rapide aux évolutions de marché spécifiques à chaque pays**. Chaque directeur général de pays a la responsabilité de son **plan d'action** afin d'**optimiser en temps réel** son compte de résultat, que ce soit en prix de vente, en coûts fixes et variables, ou en capacités de production.

Saint-Gobain anticipe un ralentissement modéré de ses marchés en 2023, avec une situation contrastée entre la baisse de la construction neuve dans certaines géographies et la bonne résilience globale de la rénovation :

- **Europe** : résilience de la rénovation alors que le marché de la construction neuve ralentit ;
- **Amériques** : ralentissement de la construction neuve, atténué par les besoins sur le marché de la rénovation ;
- **Asie-Pacifique** : bonne croissance dans la plupart des pays ;
- **Solutions de Haute Performance** : dynamique favorable notamment soutenue par la poursuite de l'amélioration du marché automobile.

Dans ce contexte, le Groupe poursuivra en 2023 la mise en œuvre des **priorités stratégiques du plan « Grow & Impact »** qu'il s'est fixées pour la période 2021-2025 :

- 1) **Consolider les initiatives axées sur la rentabilité et la performance : maintien d'un très bon niveau de marge d'exploitation et d'une forte génération de cash-flow libre :**
 - **Attention permanente au différentiel prix-coûts ;**
 - **Actions de productivité** et adaptation rapide, lorsque c'est nécessaire, des coûts fixes et variables ;
 - **Maintien d'un Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation optimisé** tout en ayant un bon niveau de stocks pour servir au mieux les clients ;
 - **Investissements industriels** légèrement supérieurs à 4 % du chiffre d'affaires, en ligne avec l'objectif du Groupe de se situer entre 3,5 % et 4,5 % du chiffre d'affaires, avec une allocation rigoureuse ciblée sur les marchés à forte croissance.
- 2) **Surperformer nos marchés et continuer de renforcer notre profil de croissance rentable :**
 - **Enrichir notre offre complète de solutions** intégrées, différenciées et innovantes qui apportent *sustainability* et performance ;
 - **Poursuivre notre dynamique d'acquisitions et cessions ciblées**, et bénéficier de l'intégration des acquisitions récentes.
- 3) **Accélérer notre engagement vers une économie neutre en carbone :**
 - **Enrichir nos solutions à impact positif et nos offres bas carbone ;**
 - **Accélérer la décarbonation de l'ensemble de la chaîne de valeur** : optimisation des processus de fabrication, développement de l'économie circulaire, partenariats dans les énergies renouvelables, et feuilles de route ESG de réduction des émissions chez les fournisseurs et partenaires.

Dans un contexte de ralentissement modéré des marchés, Saint-Gobain vise en 2023 une marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 %, en ligne avec l'objectif du plan stratégique « Grow & Impact ».

Le présent document contient des déclarations prospectives relatives à la situation financière, aux résultats, aux métiers, à la stratégie et aux perspectives de Saint-Gobain. Ces déclarations prospectives peuvent être généralement identifiées par l'utilisation des termes « s'attendre à », « anticiper », « croire », « avoir l'intention de », « estimer » ou « planifier », ainsi que par d'autres termes similaires. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits dans la section « Facteurs de Risques » du Document d'enregistrement universel 2022 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, excepté en application des dispositions légales et réglementaires.

2

GOUVERNANCE

2.1 PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 1^{er} avril 2023, 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 **45 % de femmes**. Le Conseil d'administration a tenu neuf séances au cours de l'exercice 2022, avec un taux de présence des administrateurs en fonction au 1^{er} février 2023 de **99 %**.

Pour plus de renseignements sur la composition du Conseil d'administration et son fonctionnement, se reporter à la section 5.1 du Document d'enregistrement universel 2022 de la Compagnie de Saint-Gobain établi au titre de l'exercice 2022, disponible en ligne sur le site Internet www.saint-gobain.com (le « **Document d'enregistrement universel 2022** »).



73 %
administrateurs
indépendants



99 %
taux
de présence



1
administrateur
référent



45 %
de femmes



2
administrateurs
salariés



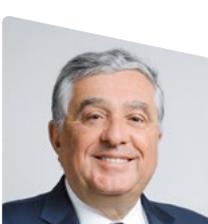
1
administrateur
représentant les
salariés actionnaires

2 GOUVERNANCE

Présentation du Conseil d'administration

2.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Tous les renseignements sont donnés au 1^{er} avril 2023 ⁽¹⁾.

	<p>PIERRE-ANDRÉ DE CHALARÉ Président du Conseil d'administration</p>		<p>BENOIT BAZIN Administrateur</p>
<p>Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain 64 ans Nationalité : Française</p>	<p>1^{er} nomination : juin 2006 Nombre d'actions détenues : 370 945 Autres mandats (hors Groupe) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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* - Administrateur et Président du Comité des rémunérations de Bpifrance 	<p>Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain 54 ans Nationalité : Française</p>	<p>1^{er} nomination : juin 2021 Nombre d'actions détenues : 96 963 Autres mandats (hors Groupe) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrateur et Président du Comité stratégie et RSE et membre du Comité des nominations et de la gouvernance de Vinci*
 <p>Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg ^(a) 64 ans Nationalité : Française</p>	<p>JEAN-FRANÇOIS CIRELLI Administrateur indépendant Président du Comité des nominations et des rémunérations</p>	 <p>Coordnatrice Sécurité Produits 52 ans Nationalité : Française</p>	<p>LYDIE CORTES Administratrice salariée Membre du Comité des nominations et des rémunérations</p>
<p>Compagnie de Saint-Gobain « Tour Saint-Gobain » 12, place de l'Iris - 92400 Courbevoie</p>	<p>1^{er} nomination : juin 2020 Nombre d'actions détenues : 800 Autres mandats (hors Groupe) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg - Senior Advisor d'Advent International - Administrateur d'Idemia - Administrateur de Saur - Administrateur de MET Holding AG** (Suisse) 	<p>Saint-Gobain Weber France - D 1083 Le Grand Étang - 01960 Servas</p>	<p>1^{er} nomination : mai 2018 Nombre d'actions détenues : 7 Autres mandats (hors Groupe) : Néant.</p>

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

⁽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 5.1.1 du Document d'enregistrement universel 2022.

* Société cotée.

** Société étrangère.



SIBYLLE DAUNIS-OPFERMANN

Administratrice représentant les salariés actionnaires

1^{er} nomination : mars 2020

Nombre d'actions détenues : 2 158

Autres mandats (hors Groupe) :

Néant.

PUM
4, rue René Francart - 51100 Reims

Directrice générale de PUM
48 ans

Nationalité : Française



THIERRY DELAPORTE

Administrateur indépendant

1^{er} nomination : juin 2022

Nombre d'actions détenues : 1 795

Autres mandats (hors Groupe) :

- Directeur général de Wipro Limited* (Inde)

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

Directeur général de Wipro Limited
55 ans

Nationalité : Française



LINA GHOTMEH

Administratrice indépendante
Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

1^{er} nomination : novembre 2021

Nombre d'actions détenues : 800

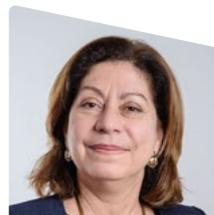
Autres mandats (hors Groupe) :

- Présidente de Lina Ghotmeh Architecture

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

Architecte
42 ans

Nationalités : Française, Libanaise



IÊDA GOMES YELL

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques

1^{er} nomination : juin 2016

Nombre d'actions détenues : 800

Autres mandats (hors Groupe) :

- Administratrice et Présidente du Comité Stratégique et membre du Comité de Ressources Humaines, Conformité et Développement Durable de Prumo Logística SA** (Brésil)
- Administratrice et membre du Comité de Nominations de The Institute of Directors** (Royaume-Uni)
- Administratrice de The Business Agency Isle of Man** (Île de Man)

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

Chercheuse et administratrice de sociétés
66 ans

Nationalités : Brésilienne, Anglaise



PAMELA KNAPP

Administratrice indépendante
Présidente du Comité d'audit et des risques

1^{er} 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)

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

Administratrice de sociétés
65 ans

Nationalité : Allemande



AGNÈS LEMARCHAND

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

1^{er} 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*

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

Administratrice de sociétés
68 ans

Nationalité : Française

* Société cotée.

** Société étrangère.

2 GOUVERNANCE

Présentation du Conseil d'administration



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), société contrôlée par Deutsche Telekom AG*
- Membre du Conseil d'administration de OTE* (Grèce), filiale détenue à plus de 50 % par Deutsche Telekom AG*

Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG et Directrice générale Europe
58 ans
Nationalité : Belge

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



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) :

- Président du Conseil d'administration et membre du Comité d'audit de Danone*
- Administrateur, Président du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et membre du Comité de réflexion stratégique de Sanofi*
- Administrateur de Socotec

Président du Conseil d'administration de Danone
64 ans
Nationalité : Française

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



JEAN-DOMINIQUE SENARD
Administrateur référent
Administrateur indépendant
Membre du Comité de la
responsabilité sociale d'entreprise

1^{re} nomination : juin 2009
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 Comité de surveillance du Groupe Fives
- Administrateur du Groupe Centre France - La Montagne S.A.

Président du Conseil d'administration de Renault
70 ans
Nationalité : Française

Renault
13, quai Alphonse le Gallo
92100 Boulogne-Billancourt



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

1^{re} nomination : mai 2018
Nombre d'actions détenues : 7
Autres mandats (hors Groupe) : Néant.

Chargé de mission EHS
42 ans
Nationalité : Française

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

2.1.2 LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil compte en son sein trois Comités destinés à faciliter 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 2022 sont décrits à la section 5.1.2 du Document d'enregistrement universel 2022, pages 176 à 180.

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(e), conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

* Société cotée.

** Société étrangère.

Le tableau ci-après présente la composition synthétique du Conseil d'administration et des Comités au 1^{er} avril 2023 :

	Nom	Âge	Indépendant ^(a)	Autres mandats ^(e)	CAR ^(f)	CNR ^(g)	CRSE ^(h)	Années de présence
	Pierre-André de Chalendar	64	Non	2				16,5
	Benoit Bazin	54	Non	1				1,5
	Jean-François Cirelli	64	Oui	0		(P) ⁽ⁱ⁾		2,5
	Lydie Cortes	52	Non ^(b)	0		(M)		4,5
	Sibylle Daunis-Opfermann	48	Non ^(c)	0				2,5
	Thierry Delaporte	55	Oui	1				0,5
	Lina Ghotmeh	42	Oui	0			(M)	1,0
	Iêda Gomes Yell	66	Oui	0	(M) ⁽ⁱ⁾			6,5
	Pamela Knapp	65	Oui	2	(P)			9,5
	Agnès Lemarchand	68	Oui	2	(M)		(P)	9,5
	Dominique Leroy	58	Oui	3 ⁽ⁱ⁾		(M)		5,5
	Gilles Schnepf	64	Non	2	(M)			13,5
	Jean-Dominique Senard ^(d)	70	Oui	1			(M)	10,5
	Philippe Thibaudet	42	Non ^(b)	0			(M)	4,5
NOMBRE DE SÉANCES ^(k)				Conseil : 9	CAR : 4	CNR : 4	CRSE : 4	
TAUX DE PRÉSENCE				99 %	93 %	93 %	100 %	

^(a) Selon les critères énoncés par la recommandation 10.5 du code Afep-Medef, cf. section 5.1.1, p. 166 du Document d'enregistrement universel 2022, pour plus de détails.

^(b) 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.

^(c) 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.

^(d) Administrateur référent.

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

^(f) Comité d'audit et des risques.

^(g) Comité des nominations et des rémunérations.

^(h) Comité de la responsabilité sociale d'entreprise.

⁽ⁱ⁾ Membre d'un Comité.

^(j) Président d'un Comité.

^(k) Pour la période du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022.

^(l) Dominique Leroy exerce l'ensemble de ses mandats au sein du groupe Deutsche Telekom AG, T-Mobile USA (USA) et OTE (Grèce) étant des sociétés contrôlées par Deutsche Telekom AG.

2 GOUVERNANCE

Présentation du Conseil d'administration

2.1.3 ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

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

Lors de la dissociation mise en place le 1^{er} juillet 2021, afin d'assurer une transition harmonieuse entre M. Pierre-André de Chalendar et M. Benoit Bazin, 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.

Attributions

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

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les administrateurs dont il aurait connaissance ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration qui est réalisée périodiquement ;
- 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 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 2022

En 2022, l'administrateur référent a assisté à l'ensemble des séances du Conseil d'administration et du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise, dont il est membre.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2023, M. Jean-Dominique Senard a présenté un bilan de son activité en tant qu'administrateur référent au titre de l'exercice 2022. Ses travaux ont notamment consisté à :

- examiner, avec le 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) ;
- débattre avec la Présidente ⁽¹⁾ du Comité des nominations et des rémunérations et avec le Président du Conseil d'administration du plan de succession du Directeur général en cas de vacance imprévisible ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités, qui s'est déroulée, en novembre 2022, dans les conditions suivantes :
 - l'administrateur référent a revu le projet de questionnaire à soumettre aux administrateurs préparé par le cabinet de consultants spécialisé retenu pour procéder à l'évaluation du Conseil ;
 - l'administrateur référent s'est entretenu avec le Président du Conseil et le Président 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 ;
 - le cabinet de consultants spécialisé a présenté les résultats de l'évaluation du Conseil aux administrateurs qui ont débattu à cette occasion sur le fonctionnement du Conseil.
- rencontrer, en vue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022, à la demande et avec la participation du Président du Conseil d'administration, et, fin 2022, en vue de l'Assemblée générale du 8 juin 2023, 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 ;
- présider les débats au cours d'une réunion du Conseil tenue hors la présence du Directeur général (*executive session*), en novembre 2022, portant sur la gouvernance du Groupe ;
- revoir les ordres du jour prévisionnels des séances du Conseil d'administration et des Comités pour l'exercice 2023 ;
- revoir les sections 5.1.1 et 5.1.2 du Document d'enregistrement universel 2022, relatives à la composition et au fonctionnement du Conseil d'administration.

L'administrateur référent a présenté un bilan de sa quatrième année d'exercice aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 2 juin 2022.

⁽¹⁾ Mme Anne-Marie Idrac était Présidente du Comité des nominations et des rémunérations jusqu'au 2 juin 2022.

2.2 PROPOSITIONS DE NOMINATION ET RENOUVELLEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATRICES

2.2.1 ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2022 ET NOMINATION 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 2022 et les changements proposés à l'Assemblée générale du 8 juin 2023.

	Assemblée générale du 2 juin 2022	Assemblée générale du 8 juin 2023
Départ	Anne-Marie Idrac ^(a) (juin 2011)	Lina Ghotmeh ^(a) (novembre 2021)
Renouvellement	Pierre-André de Chalendar (juin 2006) Lydie Cortes ^(b) (juin 2018) Philippe Thibaudet ^(b) (juin 2018)	Dominique Leroy ^(a) (novembre 2017)
Nomination/ratification proposée	Thierry Delaporte ^(a) Lina Ghotmeh ^(a)	Jana Revedin ^(a)

^(a) Administrateur indépendant.

^(b) Administrateur représentant les salariés, non comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

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 à l'issue des Assemblées générales des actionnaires du 3 juin 2021 et du 2 juin 2022 et telle qu'envisagée à l'issue de l'Assemblée générale du 8 juin 2023, sous réserve du renouvellement et de la nomination des administratrices désignées ci-dessus :

	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021	À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2022	À compter de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 (sous réserve)
Taux d'indépendance ^(a)	64 %	73 %	73 %
Taux de féminisation ^(b)	45 %	45 %	45 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère ^(c)	27 %	36 %	36 %

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

^(b) Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateurs représentant les salariés actionnaires. En intégrant ces derniers, le Conseil d'administration compte à ce jour, et compterait à compter de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 (sous réserve), 50 % de femmes.

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

2 GOUVERNANCE

Propositions de nomination et renouvellement de mandats d'administratrices

2.2.2 NOMINATION D'UNE NOUVELLE ADMINISTRATRICE PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Tous les renseignements sont donnés au 1^{er} avril 2023.



57 ans

Nationalité : Allemande

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

JANA REVEDIN

Principales fonctions exercées : architecte et professeure titulaire d'architecture et d'urbanisme à l'École Spéciale d'Architecture à Paris.

Expertise et expérience :

De nationalité allemande, Mme Jana Revedin a étudié l'architecture et l'urbanisme à Buenos Aires, Princeton et à l'École Polytechnique de Milan. Elle a enseigné à l'Université IUAV de Venise où elle a présenté son doctorat en sciences architecturale et urbaines, puis à l'Université Beuth de Berlin et à l'Université d'Umeå en Suède en tant que professeure associée d'architecture et d'urbanisme, ainsi qu'au Blekinge Institute of Technology à Karlskrona en Suède en tant que professeure titulaire. Depuis 2016, elle est professeure titulaire d'architecture et d'urbanisme à l'École Spéciale d'Architecture à Paris. Jana Revedin est également membre du laboratoire de recherche ENSAL-LAURE « Environnement, ville, société » au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). Auteure d'ouvrages de référence sur l'architecture et la ville durables, elle a publié ou présenté depuis 2010 plus de 25 ouvrages monographiques et 120 articles scientifiques lors de conférences nationales et internationales. En 2006, elle a créé le Global Award for Sustainable Architecture, qui, sous patronage de l'UNESCO, est décerné chaque année à cinq architectes engagés dans la recherche d'une nouvelle éthique architecturale et urbaine. Elle est également déléguée de l'UNESCO à la Commission Éducation et Recherche de l'Union Internationale des Architectes UIA depuis 2010, membre du Conseil scientifique de la Société du Grand Paris et du Conseil scientifique de la Commission Européenne pour l'Innovation des Matériaux de Construction, et membre associée de l'Académie d'Architecture.

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

- Néant

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

- Néant

Mme Jana Revedin apporterait notamment au Conseil d'administration sa connaissance, en tant qu'architecte, de la chaîne de valeur de la construction, ainsi que son engagement et son expertise en matière d'architecture et d'urbanisme durables, qui attestent de sa compétence en matière de changement climatique. Ses travaux d'enseignement et de recherche sur les matériaux de construction innovants constitueraient également un apport précieux pour le Conseil d'administration et le déploiement de la stratégie du Groupe comme leader mondial de la construction durable.

La nomination de Mme Jana Revedin en qualité d'administratrice indépendante fait l'objet de la 5^e résolution.

2.2.3 PRÉSENTATION DE LA CANDIDATE AU RENOUELEMENT

Tous les renseignements sont donnés au 1^{er} avril 2023.



Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG et Directrice générale Europe

58 ans

Nationalité : Belge

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

DOMINIQUE LEROY

Administratrice indépendante – Membre du Comité des nominations et des rémunérations

1^{er} nomination : novembre 2017

Nombre d'actions détenues : 1 000

Taux de présence en 2022 :

- Conseil d'administration : 100 %
- Comité des nominations et des rémunérations : 75 %

Expertise et expérience :

Mme Dominique Leroy a exercé diverses fonctions au sein d'Unilever Belgique et Benelux pendant 24 ans. Après avoir débuté dans les domaines du marketing, de la finance et du développement client, elle est nommée successivement, entre 1999 et 2006, Directrice de division opérationnelle, Directrice de la logistique et Directrice du développement client chez Unilever Foods Belgium. Elle devient ensuite, jusqu'en 2011, Directrice du développement client et membre du Comité de direction, puis Managing Director d'Unilever Benelux, où elle siège également au Comité de direction de 2008 à 2011.

En 2011, elle rejoint le groupe Proximus (anciennement Belgacom) dont elle devient Vice-présidente exécutive en juin 2012. Puis, entre janvier 2014 et septembre 2019, Mme Dominique Leroy a exercé la fonction d'administratrice déléguée (Directrice générale) du groupe Proximus, coté au premier marché d'Euronext Bruxelles. Au sein du groupe Proximus, elle a présidé les Conseils d'administration des sociétés BICS et Be-Mobile et a été administratrice de Proximus Art.

Depuis novembre 2020, elle est membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe.

Mme Dominique Leroy est, depuis mai 2020, Senior Advisor d'Ergon Capital Partners. Elle a présidé le Conseil Consultatif International de la Solvay Brussels School of Economics and Management jusqu'en octobre 2019.

Mme Dominique Leroy est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis novembre 2017.

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

- Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe (Allemagne)
- Membre du Conseil d'administration de T-Mobile USA* (États-Unis), société contrôlée par Deutsche Telekom AG*
- Membre du Conseil d'administration de OTE* (Grèce), filiale détenue à plus de 50 % par Deutsche Telekom AG*

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

- Membre du Conseil de surveillance, du Comité de gouvernance et de nomination, du Comité des risques et du Comité du développement durable et de l'innovation d'Ahold Delhaize* (Pays-Bas) (2016-2021)
- Senior Advisor de Bain & Company (Belgique) (2019-2020)
- Administratrice déléguée de Proximus* (Belgique) (2014-2019)
- Administratrice et Présidente du Comité d'audit de Lotus Bakeries* (2009-2018)

* Société cotée.

Mme Dominique Leroy apporterait notamment au Conseil d'administration son expérience de dirigeante étrangère d'un groupe coté et ses connaissances opérationnelles tant du monde de la distribution qu'en matière d'innovation/digital ainsi que ses compétences en matière de gouvernance, finance, ressources humaines et environnement social et stratégie.

Le renouvellement de Mme Dominique Leroy en qualité d'administratrice indépendante fait l'objet de la 4^e résolution.

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 (cf. section 1.5.2 du Document d'enregistrement universel 2022).

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, dans le cadre de la transition entre M. Pierre-André de Chalendar et M. Benoit Bazin, la fonction de Directeur général est assurée par M. Benoit Bazin (cf. section 5.1.2 du Document d'enregistrement universel 2022). 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 (cf. sections 5.1.2 et 9.1.1 du Document d'enregistrement universel 2022). Sur l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, garant du bon respect des règles de gouvernance, voir section 5.1.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

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, dont celle de Directeur du

Plan de 2000 à 2002, 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. Nommé Directeur général délégué de la Compagnie de Saint-Gobain le 1^{er} janvier 2019 puis élu administrateur le 3 juin 2021, il est nommé Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain à compter du 1^{er} juillet 2021.

En outre, M. Benoit Bazin a été nommé administrateur de Vinci en 2020 ; à ce titre, il est Président du Comité stratégie et RSE et membre 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. Il est par ailleurs administrateur de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine.

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 structure organisationnelle du groupe Saint-Gobain, comprend 16 membres au 1^{er} janvier 2023, dont 37,5 % de femmes et 56 % de profils internationaux (cf. section 1.5.2 du Document d'enregistrement universel 2022). Outre le Directeur général, les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du groupe Saint-Gobain en sont membres (cf. section 1.5.2 du Document d'enregistrement universel 2022).

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 2022 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 passé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Conformément à la loi, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice

à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration, et à M. Benoit Bazin, Directeur général.

Ces éléments de rémunération, décrits ci-après, ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances du 24 novembre 2022 et du 23 février 2023, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et en application des politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur général pour 2022, telles qu'approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (12^e et 13^e résolutions).

A – Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice 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 l'exercice 2022

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022, 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 plus d'informations sur les différents éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration, se reporter à la section 5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022 de Saint-Gobain, disponible sur le site Internet de Saint-Gobain (www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale).

2 GOUVERNANCE

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

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

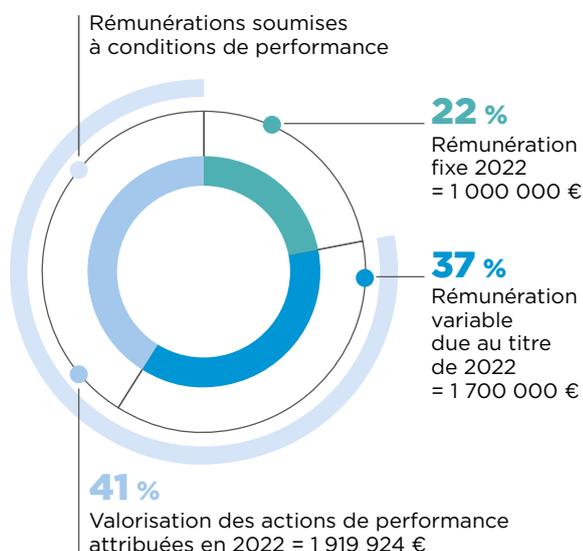
Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	Montant versé : 450 000 € (Conseil d'administration du 24 février 2022)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 (12 ^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 2022.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Pierre-André de Chalendar ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	3 300 € (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.

B - Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général (*Say-on-Pay ex post*)

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2022

Le graphique ci-après présente la répartition des différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général.



Au total, au titre de l'exercice 2022, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général s'est élevée à 2 700 000 euros.

Pour plus d'informations sur les différents éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Benoit Bazin, Directeur général, ainsi que sur les caractéristiques du plan d'actions de performance dont il est l'un des bénéficiaires, se reporter respectivement aux sections 5.2.2 et 5.2.4 du Document d'enregistrement universel 2022 de Saint-Gobain, disponible sur le site Internet de Saint-Gobain (www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale).

Rémunération des organes d'administration et de direction (*Say-on-Pay*)> 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 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général (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 : 1 000 000 € (Conseil d'administration du 24 février 2022)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 (13 ^e résolution).
Rémunération variable annuelle	Montant dû : 1 700 000 € (Conseil d'administration du 23 février 2023)	<p>Le Conseil d'administration a décidé le 24 février 2022, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur général à 170 % de la part fixe de sa rémunération.</p> <p>Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 23 février 2023, 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de Retour sur capitaux employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, <i>cash-flow</i> libre) s'est élevé à 1 133 333 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation par rapport à la rémunération cible de 143 % (voir section 5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022) ; le montant de la part variable au titre des trois objectifs qualitatifs (déploiement du plan stratégique « Grow & Impact » dans ses six priorités d'action, bonne intégration de Chryso et GCP et poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe (acquisitions et cessions) et mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise (y compris sécurité, social, environnement et conformité)) s'est élevé à 566 667 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation de 100 % (voir section 5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022). <p>La part variable totale au titre de 2022 de la rémunération de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général s'est élevée à 1 700 000 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation de 100 %.</p> <p>Au total, au titre de l'exercice 2022, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général s'est élevée à 2 700 000 euros.</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 8 juin 2023.</i></p>
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.

2 GOUVERNANCE

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

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général (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
Actions de performance	Montant attribué : 1 919 924 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)	<p>Le Conseil d'administration du 24 novembre 2022 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Benoit Bazin 75 000 actions de performance (pour rappel, 64 000 actions de performance avaient été attribuées en 2021 à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général).</p> <p>En 2021, le niveau du cours de bourse et l'application à l'attribution du plafond de 85 % de la rémunération brute maximum globale du Directeur général pour l'exercice 2021 avaient conduit à une attribution limitée à 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 de sorte que lors de son changement de fonctions, l'attribution de M. Benoit Bazin avait augmenté de 11,1 % en nombre d'actions alors que le Comité des nominations et des rémunérations aurait souhaité pouvoir recommander une augmentation supérieure pour tenir compte de ce changement de fonctions et de la qualité de la prise de fonctions de M. Benoit Bazin).</p> <p>En outre, le Comité des nominations et des rémunérations a constaté en 2022 avec l'aide d'un benchmark fait par un cabinet externe que le niveau de rémunération globale de M. Benoit Bazin était inférieur à la médiane des rémunérations des directeurs généraux des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et capitalisation boursière. Il a également relevé la poursuite de l'excellente performance de M. Benoit Bazin depuis sa prise de fonctions en qualité de Directeur général. Ces éléments ont conduit à augmenter en 2022 le nombre d'actions de performance attribuées à M. Benoit Bazin à 75 000, soit une augmentation de 17,2 % en nombre d'actions et une baisse de 16,2 % en valeur par rapport à 2021). Cette attribution représente une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de l'attribution de 1 919 924 euros qui est inférieure au plafond de 100 % ^(a) de sa rémunération brute maximum globale de Directeur général pour l'exercice 2022 (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice 2022), plafond fixé par la décision du Conseil d'administration du 24 février 2022. Elle correspond à 71,1 % de la rémunération brute maximum globale du Directeur général pour 2022 de sorte qu'elle n'en représente pas une part disproportionnée.</p> <p>Cette attribution représente moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance décidé par le Conseil.</p> <p>Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'acquisition des actions de performance, se reporter à la section 5.2.4, p. 209 du Document d'enregistrement universel 2022.</p> <p>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.</p> <p>Les conditions de performance afférentes aux actions de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes, comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (94,4 % pour le plan 2018, 75 % pour le plan 2017 et 57,1 % pour le plan 2016).</p> <p>Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social : environ 0,014 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 2 juin 2022 (18^e résolution).</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 24 novembre 2022.</p>
Options sur actions	Néant	Aucune option sur actions n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2022.
Unités de performance	Néant	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2022.
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	2 158 € (valorisation comptable)	M. Benoit Bazin dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de cessation de fonctions », partie relative à la politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 (<i>say-on-pay ex ante</i>), section 5.2.2, p. 185 du Document d'enregistrement universel 2022.

^(a) Il est rappelé qu'en 2022 le plafond applicable à l'attribution d'actions de performance du Directeur général a été relevé de 85 % à 100 % de sa rémunération brute maximum globale de Directeur général et cela dans un contexte de hausse du cours (voir la section 2.2.4.2 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2021).

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

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général (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 non-concurrence	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence », partie relative à la politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 (<i>say-on-pay ex ante</i>), section 5.2.2, p. 185 du Document d'enregistrement universel 2022.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	<p>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.</p> <p>Les caractéristiques des Régimes 2012 et 2012/2 sont précisées dans la politique de rémunération du Directeur général pour 2023 soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (cf. section 5.2.2, p. 185 du Document d'enregistrement universel 2022). 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 (quatorzième résolution).</p> <p>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 2023, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2022 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2, les droits acquis en 2022 s'élèvent à un montant brut d'environ 35 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2022, le montant estimatif total des droits qui seront perçus par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 67 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Comme indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif des droits versés au titre du Régime 2012/2, cumulés le cas échéant avec celui des droits qui pourraient 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 2022), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p>

2 GOUVERNANCE

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

C - 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 8^e résolution est de soumettre à l'approbation de l'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 2022 (voir page 184 du Document d'enregistrement universel 2022) ;
- à la rémunération totale et aux avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Pierre-André de Chalendar et à M. Benoit Bazin, respectivement Président du Conseil d'administration et Directeur général, faisant par ailleurs spécifiquement l'objet des 6^e et 7^e résolutions conformément à la loi (voir ci-dessus et les pages 192 à 195 du Document d'enregistrement universel 2022) ; 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 les pages 205 à 208 du Document d'enregistrement universel 2022).

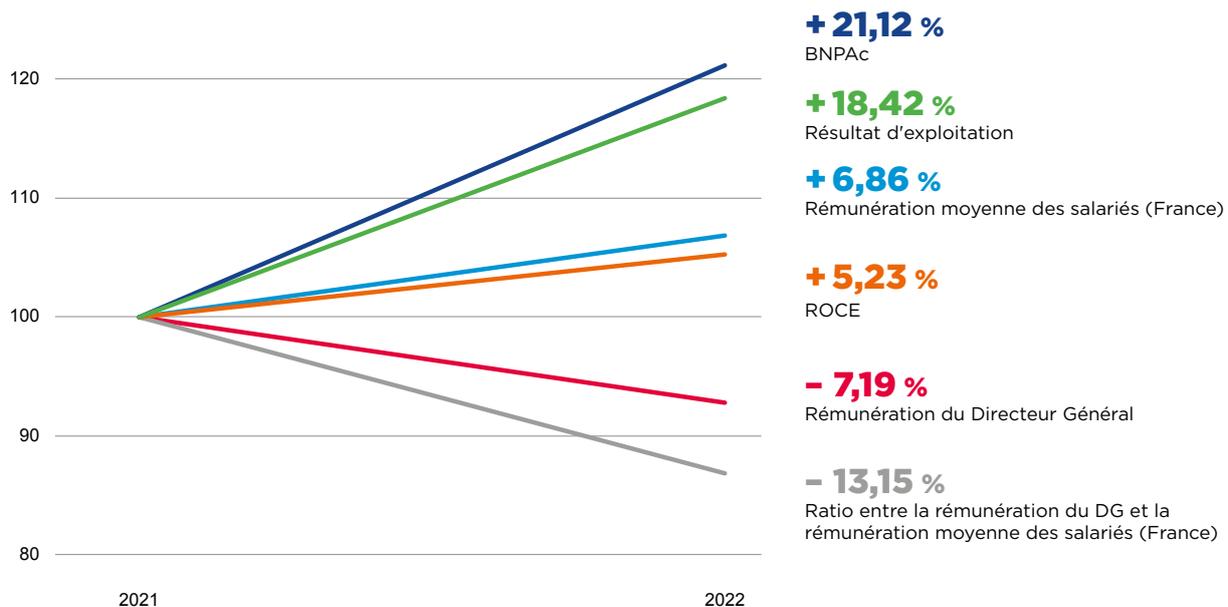
Ratios de rémunération

Le graphique ci-dessous présente l'évolution :

- de la rémunération du Directeur général ;
- de la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France ⁽²⁾ ;
- du ratio entre la rémunération du Directeur général et la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France ; et
- de la performance du groupe Saint-Gobain : résultat d'exploitation, retour sur capitaux employés (ROCE) et bénéfice net par action courant (BNPac).

Il est précisé que les salariés des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France représentent 38 461 personnes, soit près de 22,9 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2022.

Compte tenu de la nomination de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général à compter du 1^{er} juillet 2021, et conformément 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 données relatives à la rémunération du Directeur général ne sont présentées que pour les exercices 2021 (sur une base annualisée, conformément à la méthodologie de calcul des ratios de rémunération décrite ci-après) et 2022.



⁽²⁾ Information fournie sur une base volontaire.

Rémunération des organes d'administration et de direction (*Say-on-Pay*)**Évolution des rémunérations**

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9, 6° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente, au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein :

- l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, de la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et de la performance du Groupe ;

- les ratios entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalente à temps plein de ses salariés ainsi que leur évolution, au cours des cinq derniers exercices.

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 également ces données sur la base du « Périmètre France »⁽³⁾.

> TABLEAU DES RATIOS D'ÉQUITÉ ET COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION ANNUELLE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ AU TITRE DE L'ARTICLE L. 22-10-9, 6° et 7° DU CODE DE COMMERCE

	2022	2021 ^(a)	2020	2019	2018
Évolution de la performance du Groupe					
Évolution du résultat d'exploitation	18,4 %	57,9 %	(15,8 %)	5,7 %	3,1 %
Évolution du bénéfice net par action	21,1 %	28,8 %	(22,4 %)	10,3 %	7,4 %
Évolution du ROCE	5,2 %	47,1 %	(6,3 %)	3,7 %	2,7 %
Rémunération des salariés					
Évolution de la rémunération moyenne des salariés					
(Compagnie de Saint-Gobain)	1,2 %	8,6 %	6,1 %	5,1 %	(6,3 %)
Évolution de la rémunération médiane des salariés					
(Compagnie de Saint-Gobain)	13,5 %	13,4 %	2,1 %	5,4 %	3,4 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés (France)					
	6,9 %	8,1 %	0,0 %	2,3 %	3,3 %
Évolution de la rémunération médiane des salariés (France)					
	7,6 %	8,6 %	*	*	*
Président-directeur général (jusqu'au 1^{er} juillet 2021)					
Évolution de la rémunération	—	(29,5 %) ^(b)	3,3 %	26,1 %	(23,5 %)
Ratio sur rémunération moyenne des salariés					
(Compagnie de Saint-Gobain)	—	15	22	23 ^(d)	19
(Évolution du ratio)	—	(35,1 %)	(2,6 %)	20,0 % ^(d)	(18,4 %)
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)					
	—	26	42	42	35
(Évolution du ratio)	—	(37,8 %)	1,2 %	19,6 %	(26,1 %)
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)					
	—	69	106	103	84
(Évolution du ratio)	—	(34,8 %)	3,3 %	23,3 %	(26,0 %)
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)					
	—	84	130	*	*
(Évolution du ratio)	—	(35,1 %)	*	*	*
Président du Conseil d'administration (à partir du 1^{er} juillet 2021)					
Évolution de la rémunération	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)					
	2	2	—	—	—
(Évolution du ratio)	0	—	—	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)					
	3	4	—	—	—
(Évolution du ratio)	(25 %)	—	—	—	—
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)					
	9	10	—	—	—
(Évolution du ratio)	(10,0 %)	—	—	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)					
	11	12	—	—	—
(Évolution du ratio)	(8,3 %)	—	—	—	—

⁽³⁾ 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 »).

2 GOUVERNANCE

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

	2022	2021 ^(a)	2020	2019	2018
Directeur général délégué (jusqu'au 1^{er} juillet 2021)					
Évolution de la rémunération	—	(29,9 %) ^(c)	16,9 %	N/A	N/A
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	—	8	13	12	N/A
(Évolution du ratio)	—	(35,5 %)	10,2 %	N/A	N/A
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	—	15	25	21	N/A
(Évolution du ratio)	—	(38,2 %)	14,5 %	N/A	N/A
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)	—	40	62	53	N/A
(Évolution du ratio)	—	(35,2 %)	16,9 %	N/A	N/A
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)	—	49	76	*	*
(Évolution du ratio)	—	(35,5 %)	*	*	*
Directeur général (à compter du 1^{er} juillet 2021)					
Évolution de la rémunération	(7,2 %) ^(d)	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	21	23	—	—	—
(Évolution du ratio)	(8,7 %)	—	—	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	33	40	—	—	—
(Évolution du ratio)	(17,5 %)	—	—	—	—
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)	93	107	—	—	—
(Évolution du ratio)	(13,1 %)	—	—	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)	112	130	—	—	—
(Évolution du ratio)	(13,8 %)	—	—	—	—

* Éléments non disponibles.

^(a) Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisée.

^(b) M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021.

^(c) M. Benoit Bazin n'a pas bénéficié 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.

^(d) La baisse de rémunération de M. Benoit Bazin s'explique par la baisse de la valorisation (selon les normes IFRS) des actions de performance attribuées le 24 novembre 2022.

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.

Périmètre France

Le Périmètre France inclut l'ensemble des salariés des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France, sur une base équivalent temps plein, ainsi que leur évolution (hors dirigeants mandataires sociaux). 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 22,9 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2022.

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 qu'en 2022 la Compagnie de Saint-Gobain compte 83 % 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 17 % d'employés/agents de maîtrise, le périmètre France compte 24,7 % de cadres, 52,3 % d'employés/agents de maîtrise et 23 % d'ouvriers.

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*)⁽⁴⁾, 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 (cf. section 9.1.2, p. 375 du Document d'enregistrement universel 2022).

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 2022, exclues des calculs des ratios de rémunération, représentent moins de 3 % des effectifs des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France.

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

Sur proposition des dirigeants mandataires sociaux concernés, 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 de 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 (cf. section 2.2.2 du chapitre 5 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 Covid-19.

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

⁽⁴⁾ Se reporter à la section 5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2022 pour plus de détails concernant les montants bruts versés ou attribués au titre de l'exercice 2022 au Président du Conseil d'administration et au Directeur général.

2 GOUVERNANCE

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

2.4.2 APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX POUR 2023 (*SAY-ON-PAY EX ANTE*)

A - 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, d'effectifs et d'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 2022).

Lors de sa séance du 23 février 2023, 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.

Rémunération des organes d'administration et de direction (*Say-on-Pay*)**Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023 (*Say-on-Pay ex ante*)**

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2023, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 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 ^(a) . Cette rémunération est maintenue pour 2023. Le Comité avait constaté en février 2021 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était 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).
Rémunération variable annuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable annuelle au Président en 2023.
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président en 2023.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président en 2023.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président en 2023.
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.

^(a) Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a fait 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. Depuis cette date, il perçoit une retraite brute annuelle s'élevant à environ 394 300 euros pour l'exercice 2022.

2 GOUVERNANCE

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

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023 (*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 8 juin 2023 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		<p>La part fixe de la rémunération du Directeur général reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Directeur général et se compare à celles des postes équivalents au sein de grandes entreprises industrielles similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et capitalisation boursière.</p> <p>En application de ces principes, le Conseil d'administration a décidé le 23 février 2023, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'arrêter cette rémunération fixe à 1 000 000 euros pour 2023 (inchangée par rapport à 2022).</p> <p>Le Comité des nominations et des rémunérations a constaté à nouveau en novembre 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 capitalisation boursière.</p>
Rémunération variable annuelle	170 % de la part fixe au maximum	<p>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 et 2022).</p> <p>Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2023 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2024 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, à concurrence respectivement de 75 % et de 25 % de la part variable de sa rémunération (en 2022, la part variable comportait une part quantifiable avec des critères financiers à concurrence de 2/3 et une part qualitative à concurrence de 1/3). Les objectifs quantifiables sont constitués d'objectifs financiers et d'objectifs RSE respectivement à hauteur de 60 % et 15 % de la rémunération variable.</p> <p>S'agissant des objectifs quantifiables financiers, le Conseil a décidé de retenir, pour l'exercice 2023, quatre objectifs, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du groupe Saint-Gobain et sa stratégie (comme en 2022), comptant chacun pour 25 % : le taux de retour sur capitaux employés (« ROCE »), le résultat d'exploitation du Groupe, le résultat net courant du Groupe par action et le <i>cash-flow</i> libre. 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 » inchangé par rapport à 2022, qui permettrait de compenser partiellement la non-réalisation des objectifs sur certains critères par une surperformance exceptionnelle sur d'autres.</p> <p>En cas de surperformance sur l'un ou plusieurs des quatre 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 quatre composantes ne peut excéder 102 % ^(a) de la part fixe. Ainsi, dans le cas extrême de surperformance de plus de 20 % du maximum sur trois critères et de performance égale à 0 sur le quatrième, la part quantifiable du variable annuel sera égale à 91,8 % de la part fixe (ce qui répond à la préoccupation que l'on ne puisse pas atteindre le maximum qui se situe à 102 % de la part fixe, alors qu'un critère est à 0).</p> <p>Si ce mécanisme était mis en œuvre, cela serait présenté dans les éléments de rémunération du <i>Say-on-Pay ex post</i>.</p> <p>S'agissant des objectifs quantifiables RSE, le Conseil a décidé de retenir trois objectifs, comptant chacun pour 5 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Objectif Carbone : réduction des émissions de CO₂ (en « scope » 1 et 2) versus 2022 à périmètre courant (soit à production réelle) ^(b) ; ● Objectif Sécurité : TF2 entre 1,5 (maximum) et 1,8 (minimum) ; et ● Objectif Diversité et équipes : indice de diversité entre 90 % (maximum) et 85 % (minimum) ^(c).

^(a) La partie quantifiable financière du variable représente 60 % de la part variable, laquelle peut atteindre au maximum 170 % de la part fixe, de telle sorte que son montant maximum est 102 % du fixe.

^(b) Le Conseil d'administration aura la possibilité, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, d'ajuster cet objectif 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 l'objectif carbone.

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

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

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
		<p>Il est précisé en tant que de besoin que le mécanisme de surperformance décrit ci-dessus et applicable à la partie quantifiable financière ne s'applique pas à la partie quantifiable RSE.</p> <p>Le Conseil a en outre retenu les objectifs qualitatifs suivants jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des parties prenantes ; • Périmètre du Groupe : poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe ; • Déploiement du plan stratégique « Grow & Impact » dans ses six 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 (y compris maintien de scores élevés dans l'enquête 2023 « me@Saint-Gobain ») et 6 - Avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail diversifié et inclusif (y compris actions continues sur diversité et inclusion au sein du Groupe). <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable au Directeur général au titre de l'exercice 2023 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2024.</i></p>
Rémunération variable différée	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Directeur général en 2023.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Directeur général en 2023.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur général en 2023. <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 2024.</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.

2 GOUVERNANCE

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

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 de long terme	<p>Plafond d'attribution des instruments de rémunération de long terme au DG de 75 000 actions</p> <p>et</p> <p>Plafond d'attribution au DG de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance 2022 (pas d'unité de performance)</p> <p>et</p> <p>Plafonds d'attribution au DG prévu par les 17^e (options) et 18^e (actions de performance) résolutions de l'Assemblée générale du 2 juin 2022</p>	<p>Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'instruments de rémunération de long terme dont pourrait bénéficier le Directeur général ne pourront dépasser 75 000 actions. 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 2023.</p> <p>En outre, le Conseil d'administration a décidé que le Directeur général ne pourrait se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance au titre du plan à mettre en place en 2023 (pas de mise en place de plan d'unités de performance).</p> <p>Pour mémoire, le sous-plafond d'attribution d'options sur actions aux dirigeants mandataires sociaux a été fixé par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 à 10 % du plafond fixé par la 17^e résolution (sous-plafond commun avec la 18^e résolution de la même Assemblée relative à l'attribution d'actions de performance qui prévoit elle-même un sous-plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux de 10 % du plafond de la résolution).</p> <p>Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a indiqué à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 son intention de soumettre la livraison des actions de performance (seuls instruments de rémunération de long terme dont l'attribution est envisagée en 2023) à une condition de présence et à des conditions de performance qui reposeront à minima sur les critères suivants retenus historiquement dans le cadre des plans de rémunération de long terme du Groupe :</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du groupe Saint-Gobain et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain.</p> <p>Si ces critères cessaient d'être pertinents, le Conseil fixerait des critères d'une exigence comparable afin de continuer à mettre en place des instruments de rémunération cohérents sur le long terme.</p> <p>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.</p> <p>La durée d'appréciation des conditions de performance des instruments de rémunération de long terme ne pourra être inférieure à trois ans.</p> <p>Comme par le passé, le Conseil fixera pour le Directeur général, pour toute attribution en 2023 dans le cadre d'un plan de rémunération de long terme sous forme d'actions de performance, une obligation exigeante de conservation d'actions que le Directeur général devra conserver au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat.</p>

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

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	-	<p>a) En cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, le Directeur général (ou ses héritiers en cas de décès) sera déchu de son droit d'exercer les options 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, comme prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés).</p> <p>b) Le Conseil d'administration disposera néanmoins de la faculté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de décider de déroger à la condition de présence et de maintenir, exclusivement sur une base <i>pro rata temporis</i>, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur général délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social.</p> <p>Une telle décision du Conseil d'administration interviendra au plus tard le jour de la cessation du mandat social : elle devra être motivée, conformément au code Afep-Medef.</p> <p>L'exercice des options sur actions et l'acquisition des actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.</p> <p>c) Par exception, cette faculté de maintien ne sera pas ouverte au Conseil d'administration dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et ● démission des fonctions de mandataire social ne constituant pas un cas de « Démission Contrainte ». La « Démission Contrainte » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les 12 mois suivant : <ul style="list-style-type: none"> - la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain ; ou - la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert ; ou - un changement significatif de stratégie du groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Le Directeur général ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Directeur général dispose d'une voiture de fonction.

2 GOUVERNANCE

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

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	<p>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.</p> <p>En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes :</p> <p>a) révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Directeur général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur général, ou</p> <p>b) Démission Contrainte,</p> <p>M. 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.</p> <p>En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. 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 12 mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Directeur général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « 2012 » ou de tout autre régime de retraite supplémentaire alors applicable (voir rubrique « Régime de retraite supplémentaire » ci-après).</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin.</p> <p>Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.</p> <p>Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.</p>
Indemnité de non-concurrence	<p>Plafond fixé à un an de rémunération annuelle totale brute</p> <p>et</p> <p>Cumul de l'indemnité de non-concurrence, et de l'indemnité de cessation de fonction plafonné à deux ans de rémunération annuelle totale brute</p>	<p>M. Benoit Bazin a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable ^(a), d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Directeur général.</p> <p>En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Directeur général pour quelque cause que ce soit, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle totale brute.</p> <p>La rémunération annuelle brute totale serait constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus.</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin.</p> <p>Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence est un dispositif de protection du groupe Saint-Gobain, l'indemnité de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées.</p> <p>Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Directeur général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement, et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p>Par ailleurs, le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.</p>

^(a) 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 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

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	-	<p>Régime 2012 :</p> <p>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.</p> <p>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 dix (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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Le montant du complément de retraite prévu par le Régime 2012 est doublement plafonné :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (soit 329 088 euros en 2022). <p>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 les droits annuels qui seraient versés en application du Régime 2012.</p> <p>M. Benoit Bazin étant entré dans le Groupe 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.</p> <p>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.</p> <p>Ces droits sont financés 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 des droits, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'assureur et dont le taux est fixé par le Code de la sécurité sociale à 24 %.</p> <p>Au 31 décembre 2022, le montant estimatif des droits qui seraient perçus par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012 s'élèverait à un montant brut d'environ 224 000 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 2022). Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, selon lesquelles les droits doivent être estimés 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 assis sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculés indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice.</p> <p>Les 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.</p> <p>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.</p>

2 GOUVERNANCE

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

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 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 pourcentage 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 des droits annuels acquis au titre du Régime 2012/2 n'est pas supérieur au montant estimé des droits annuels « maximaux » correspondant aux droits qui auraient 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 2022, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 2 juin 2022 (treizième 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 quantifiables 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.

Ces droits sont exclusivement financés 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 des droits, 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 %.

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

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
		<p>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.</p> <p>Le Conseil d'administration a constaté, le 23 février 2023, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2022 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2, les droits acquis en 2022 s'élèvent à un montant brut d'environ 35 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2022, le montant estimatif total des droits qui seront perçus par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 67 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Comme indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif des droits versés au titre du Régime 2012/2, cumulés le cas échéant avec ceux qui pourraient 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 2022), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.</p> <p>En application de l'article 5, II de l'ordonnance précitée du 3 juillet 2019, le Conseil d'administration se réserve la possibilité de transférer les engagements du Régime 2012 sur le Régime 2012/2 et d'en étendre l'application à M. Benoit Bazin. En tout état de cause, aucun droit ne serait transféré au-delà du plafond de 30 points prévu à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, étant précisé que ce plafond serait apprécié en rapportant le montant des droits conditionnels à la date du transfert à la rémunération moyenne des personnes concernées au cours des trois dernières années dans le Régime 2012. En cas de transfert, la Société serait redevable d'une contribution libératoire au taux de 29,7 % dans les conditions prévues par l'article 5, II de l'ordonnance du 3 juillet 2019. Cette contribution viendrait alors se substituer, au titre des droits transférés, à la contribution de 24 % assise sur les primes versées à l'assureur.</p>
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 GOUVERNANCE

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

B - 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).

L'Assemblée générale du 5 juin 2014 a fixé à 1,1 million d'euros le montant annuel global à verser au Conseil d'administration pour la rémunération de ses membres.

Compte tenu des recrutements qui sont anticipés au sein du Conseil, celui-ci a procédé à la revue de la politique de rémunération des administrateurs, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil a ainsi décidé qu'il était souhaitable de modifier la politique de rémunération des administrateurs afin de favoriser la diversité internationale du Conseil et de continuer à attirer les meilleurs talents.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de :

- (i) proposer à l'Assemblée générale du 8 juin 2023 une augmentation de l'enveloppe globale annuelle de rémunération des administrateurs (1,1 million d'euros à ce jour) à 1,3 million d'euros (12^e résolution), afin de prendre en compte le versement de primes de déplacement pour les administrateurs résidant à l'étranger, tel que mentionné au point (ii) ci-dessous et, selon le nombre de réunions du Conseil d'administration et de ses comités et la composition de ces derniers, placer la rémunération des administrateurs à la moyenne du CAC 40 (elle lui est aujourd'hui légèrement inférieure) ;
- (ii) sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 8 juin 2023 de l'augmentation de l'enveloppe globale annuelle de rémunération des administrateurs visée au point (i) ci-dessus, réviser les règles de répartition de cette enveloppe afin de prévoir le versement d'un montant forfaitaire supplémentaire par déplacement pour les administrateurs venant de l'étranger, en cas de participation présentielle.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 8 juin 2023 de l'augmentation de l'enveloppe globale annuelle de rémunération des administrateurs (12^e résolution), les nouvelles règles de répartition, qui seraient appliquées à partir du 1^{er} janvier 2023, seraient les suivantes :

- ni le Président du Conseil d'administration ni le Directeur Général ne perçoivent de rémunération en contrepartie de leur mandat d'administrateur (inchangé) ;
- l'administrateur référent n'a pas souhaité percevoir de rémunération au titre de cette fonction (inchangé) ;
- 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 (inchangé) ;
- 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 (inchangé) ;
- une somme complémentaire par Conseil et par comité en présentiel est versée afin de prendre en compte le déplacement des administrateurs résidant hors de France (2 500 euros par déplacement effectif à un Conseil ou un comité pour un administrateur résidant en Europe (hors France) ; 5 500 euros pour un administrateur résidant en dehors de l'Europe). Dans le cas où plusieurs réunions du Conseil ou de comités sont tenues le même jour, cette somme n'est versée qu'une fois (nouveau) ;
- les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *pro rata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice (inchangé) ;
- 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 (hors sommes complémentaires afin de prendre en compte le déplacement des administrateurs résidant hors de France), tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé (inchangé).

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

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 2022

À l'Assemblée générale de la société Compagnie de Saint-Gobain,

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.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 10 mars 2023

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Deloitte & Associés

Pierre-Antoine DUFFAUD

Laurent CHILLET

Frédéric GOURD

Bénédicte MARGERIN

3

ORDRE DU JOUR
DE L'ASSEMBLÉE

3.1 ORDRE DU JOUR

PARTIE ORDINAIRE

• **Résolution 1**

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2022.

• **Résolution 2**

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022.

• **Résolution 3**

Affectation du résultat et détermination du dividende.

• **Résolution 4**

Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Dominique Leroy.

• **Résolution 5**

Nomination de Mme Jana Revedin en qualité d'administratrice.

• **Résolution 6**

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration.

• **Résolution 7**

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général.

• **Résolution 8**

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 9**

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2023.

• **Résolution 10**

Approbation de la politique de rémunération du Directeur général pour 2023.

• **Résolution 11**

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour 2023.

• **Résolution 12**

Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs.

• **Résolution 13**

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

PARTIE EXTRAORDINAIRE

• Résolution 14

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

• Résolution 15

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

• Résolution 16

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

• Résolution 17

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

• Résolution 18

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

• Résolution 19

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

• Résolution 20

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

• Résolution 21

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à des émissions de titres de capital réservées aux adhérents de plans d'épargne salariale pour un montant nominal maximal de cinquante-deux millions euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,5 % du capital social.

• Résolution 22

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

• Résolution 23

Modifications statutaires relatives à l'augmentation du nombre minimum d'actions de la Société devant être détenues par les administrateurs.

• Résolution 24

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

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

3.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET TEXTE DES RÉOLUTIONS PROPOSÉES

Les résolutions qu'il vous est proposé d'adopter relèvent, pour les 1^{re} à 13^e et la 24^e résolutions, de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire, et, pour les 14^e à 23^e résolutions, de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire.

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

1^{re} à 3^e résolutions

Approbation des comptes sociaux et consolidés, affectation du résultat et détermination du dividende (2 euros par action)

Il vous est demandé d'approuver les comptes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain qui font ressortir un résultat net de 1 496 millions d'euros (1^{re} résolution) et les comptes consolidés du groupe Saint-Gobain qui font ressortir un résultat net (part du Groupe) de 3 003 millions d'euros (2^e résolution) pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Compte tenu du résultat net de l'exercice 2022 s'élevant à 1 496 millions d'euros et du report à nouveau de 7 169 millions d'euros formant un bénéfice distribuable de 8 665 millions d'euros, il est proposé à l'Assemblée générale de fixer le montant du dividende à 2 euros par action, comparé à 1,63 euro au titre de l'exercice 2021, ce qui conduit à distribuer aux actionnaires un montant total de dividende de 1 024 millions d'euros environ ⁽¹⁾, et de reporter à nouveau 7 641 millions d'euros environ (3^e résolution).

Le dividende de 2 euros par action sera détaché le 12 juin 2023 et mis en paiement à partir du 14 juin 2023.

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 2022

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 2022 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 2022

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 2022 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 2022 et approuvés par la présente Assemblée générale font ressortir un

bénéfice net de l'exercice 2022 de 1 496 282 291,51 euros et que le report à nouveau au 31 décembre 2022 s'élève à 7 169 179 972,56 euros, formant un bénéfice distribuable de 8 665 462 264,07 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 102 412 664,00 euros, conformément à l'article 20, alinéa 4, 2°, des statuts de la Société,
 - à titre de dividende complémentaire, la somme de 921 713 976,00 euros, soit un dividende total de 1 024 126 640,00 euros,
- au report à nouveau la somme de 7 641 335 624,07 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 2023, soit 512 063 320 actions, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 31 janvier 2023 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions autodétenues.

⁽¹⁾ Ce montant est calculé sur la base de 515 781 821 actions en circulation au 31 janvier 2023, diminuées de 3 718 501 actions propres détenues à cette même date, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 31 janvier 2023 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions autodétenues.

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

Le dividende est fixé à 2 euros par action pour chaque action ouvrant droit à dividende. Le dividende sera détaché le 12 juin 2023 et mis en paiement à partir du 14 juin 2023. Il est précisé qu'au cas où, lors du détachement du dividende, la Société détiendrait certaines

de ses propres actions, les sommes correspondant aux dividendes non versés au titre de ces actions seraient affectées au report à nouveau.

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée générale constate qu'au titre des trois exercices précédant l'exercice 2022, 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)
2019	0	0	0
2020	525 057 461	1,33	698 326 423,13
2021	512 006 300	1,63	834 570 269,00

Les dividendes distribués en 2021 et 2022, au titre des exercices 2020 et 2021 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'administratrice de Mme Dominique Leroy

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 30 mars 2023, a décidé de proposer à votre Assemblée le renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Dominique Leroy expirant à l'issue de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 (**4^e résolution**).

Mme Dominique Leroy apporte notamment au Conseil d'administration son expérience de dirigeante étrangère d'un groupe coté et ses connaissances opérationnelles tant du monde de la distribution qu'en matière d'innovation/digital ainsi que ses compétences en matière de gouvernance, finance, ressources humaines et environnement social et stratégie.

Ce mandat serait conféré pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

• Quatrième résolution

Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Dominique Leroy

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'administratrice de Mme Dominique Leroy.

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 2026.

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

5^e résolution

Nomination de Mme Jana Revedin en qualité d'administratrice

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé lors de sa réunion du 30 mars 2023 de proposer à l'Assemblée la nomination de Mme Jana Revedin en qualité de nouvelle administratrice indépendante. 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 2026 (5^e résolution).

Lors de l'auto-évaluation annuelle réalisée avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé, les administrateurs avaient estimé qu'il serait souhaitable de poursuivre le rajeunissement et l'internationalisation du Conseil dans le cadre des renouvellements à venir, sur une période de trois ans, en fonction des besoins découlant de l'analyse par le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil de la matrice de compétences, et notamment en favorisant les axes de recherches suivants : un ou plusieurs mandataires sociaux exécutifs en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes, un Directeur financier en exercice, un administrateur issu de la chaîne de valeur de la construction et/ou un administrateur disposant de compétences en matière de changement climatique.

La nomination de Mme Jana Revedin répond à ces deux derniers axes de recherche.

Après un processus de recherche mené par un cabinet indépendant, une étude détaillée des candidatures proposées et après audition de Mme Jana Revedin, le Comité des nominations et des rémunérations a soumis au Conseil d'administration la candidature de Mme Jana Revedin, architecte, docteure en sciences architecturales et urbaines et professeure titulaire d'architecture et d'urbanisme, de nationalité allemande, à l'origine de la création du prix « Global Award for Sustainable Architecture » placé sous le patronage de l'UNESCO et membre du Conseil scientifique de la Commission européenne pour l'Innovation des Matériaux de Construction.

Le Conseil d'administration a considéré que Mme Jana Revedin apporterait notamment au Conseil d'administration sa connaissance, en tant qu'architecte, de la chaîne de valeur de la construction, ainsi que son engagement et son expertise en matière d'architecture et d'urbanisme durables, qui attestent de sa compétence en matière de changement climatique. Ses travaux d'enseignement et de recherche sur les matériaux de construction innovants constitueraient également un apport précieux pour le Conseil d'administration et le déploiement de la stratégie du Groupe comme leader mondial de la construction durable.

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 2022 et telle qu'envisagée à l'issue de l'Assemblée générale du 8 juin 2023, sous réserve du renouvellement et de la nomination des administratrices désignées ci-dessus :

	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021	À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2022	À compter de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 (sous réserve)
Taux d'indépendance ^(a)	64 %	73 %	73 %
Taux de féminisation ^(b)	45 %	45 %	45 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère ^(c)	27 %	36 %	36 %

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

(b) Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateurs représentant les salariés actionnaires. À compter de l'Assemblée générale du 8 juin 2023, le Conseil d'administration compterait 50 % de femmes en intégrant ces derniers.

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

• Cinquième résolution

Nomination de Mme Jana Revedin 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, décide de nommer en qualité d'administratrice Mme Jana Revedin.

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 2026.

6^e résolution**Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice 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 l'Assemblée générale les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration (**6^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 192 du Document d'enregistrement universel 2022) et à la section 2.4.1.A. du présent document.

• Sixième résolution**Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice 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 au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration, 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.

7^e résolution**Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice 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 l'Assemblée générale les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, 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 193 à 195 du Document d'enregistrement universel 2022) et à la section 2.4.1.B. du présent document.

• Septième résolution**Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice 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 au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général, tels que présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

8^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 l'Assemblée générale les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (**8^e résolution**).

Ces informations vous sont présentées dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (voir pages 185 à 191 et 205 à 208 du Document d'enregistrement universel 2022) et à la section 2.4.1.C. du présent document.

• Huitième 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.

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

9^e résolution

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2023 (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 l'Assemblée générale la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2023 (9^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 196 du Document d'enregistrement universel 2022) et à la section 2.4.2.A. du présent document.

• Neuvième résolution

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2023

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 2023, 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.

10^e résolution

Approbation de la politique de rémunération du Directeur général pour 2023 (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 l'Assemblée générale la politique de rémunération du Directeur général pour 2023 (10^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 197 à 204 du Document d'enregistrement universel 2022) et à la section 2.4.2.A. du présent document.

• Dixième résolution

Approbation de la politique de rémunération du Directeur général pour 2023

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 2023, 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.

11^e résolution

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour 2023 (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 l'Assemblée générale la politique de rémunération des administrateurs pour 2023 (11^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 183 du Document d'enregistrement universel 2022) et à la section 2.4.2.B. du présent document.

• Onzième résolution

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour 2023

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 2023, 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.

12^e résolution**Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs**

Par la **12^e résolution**, il est proposé à l'Assemblée générale d'augmenter le montant maximum de la rémunération annuelle globale allouée aux administrateurs, actuellement fixé à 1,1 million d'euros (inchangée depuis 2014), pour le porter à 1,3 million d'euros, pour l'exercice en cours et les exercices ultérieurs jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement.

Cette augmentation est proposée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, compte tenu des recrutements qui sont anticipés au sein du Conseil, afin de favoriser la diversité internationale du Conseil et de continuer à attirer les meilleurs talents.

L'augmentation de l'enveloppe globale annuelle permettrait de prendre en compte le versement de primes de déplacement pour les administrateurs résidant à l'étranger, en cas de participation présente, et, selon le nombre de réunions du Conseil d'administration et de ses Comités et la composition de ces derniers, placer la rémunération des administrateurs à la moyenne du CAC 40 (elle lui est aujourd'hui légèrement inférieure).

• Douzième résolution**Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs**

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 fixer à 1 300 000 euros le montant maximum de la rémunération annuelle globale allouée aux administrateurs, pour l'exercice social en cours et pour chacun des exercices ultérieurs, jusqu'à ce qu'il en soit autrement décidé par l'Assemblée.

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

La **13^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 2022 est décrite à la section 7.1.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

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 8 décembre 2024. L'autorisation se substituera à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 2 juin 2022 dans sa 16^e résolution et la privera d'effet pour la partie non utilisée.

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

• Treizième 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 quelque 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 sous réserve de l'adoption par la présente Assemblée de la vingt-deuxième résolution ci-après,
- la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, en vue de la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

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

L'Assemblée fixe le prix maximum d'achat à 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 2023, le montant maximum théorique de fonds que la Société serait autorisée à consacrer à des achats serait ainsi de 5 157 690 800 euros, correspondant à 51 576 908 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 du 2 juin 2022 dans sa seizième résolution.

14^e à 22^e résolutions

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

Il vous est demandé, comme tous les deux ans, de vous prononcer sur un ensemble de résolutions donnant compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social de la Société, immédiatement ou à terme, pour une durée limitée de vingt-six mois, étant précisé que ces autorisations ne porteraient que sur des émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, à l'exclusion d'actions de préférence (14^e à 22^e résolutions).

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

Il est précisé que les 14^e à 22^e résolutions excluent la possibilité pour le Conseil d'administration de décider d'augmenter le capital de la Société immédiatement ou à terme en période d'offre publique portant sur les titres de la Société.

14^e résolution**Émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales avec maintien du droit préférentiel de souscription**

Aux termes de la **14^e résolution**, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder éventuellement à l'augmentation du capital social de la Société, immédiatement ou à terme, par l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des titres suivants :

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

Le montant nominal maximal des augmentations de capital pouvant être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la 14^e résolution serait fixé à quatre cent douze millions d'euros (soit environ 20 % du capital social), sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables. Le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu des 15^e, 16^e, 17^e, 18^e et 19^e résolutions s'imputera sur le plafond précité ou sur celui qui serait fixé par une résolution de même nature qui pourrait succéder à la 14^e résolution pendant la durée de validité desdites résolutions.

Le montant nominal maximal des émissions de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales pouvant être émis en vertu de la 14^e résolution serait fixé à un milliard et demi d'euros, le montant nominal de tels titres susceptibles d'être émis en vertu des 15^e, 16^e et 17^e résolutions s'imputant sur le montant précité ou sur celui qui serait fixé par une résolution de même nature qui pourrait succéder à la 14^e résolution pendant la durée de validité desdites résolutions.

• Quatorzième résolution

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

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée extraordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions légales relatives aux sociétés commerciales, notamment aux articles L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134 et L. 228-91 à L. 228-93 du Code de commerce, après avoir constaté que le capital était intégralement libéré :

- 1/ Délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, à sa seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, sur les marchés français, étrangers et/ou international, par l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription :
 - (i) d'actions de la Société, ou
 - (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (Filiales), y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé que :
 - la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes,
 - les valeurs mobilières (autres que les actions) pourront être libellées en euros, en monnaies étrangères ou en toute unité monétaire établie par référence à un ensemble de monnaies.
- 2/ Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation de compétence peut être utilisée par le Conseil d'administration.

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

- 3/** Fixe, en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
- a)** le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme à quatre cent douze millions d'euros augmenté du montant de la valeur nominale globale des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions, étant précisé que sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions émises le cas échéant en vertu des quinzisième, seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions de la présente Assemblée,
 - b)** le montant nominal maximal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses Filiales à un milliard et demi d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date de la décision d'émission, étant précisé que sur ce plafond s'imputera le montant nominal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses Filiales susceptibles d'être émises en vertu des quinzisième, seizième et dix-septième résolutions de la présente Assemblée ; que ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission relève de la compétence du Conseil d'administration en vertu des dispositions du Code de commerce.
- 4/** En cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
- a)** décide que les actionnaires auront proportionnellement au montant de leurs actions un droit préférentiel de souscription irréductible aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital émises en vertu de la présente résolution,
 - b)** prend acte du fait que le Conseil d'administration a la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible,
 - c)** décide que, si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réalisée en vertu de la présente résolution, le Conseil d'administration pourra, à son choix, dans les conditions prévues par la loi, répartir librement tout ou partie des titres non souscrits, les offrir en tout ou partie au public et/ou limiter l'émission au montant des souscriptions reçues à condition, s'agissant des titres de capital, que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée,
 - d)** décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes, étant précisé que les droits d'attribution formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus,
 - e)** prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit immédiatement ou à terme.
- 5/** Donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de ses Filiales,
 - déterminer les valeurs mobilières à émettre, le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme dans les limites visées au 3/a) ci-dessus et, le cas échéant, celui de l'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses Filiales dans les limites visées au 3/b) ci-dessus, le prix d'émission, le montant de la prime d'émission, le mode de libération des actions et les modalités de l'émission et de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme,
 - déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, et modifier, le cas échéant, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites caractéristiques,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital et notamment arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
 - prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital conformément à la réglementation en vigueur,
 - prévoir, le cas échéant, les conditions de remboursement, rachat ou échange des valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - déterminer et procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à l'échange, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.
- 6/** Prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021 dans sa dix-huitième résolution.

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

Aux termes de la **15^e résolution**, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder éventuellement à l'augmentation du capital social de la Société, immédiatement ou à terme, par offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec possibilité de conférer un délai de priorité pour les actionnaires, des titres suivants :

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

Le montant nominal maximal des augmentations de capital pouvant être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la 15^e résolution serait fixé à deux cent six millions d'euros (soit environ 10 % du capital social), sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

Le montant nominal maximal des émissions de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales pouvant être émis en vertu de la 15^e résolution serait fixé à un milliard et demi d'euros.

Le montant nominal des émissions réalisées en vertu des 16^e, 17^e et 18^e résolutions s'imputera sur le plafond précité ou sur celui qui serait fixé par une résolution de même nature qui pourrait succéder à la 15^e résolution pendant la durée de validité desdites résolutions.

Le montant nominal des émissions réalisées en vertu de la 15^e résolution s'imputerait sur les plafonds correspondants globaux fixés à la 14^e résolution ou sur ceux qui seraient fixés par une résolution de même nature qui pourrait lui succéder pendant la durée de validité de la 15^e résolution.

• Quinzième résolution

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

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

- 1/ Délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'augmentation du capital social par offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, à sa seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, sur les marchés français, étrangers et/ou international, par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription :
 - (i) d'actions de la Société, ou
 - (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (Filiales), y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé que :
 - la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes,
 - les valeurs mobilières (autres que les actions) pourront être libellées en euros, en monnaies étrangères ou en toute unité monétaire établie par référence à un ensemble de monnaies,
 - des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société pourront être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'offres publiques d'échange initiées par la Société en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « *reverse merger* » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce.
- 2/ Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation de compétence peut être utilisée par le Conseil d'administration.

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

- 3/** Fixe, en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
- a)** le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme à deux cent six millions d'euros augmenté du montant de la valeur nominale globale des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions, étant précisé que (i) sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions émises le cas échéant en vertu des seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions de la présente Assemblée et (ii) le montant nominal des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global visé au 3/a) de la quatorzième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,
 - b)** le montant nominal maximal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses Filiales à un milliard et demi d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date de la décision d'émission, que ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission relève de la compétence du Conseil d'administration en vertu des dispositions du Code de commerce, étant précisé que (i) sur ce plafond s'imputera le montant nominal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses Filiales susceptibles d'être émises en vertu des seizième et dix-septième résolutions de la présente Assemblée et (ii) le montant nominal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses Filiales susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global visé au 3/b) de la quatorzième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.
- 4/** En cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
- a)** décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente résolution, ces valeurs mobilières pouvant être émises par la Société elle-même ou par une Filiale,
 - b)** décide de laisser au Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-51 alinéa 1 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pour tout ou partie d'une émission réalisée en vertu de la présente délégation, un délai de priorité de souscription qui ne saurait être inférieur au délai fixé par les dispositions législatives et réglementaires applicables, ne donnant pas lieu à la création de droits négociables, exerçable proportionnellement au nombre d'actions possédées par chaque actionnaire, qui pourra éventuellement être complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger, et délègue en conséquence au Conseil d'administration le pouvoir, dans les limites ci-dessus, d'en fixer la durée et les modalités,
 - c)** prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit immédiatement ou à terme,
 - d)** décide : (i) que le prix d'émission des titres de capital sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au (i) ci-dessus,
 - e)** décide que, si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le Conseil d'administration pourra limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée.
- 5/** Donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de ses Filiales,
 - déterminer les valeurs mobilières à émettre, le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme dans les limites visées au 3/a) ci-dessus et, le cas échéant, celui de l'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses Filiales, dans les limites visées au 3/b) ci-dessus, le prix d'émission conformément au 4/d) ci-dessus, le montant de la prime d'émission, le mode de libération des actions et les modalités de l'émission et de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme,
 - déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, et modifier, le cas échéant, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites caractéristiques,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital et notamment arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
 - prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital conformément à la réglementation en vigueur,
 - en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange, arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix de la présente résolution trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission,
 - prévoir, le cas échéant, les conditions de remboursement, rachat ou échange des valeurs mobilières donnant accès au capital,

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

- déterminer et procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à l'échange, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.
- 6/ Prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021 dans sa dix-neuvième résolution.

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

Aux termes de la **16^e résolution**, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder éventuellement à l'augmentation du capital social de la Société ou de filiales immédiatement ou à terme, par offre au public visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des mêmes titres que ceux visés à la 15^e résolution.

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

Le montant nominal maximal des augmentations de capital pouvant être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la 16^e résolution serait fixé à deux cent six millions d'euros (soit environ 10 % du capital social), sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

Le montant nominal maximal des émissions de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de filiales pouvant être émis en vertu de la 16^e résolution serait fixé à un milliard et demi d'euros.

Le montant nominal des émissions réalisées en vertu de la 16^e résolution s'imputerait sur les plafonds correspondants fixés à la 15^e résolution et sur les plafonds globaux correspondants fixés à la 14^e résolution ou sur ceux qui seraient fixés par des résolutions de même nature qui pourraient leur succéder pendant la durée de validité de la 16^e résolution.

Seizième résolution

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

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

- 1/ Délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, à sa seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, sur les marchés français, étrangers et/ou international, dans le cadre d'une offre au public visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire financier, par l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription :
- (i) d'actions de la Société, ou
 - (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société ou d'autres sociétés dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (Filiales), y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance, étant précisé que :
 - la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes,
 - les valeurs mobilières (autres que les actions) pourront être libellées en euros, en monnaies étrangères ou en toute unité monétaire établie par référence à un ensemble de monnaies.

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

- 2/** Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation de compétence peut être utilisée par le Conseil d'administration.
- 3/** Fixe, en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
- a)** le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme à deux cent six millions d'euros augmenté du montant de la valeur nominale globale des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions, étant précisé que le montant nominal des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond visé au 3/a) de la quinzième résolution de la présente Assemblée et sur le plafond global prévu au 3/a) de la quatorzième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation,
 - b)** le montant nominal maximal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses Filiales à un milliard et demi d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date de la décision d'émission, que ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission relève de la compétence du Conseil d'administration en vertu des dispositions du Code de commerce, étant précisé que le montant nominal des valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses Filiales susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond visé au 3/b) de la quinzième résolution de la présente Assemblée et sur le plafond global prévu au 3/b) de la quatorzième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation.
- 4/** En cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
- a)** décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières pouvant être émises au titre de la présente résolution, ces valeurs mobilières pouvant être émises par la Société elle-même ou par une Filiale,
 - b)** prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit immédiatement ou à terme,
 - c)** décide : (i) que le prix d'émission des titres de capital sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires applicables au jour de l'émission et que (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au (i) ci-dessus,
 - d)** décide que, si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le Conseil d'administration pourra limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée.
- 5/** Donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de ses Filiales,
 - déterminer les valeurs mobilières à émettre, le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme dans les limites visées au 3/a) ci-dessus et, le cas échéant, celui de l'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou de ses Filiales, dans les limites visées au 3/b) ci-dessus, le prix d'émission conformément au 4/c) ci-dessus, le montant de la prime d'émission, le mode de libération des actions et les modalités de l'émission et de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme,
 - déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, et modifier, le cas échéant, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites caractéristiques,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital et notamment arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
 - prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital conformément à la réglementation en vigueur,
 - prévoir, le cas échéant, les conditions de remboursement, rachat ou échange des valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - déterminer et procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à l'échange, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.
- 6/** Prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021 dans sa vingtième résolution.

17^e résolution**Option de surallocation**

Aux termes de la **17^e résolution**, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet d'augmenter éventuellement le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire lors de l'émission avec ou sans droit préférentiel de souscription d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en vertu de la 14^e, 15^e, 16^e ou 21^e résolution, dans les limites légales et réglementaires (15 % des émissions initiales à la date de l'Assemblée) et dans la limite des plafonds spécifiques et, le cas échéant, globaux, stipulés dans les résolutions en vertu desquelles sont décidées les émissions initiales ou dans les résolutions de même nature qui pourraient leur succéder pendant la durée de validité de la 17^e résolution.

• Dix-septième résolution

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

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

- 1/** Délégué au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence, s'il constate une demande excédentaire lors de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription en vertu de la quatorzième, quinzième, seizième ou vingt-et-unième résolution, à l'effet de décider d'augmenter le nombre de titres à émettre au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (soit à la date de la présente Assemblée, dans les trente jours à compter de la clôture des souscriptions et dans la limite de 15 % de l'émission initiale) en vue d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques de marché.
- 2/** Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation peut être utilisée par le Conseil d'administration.
- 3/** Décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme et, le cas échéant, des émissions de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès au capital de la Société ou d'autres sociétés réalisées en vertu de la présente résolution, s'imputera sur le(s) plafond(s), spécifique(s) et, le cas échéant, global, stipulé(s) dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale, et sur le montant des plafonds prévus par toute résolution de même nature qui pourrait succéder, pendant la durée de validité de la présente délégation, à la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale.
- 4/** Donne en conséquence tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence.
- 5/** Prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021 dans sa vingt-et-unième résolution.

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

18^e résolution

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

Aux termes de la **18^e résolution**, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder éventuellement à l'augmentation du capital de votre Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en dehors du cadre d'une offre publique d'échange, par l'émission d'actions de la Société et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et dont le titre primaire est une action (étant précisé qu'il n'est pas envisagé, dans le cadre de cette 18^e résolution, d'émettre des valeurs mobilières dont le titre secondaire serait un titre de créance), dans la limite de 10 % du capital de la Société à la date de la présente Assemblée, sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la 18^e résolution s'imputerait sur le plafond fixé à la 15^e résolution et sur le plafond global fixé à la 14^e résolution ou sur ceux qui seraient fixés par des résolutions de même nature qui pourraient leur succéder pendant la durée de validité de la 18^e résolution.

• Dix-huitième résolution

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

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

- 1/ Délégué au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois à sa seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique, et dans la limite de 10 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dès lors que les dispositions prévues à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce relatives aux apports de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange ne sont pas applicables, par l'émission d'actions de la Société, et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et dont le titre primaire est une action.
- 2/ Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation de compétence peut être utilisée par le Conseil d'administration.
- 3/ En cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
 - a) décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond visé au 3/a) de la quinzième résolution de la présente Assemblée et sur le plafond global prévu au 3/a) de la quatorzième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions,
 - b) prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donnent droit.
- 4/ Donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de :
 - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en rémunération des apports,
 - statuer sur le rapport du ou des commissaires aux apports, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers, statuer sur la valeur des apports et leur rémunération ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser,
 - déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières rémunérant les apports et modifier, le cas échéant, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites caractéristiques,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et valeurs mobilières et notamment arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
 - prévoir la faculté de suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières conformément à la réglementation en vigueur,
 - prévoir, le cas échéant, les conditions de remboursement, rachat ou échange des valeurs mobilières donnant accès au capital,

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

- déterminer et procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes, et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.
- 5/ Prend acte du fait que la présente autorisation prive d'effet pour la période non écoulée et remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021 dans sa vingt-deuxième résolution.

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

Aux termes de la **19^e résolution**, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de procéder éventuellement à l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, pour un montant nominal maximal de cent trois millions d'euros (soit environ 5 % du capital social), sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables. Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la 19^e résolution s'imputerait sur le plafond fixé à la 14^e résolution ou sur celui qui serait fixé par une résolution de même nature qui pourrait lui succéder pendant la durée de validité de la 19^e résolution.

• Dix-neuvième résolution

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

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

- 1/ Délégué au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, à sa seule initiative, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission et attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou par la combinaison de ces deux modalités.
- 2/ Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette délégation peut être utilisée par le Conseil d'administration.
- 3/ En cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
 - a) décide, en cas d'émission et attribution gratuite d'actions, que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles, que les actions correspondantes seront vendues selon les modalités déterminées par le Conseil d'administration, et que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables,
 - b) décide que le montant total des augmentations de capital résultant de l'incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres ne pourra être supérieur au montant des comptes de primes, réserves, bénéfices ou autres existant lors de l'augmentation de capital, dans la limite d'un montant maximum de cent trois millions d'euros, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires ou aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions et que le montant nominal des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond global visé au 3/a) de la quatorzième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global fixé par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.
- 4/ Donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment de :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes sera augmenté, arrêter la date à compter de laquelle les actions porteront jouissance, ou celle à laquelle l'élévation du nominal des actions existantes portera effet,
 - déterminer et procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions,

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à la cotation et au service financier des actions émises en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.
- 5/ Prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021 dans sa vingt-troisième résolution.

20^e résolution

Fixation du prix d'émission dans la limite de 10 % du capital

Aux termes de la **20^e résolution**, il vous est demandé d'autoriser le Conseil d'administration à fixer le prix d'émission par la Société d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital de la Société au jour de l'émission par période de douze mois, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public réalisée en vertu des 15^e et 16^e résolutions. Il est précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisé en vertu de cette 20^e résolution réduira les plafonds correspondants de la 15^e ou de la 16^e résolution selon le cas.

Le prix d'émission des actions ainsi émises pourrait ainsi déroger aux conditions fixées auxdites résolutions mais ne pourrait être inférieur, au choix du Conseil d'administration, (a) au cours moyen de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix d'émission ou (b) au cours moyen de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment de la fixation du prix d'émission, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 % (décote légale maximale applicable aux émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription prévues aux 15^e et 16^e résolutions).

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

• Vingtième résolution

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

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

- 1/ Autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription réalisée en vertu des quinzième et seizième résolutions de la présente Assemblée, à déroger aux conditions de fixation de prix prévues auxdites résolutions et à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :
- le prix d'émission ne peut être inférieur, au choix du Conseil d'administration, (a) au cours moyen de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix d'émission ou (b) au cours moyen de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment de la fixation du prix d'émission, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 % ;
 - le prix d'émission des valeurs mobilières autres que des actions sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe ci-dessus.
- 2/ Décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme dont le prix serait fixé conformément à la présente autorisation ne pourra excéder 10 % du capital social au jour de l'émission par période de douze mois, étant précisé que ce montant réduira les plafonds correspondants de la quinzième ou de la seizième résolution selon le cas.
- 3/ Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à faire usage de cette autorisation, il établira un rapport complémentaire, certifié par les commissaires aux comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire.

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

La **21^e résolution** s'inscrit dans le cadre de la poursuite du développement de l'actionnariat salarié de la Compagnie de Saint-Gobain, qui est un objectif constant de la Société pour la 36^e année consécutive. Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est un élément fort du contrat social Saint-Gobain et constitue une voie privilégiée d'association des salariés au Groupe et de participation aux résultats. En permettant aux collaborateurs de devenir actionnaires, le PEG renforce la motivation et le lien d'appartenance des salariés au sein du Groupe, ainsi que l'alignement de leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

Les opérations d'actionnariat salarié rencontrent un large succès tant en France qu'à l'international. Le taux de détention du capital des fonds du Plan d'Épargne Groupe est resté stable depuis 10 ans bien que la Société ait procédé chaque année à des augmentations de capital réservées aux salariés (8,4 % du capital détenu par les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) au 31 décembre 2012 contre 8,75 % au 31 décembre 2022). Cette stabilité s'explique notamment par des cessions périodiques d'avoirs disponibles par les collaborateurs.

Aux termes de la 21^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, à l'effet de procéder à des augmentations de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise du groupe Saint-Gobain. Le Plan d'Épargne du Groupe offre la possibilité, sous certaines conditions, aux adhérents salariés et anciens salariés des entreprises françaises et étrangères appartenant au Groupe d'acquiescer ou de souscrire, directement ou indirectement, des titres de capital de la Société avec un rabais maximum de 20 % sur le cours de bourse moyen de référence précédant le jour de la décision de fixation de la période de souscription par le Conseil d'administration ou par la personne qui aurait reçu délégation à cet effet. La délégation de compétence serait consentie dans la limite d'un montant nominal maximum de cinquante-deux millions d'euros (soit environ 2,5 % du capital social), sous réserve d'ajustement en cas d'opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour une durée de vingt-six mois.

• Vingt-et-unième résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription, à des émissions de titres de capital réservées aux adhérents de plans d'épargne salariale pour un montant nominal maximal de cinquante-deux millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,5 % du capital social

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

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

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

- 4/ Autorise le Conseil d'administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents de plans d'épargne telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que le prix des actions cédées en vertu de la présente délégation ne pourra être ni supérieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain sur le marché réglementé Euronext Paris sur les vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration ou de son délégué fixant la date de début des cessions, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne, et que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents de plans d'épargne visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant du plafond visé au paragraphe 3/b) ci-dessus.
- 5/ Donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
- décider l'émission d'actions de la Société,
 - arrêter la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux titres de capital,
 - décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
 - déterminer les conditions que devront remplir les bénéficiaires,
 - arrêter les prix d'émission en application de la présente résolution,
 - fixer les modalités et conditions de souscription, notamment les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières à créer et modifier, le cas échéant, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites caractéristiques,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions et valeurs mobilières et notamment arrêter la date à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
 - déterminer et procéder, le cas échéant, aux ajustements liés aux éventuelles opérations financières sur le capital ou les capitaux propres de la Société conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attributions gratuites d'actions,
 - constater ou faire constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des titres de capital qui seront effectivement souscrits et arrêter ou faire arrêter les modalités de la réduction dans l'hypothèse où la souscription dépasse le montant à émettre,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale après chaque augmentation de capital, et, en cas d'émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement au titre de l'abondement et/ou de la décote, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et à sa bonne fin, à la cotation et au service financier des titres de capital émis en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés et procéder aux modifications corrélatives des statuts.
- 6/ Prend acte du fait que la présente délégation de compétence prive d'effet pour la partie non utilisée et pour la période non écoulée et remplace la délégation accordée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021 dans sa vingt-cinquième résolution.

22^e résolution

Annulation éventuelle d'actions

Aux termes de la **22^e résolution**, il vous est demandé d'autoriser le Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, à annuler éventuellement les actions de la Société acquises par elle dans le cadre des autorisations de rachats d'actions conférées par l'Assemblée générale, et ce dans la limite de 10 % du capital social, par période de 24 mois.

• Vingt-deuxième résolution

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

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

- 1/ Autorise le Conseil d'administration à réduire, en une ou plusieurs fois, le capital social par annulation d'actions de la Société acquises à la suite des autorisations données par les Assemblées dans le cadre des rachats d'actions.
- 2/ Fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale la durée de validité durant laquelle cette autorisation peut être utilisée par le Conseil d'administration.
- 3/ Décide que le Conseil d'administration pourra, à sa seule initiative, annuler, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions acquises en vertu d'autorisations de rachat des actions propres de la Société et ce dans la limite de 10 % du capital social existant à la date de l'opération pendant toute période de vingt-quatre mois, et procéder à due concurrence aux réductions de capital social.
- 4/ Donne au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation à l'effet d'annuler les actions, rendre définitives les réductions de capital, imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et la valeur nominale, affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital, d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures, effectuer toutes formalités et procéder aux modifications corrélatives des statuts.
- 5/ Prend acte du fait que la présente autorisation prive d'effet pour la partie non utilisée et la période non écoulée et remplace l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021 dans sa vingt-sixième résolution.

23^e résolution

Modifications statutaires relatives à l'augmentation du nombre minimum d'actions de la Société devant être détenues par les administrateurs

Aux termes de la **23^e résolution**, il vous est proposé de décider de modifier l'alinéa 3 de l'article 9 des statuts de la Société relatif au nombre minimum d'actions de la Société devant être détenues par les administrateurs, pour l'augmenter de 800 actions à 1 200 actions, et accroître ainsi le montant de l'investissement requis pour chaque administrateur.

• Vingt-troisième résolution

Modifications statutaires relatives à l'augmentation du nombre minimum d'actions de la Société devant être détenues par les administrateurs

Statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée extraordinaire, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'alinéa 3 de l'article 9 des statuts de la Société relatif au nombre minimum d'actions de la Société devant être détenues par les administrateurs, ainsi qu'il suit :

Article 9 - COMPOSITION DU CONSEIL

Alinéa 3 - rédaction actuelle

Chaque Administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires doit être propriétaire de huit cents actions au moins, à l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Article 9 - COMPOSITION DU CONSEIL

Alinéa 3 - nouvelle rédaction

Chaque Administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires doit être propriétaire de mille deux cents actions de la Société au moins, à l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

24^e résolution

Pouvoirs pour formalités

Aux termes de la **24^e résolution**, il vous est proposé de donner pouvoirs pour l'exécution des formalités liées à l'Assemblée générale.

• Vingt-quatrième 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.

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

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 7.1.2 du Document d'enregistrement universel 2022.

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

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION			
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales) (A)	AG 2023 14 ^e résolution	26 mois (août 2025)	412 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 20 % du capital social ^(a) (A) + (B) + (C) + (D) + (E) + (G) étant limité à 412 millions d'euros (le « Plafond Global »)
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et attribution gratuite d'actions aux actionnaires (B)	AG 2023 19 ^e résolution	26 mois (août 2025)	103 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 5 % du capital social Inclus dans le Plafond Global
ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION			
Augmentation de capital, par offre au public, autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec possibilité de conférer un délai de priorité pour les actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (C)	AG 2023 15 ^e résolution	26 mois (août 2025)	206 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social ^(a) Inclus dans le Plafond Global (C) + (D) + (E) + (G) étant limité à 206 millions d'euros
Augmentation de capital, par offre au public visée au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (D)	AG 2023 16 ^e résolution	26 mois (août 2025)	206 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social ^(a) Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action donnant accès au capital de la Société) en vue de rémunérer des apports en nature (E)	AG 2023 18 ^e résolution	26 mois (août 2025)	10 % du capital social, soit environ 206 millions d'euros hors ajustement éventuel Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global
ÉMISSIONS RÉSERVÉES AU PROFIT DES SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE			
Augmentation de capital (titres de capital) par le biais du Plan d'Épargne du Groupe (F)	AG 2023 21 ^e résolution	26 mois (août 2025)	52 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,5 % du capital social
AUTRE			
Option de surallocation dans le cadre d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans DPS (G)	AG 2023 17 ^e résolution	26 mois (août 2025)	Pour chaque émission, limite légale de 15 % de l'émission initiale ^(a) Imputation sur le plafond de (C) et/ou inclus dans le Plafond Global en fonction de l'émission initiale
Fixation du prix d'émission en cas d'augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public réalisée en vertu de la 15 ^e ou de la 16 ^e résolution de l'AG 2023 (H)	AG 2023 20 ^e résolution	26 mois (août 2025)	10 % du capital social par période de 12 mois ^(a) Émissions réalisées en vertu de (C) ou (D) selon le type d'augmentation de capital Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global

Rapport du Conseil d'administration et texte des résolutions proposées

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS			
Rachat d'actions ^(b)	AG 2023 13 ^e résolution	18 mois (décembre 2024)	10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'AG Prix d'achat maximum par action : 100 euros
Annulation d'actions	AG 2023 22 ^e résolution	26 mois (août 2025)	10 % du capital social par période de 24 mois

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

^(b) Les objectifs du programme sont les suivants : 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 quelque 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 sous réserve de l'adoption de la vingt-deuxième résolution par l'Assemblée générale du 8 juin 2023 ; la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, en vue de la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

4

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

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 **demandeur 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 6 juin 2023** (zéro heure, heure de Paris).

Les transactions intervenues après le **vendredi 2 juin 2023** (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 Uptevia, 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 : 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 8 juin 2023. **Pour être e-convoqué aux Assemblées générales ultérieures**, 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 : www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale) et de le retourner daté et signé à Uptevia (adresse figurant sur le coupon) ;
- soit de vous connecter directement aux rubriques « Mes informations personnelles », puis « Vos abonnements » sur le site <https://planetshares.uptevia.pro.fr>.

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.

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Participation à l'Assemblée

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 Uptevia 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.uptevia.pro.fr>), 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 **demander 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 **demander 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 **demander 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_France_CTS_mandats@uptevia.pro.fr**.

Cet e-mail devra obligatoirement contenir les informations suivantes : nom de la Société (Compagnie de Saint-Gobain), date de l'Assemblée (8 juin 2023), 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 : Uptevia, CTO Assemblées générales, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex **ou** par e-mail à l'adresse : **Paris_France_CTS_mandats@uptevia.pro.fr**.

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



La possibilité d'effectuer vos démarches par Internet prendra fin la veille de l'Assemblée, soit le mercredi 7 juin 2023 (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.

4

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Participation à l'Assemblée



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 « Je désire assister à cette Assemblée »** en haut, de dater et signer et de le retourner au moyen de l'enveloppe T, soit à Uptevia 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 6 juin 2023, 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 mardi 6 juin 2023 (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 Uptevia, CTO Assemblées générales, Grands Moulins de Pantin, 9, rue du Débarcadère, 93761 Pantin Cedex ;

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



Pour être pris en compte, les formulaires uniques et les attestations de participation devront être reçus par Uptevia au plus tard la veille de l'Assemblée, soit le mercredi 7 juin 2023 (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.

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Participation à l'Assemblée

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 2 juin 2023 (zéro heure, heure de Paris) entraînant un transfert de propriété des actions avant le mardi 6 juin 2023 (zéro heure, heure de Paris), Uptevia 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 Uptevia et lui transmettra les informations nécessaires.

Si une cession intervient **après le vendredi 2 juin 2023** (zéro heure, heure de Paris) entraînant un transfert de propriété des actions après le mardi 6 juin 2023 (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 e-mail à l'adresse : 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 2 juin 2023 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 Uptevia, 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 8 juin 2023 » ou s'il y est répondu lors de l'Assemblée.

Dans l'esprit de **favoriser le dialogue actionnarial**, les actionnaires auront également la possibilité, en complément du dispositif légalement encadré des questions écrites décrit ci-dessus, d'adresser des questions écrites après la date limite prévue par les dispositions réglementaires **jusqu'au jeudi 8 juin 2023 à 15 heures** (heure de Paris) par e-mail à l'adresse suivante : actionnaires@saint-gobain.com. Pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement être **accompagnées d'une attestation d'inscription** en compte. Elles seront traitées dans la limite du temps accordé à la séance des questions/réponses et pourront faire l'objet d'une sélection, ou il pourra y être répondu sur le site Internet de la Société. Elles pourront être regroupées par thèmes pour en faciliter le traitement.



**ADRESSE DU SITE INTERNET DÉDIÉ
À L'ASSEMBLÉE DE SAINT-GOBAIN :**

www.saint-gobain.com/fr/finance/assemblee-generale

4

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Comment remplir le formulaire unique ?

COMMENT REMPLIR LE FORMULAIRE UNIQUE ?

VOUS DÉSIREZ ASSISTER À L'ASSEMBLÉE :

cochez la case **A** pour recevoir votre carte d'admission, datez et signez en bas du formulaire.

VOUS NE POUVEZ PAS ASSISTER A L'ASSEMBLÉE ET SOUHAITEZ VOTER PAR CORRESPONDANCE OU VOUS Y FAIRE REPRÉSENTER :

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

Important : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - Important : Before selecting please refer to instructions on reverse side

Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - Whichever option is used, shade box(es) like this, date and sign at the bottom of the form

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

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN
S A au Capital de 2 063 076 328 €
Siège social : Tour Saint-Gobain, 12 place de l'Iris 92400 COURBEVOIE
542 039 532 RCS NANTERRE

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
convoquée pour le jeudi 8 juin 2023 à 15 heures
Au 252 Rue du Faubourg Saint-Honoré - Salle Playel - 75008 Paris

COMBINED GENERAL MEETING
to be held on Thursday June 8th, 2023 at 3:00 pm
At 252 Rue du Faubourg Saint-Honoré - Salle Playel - 75008 Paris

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

Identifiant - Account

Nombre d'actions / Number of shares

Nominatif / Registered

Pporteur / Bearer

Vote simple / Single vote

Vote double / Double vote

Nombre de voix - Number of voting rights

B JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // VOTE BY POST
Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Je vote OUI à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directoire ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci l'une des cases "Non" ou "Abstention". // I vote YES all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box, like this, for which I vote No or I abstain.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		A	B
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>										
Abs.	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>										
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		C	D
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>										
Abs.	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>										
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		E	F
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>										
Abs.	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>										
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		G	
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>										
Abs.	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>										
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		H	I
Non / No	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>										
Abs.	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>										

Si les amendements ou des résolutions nouvelles étaient en assés, je vote NON si je signe un autre choix en noircissant la case correspondante. / In case amendments or new resolutions are added at the meeting, I vote NO unless I make another choice by shading the corresponding box.

Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale / I hereby give my proxy to the Chairman of the General Meeting

Je ne suis ni actionnaire, ni associé, ni mandataire, ni représentant. / I am neither shareholder, partner, mandatary, nor representative.

Je ne suis ni actionnaire, ni associé, ni mandataire, ni représentant. / I am neither shareholder, partner, mandatary, nor representative.

Je donne procuration à M. / M. / Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom / I give proxy to Mr. / Mrs. or Miss, Corporate Name to vote on my behalf

Pour être pris en considération / To be considered, this form must be returned no later than:

sur 1^{ère} convocation / on 1st notification: 7 juin 2023 (avant 15h00) / June 7th, 2023 (before 3.00 p.m.)

sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification: 8 juin 2023 (avant 15h00) / June 8th, 2023 (before 3.00 p.m.)

Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote par correspondance / pouvoir au président / pouvoir à mandataire), cela vaut automatiquement pour le Président de l'Assemblée Générale / If the form is returned dated and signed but no choice is checked (admission card / postal vote / power of attorney to the President / power of attorney to a representative), this automatically applies as a proxy to the Chairman of the General Meeting

B2 JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
Cf. au verso (3)

I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
See reverse (3)

B3 JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4) pour me représenter à l'Assemblée
I HEREBY APPOINT: See reverse (4) to represent me at the above mentioned Meeting

M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION: As for bearer shares, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf au verso (1)
Surname, first name, address of the shareholder (Changes regarding this information have to be notified to relevant institution, no changes can be made using this proxy form). See reverse (1)

QUEL QUE SOIT VOTRE CHOIX, N'OUBLIEZ PAS DE DATER ET DE SIGNER ICI

VÉRIFIEZ VOS NOM, PRÉNOM ET ADRESSE

POUR VOTER PAR CORRESPONDANCE :

cochez la case **B1**

- Vous votez **OUI** à une résolution en laissant vide la case du numéro correspondant à cette résolution.
- Vous votez **NON** à une résolution ou **VOUS ABSTENEZ** en noircissant la case du numéro correspondant à cette résolution.

POUR DONNER POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE :

cochez la case **B2**

POUR DONNER POUVOIR À TOUTE AUTRE PERSONNE PHYSIQUE OU MORALE DE VOTRE CHOIX, QUI VOUS REPRÉSENTERA À L'ASSEMBLÉE :

cochez la case **B3** et inscrivez les coordonnées de cette personne.



Quel que soit votre choix, n'oubliez pas de dater et de signer en bas du formulaire.

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 : Pays :

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 2022 incluant le rapport financier annuel, qui est accessible sur le site Internet de Saint-Gobain : www.saint-gobain.com.

À : le : 2023 **Signature**

⁽¹⁾ Inscrites en compte chez Uptevia, 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 5 avril 2023.

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 17 mai 2023.



DEMANDE DE CONVOCATION PAR INTERNET (NOMINATIF EXCLUSIVEMENT)

À adresser exclusivement à :

Uptevia
CTO – Service aux Émetteurs – 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 : Pays :

Adresse électronique : Date de naissance : [][] [][] [][][][]

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 : 2023 **Signature**

* Tous les champs sont obligatoires.

⁽¹⁾ Inscrites en compte chez Uptevia, 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.



Toutes les marques du groupe Saint-Gobain mentionnées dans le document sont la propriété de la Compagnie de Saint-Gobain et/ou de l'une de ses filiales

CRÉDITS PHOTOS : ©IRENA IRIS SZEWCZYK/SHUTTERSTOCK

Conception et réalisation : Ruban Blanc



CE DOCUMENT EST ACCESSIBLE
SUR LE SITE INSTITUTIONNEL

👉 www.saint-gobain.com



www.linkedin.com/company/saint-gobain/



twitter.com/saintgobain



www.facebook.com/saintgobaingroup



www.instagram.com/saintgobaingroup/



www.youtube.com/user/SaintGobainTV