

4 JUIN 2026

LEAD & GROW

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE


SAINT-GOBAIN

STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

The image features a low-angle, upward-looking shot of a modern glass skyscraper. The building's facade is composed of a grid of dark metal frames and large glass panels, which reflect the sky. A large, solid blue geometric shape, resembling a wide, downward-pointing triangle or a large arrow, is superimposed over the right side of the image, partially covering the building. The text 'STRATÉGIE ET PERSPECTIVES' is written in a clean, white, sans-serif font across the top left portion of the blue overlay.

SAINT-GOBAIN : LE LEADER MONDIAL DE LA CONSTRUCTION DURABLE



#1 EN EUROPE



#1 EN AMÉRIQUE DU NORD



#1 EN AUSTRALIE



#1 EN AMÉRIQUE LATINE



#1 EN INDE

Un Groupe **PERFORMANT**
& **CRÉATEUR DE VALEUR**

Un Groupe **INNOVANT**

La **SUSTAINABILITY** au cœur de la
STRATÉGIE du Groupe

SAINT-GOBAIN EST RECONNU COMME LE CHEF DE FILE ET LEADER D'OPINION DE SON SECTEUR

L'Observatoire de la Construction Durable
par Saint-Gobain



Baromètre
de la construction durable
2026 - 4^e édition

~35 000 répondants¹ dans 30 pays

6 GLOBAL TRANSFORMATIVE ISSUES AND HOW TO TACKLE THEM



The Sustainable Construction Observatory

Action Paper sur la construction durable lancé à la COP30 au Brésil

A Saint-Gobain & Arup Collaborative Report

Adapting Buildings to Climate Change
Insights into the contribution of building construction solutions to the climate adaptation agenda



Adaptation au changement climatique des bâtiments

GLOBAL AWARD FOR SUSTAINABLE ARCHITECTURE
19TH EDITION

ARCHITECTURE IS TRANSFORMATION



Saint-Gobain partenaire officiel du **Global Award for Sustainable Architecture**

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE EST AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE SAINT-GOBAIN

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE



-35%

D'émissions de CO₂ scope 1 & 2 depuis 2017

213 M€

Investis en Capex et R&D pour la décarbonation de nos procédés en 2025

RESPONSABILITÉ SOCIALE



11^e année consécutive
17 groupes certifiés au niveau mondial en 2026

100%

Des employés couverts par la protection sociale « CARE by Saint-Gobain¹ »

UN PARTAGE DE LA VALEUR AVEC LES PARTIES PRENANTES DE SAINT-GOBAIN

CHIFFRES 2025

NOS INVESTISSEURS



Dividendes versés
et rachats d'actions

NOS ÉQUIPES



Salaires et charges



des actions détenues par les
employés via le PEG¹

NOS FOURNISSEURS



Dépenses opérationnelles
et achats auprès des fournisseurs

SOCIÉTÉ



Impôts et taxes



Crédits gratuits aux artisans
dans le monde



Projets en faveur des
communautés locales²

Atteinte de tous nos objectifs

Croissance interne¹
Moyenne 2021 – 2025

3,0%

Marge d'exploitation
Moyenne 2021 – 2025

10,9%

Un retour attractif pour nos actionnaires

Évolution du cours de
bourse²

+127%
vs **+46%** pour le **CAC 40**

Retour aux actionnaires³

7 Mds€

Un profil stratégique renforcé

Internationalisation avec une répartition équilibrée du profit entre l'Europe de l'Ouest, l'Amérique du Nord et l'Asie & les pays émergents



40% de rotation des ventes depuis fin 2018 (acquisitions et cessions) et **>14 Mds€** en capex de croissance et M&A entre 2021-2025



Leadership en chimie de la construction



SAINT-GOBAIN A LANCÉ UN NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE 2026 - 2030

**MAKING
THE WORLD
A BETTER
HOME**



**LEADER MONDIAL
DE LA CONSTRUCTION
DURABLE**





**DES MÉGATENDANCES
PORTEUSES**



**DES SOLUTIONS
CRÉATRICES DE VALEUR**



**POUR LE RÉSIDENTIEL,
LE NON-RÉSIDENTIEL
& LES INFRASTRUCTURES**



**EN S'APPUYANT SUR SES
PLATEFORMES PAYS**



**DES MÉGATENDANCES
PORTEUSES**



**DES SOLUTIONS
CRÉATRICES DE VALEUR**



**POUR LE RÉSIDENTIEL,
LE NON-RÉSIDENTIEL
& LES INFRASTRUCTURES**



**EN S'APPUYANT SUR SES
PLATEFORMES PAYS**

LA CONSTRUCTION DURABLE EST PORTÉE PAR DES MÉGATENDANCES



**CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE
ET URBANISATION**



**ASPIRATION DE LA CLASSE MOYENNE
À UN HABITAT DE QUALITÉ**



**RELOCALISATIONS ACCENTUÉES PAR
LA DÉMONDIALISATION**



RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE



**ADAPTATION DES BÂTIMENTS ET DES
INFRASTRUCTURES AU CHANGEMENT
CLIMATIQUE**



**RARÉFACTION DES RESSOURCES
STIMULANT L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE**



**DES MÉGATENDANCES
PORTEUSES**



**DES SOLUTIONS
CRÉATRICES DE VALEUR**



**POUR LE RÉSIDENTIEL,
LE NON-RÉSIDENTIEL
& LES INFRASTRUCTURES**



**EN S'APPUYANT SUR SES
PLATEFORMES PAYS**

SAINT-GOBAIN EST LE SEUL ACTEUR À OFFRIR UNE GAMME COMPLÈTE DE SOLUTIONS



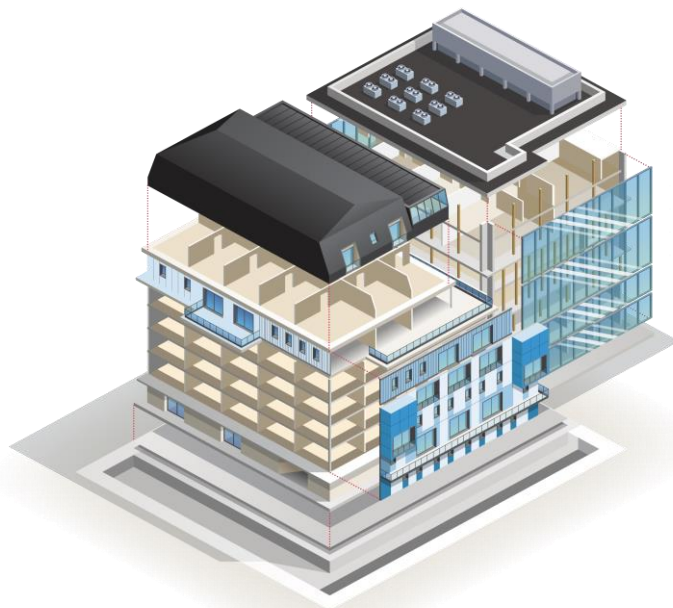
SOLUTIONS INTÉRIEURES

Plaques de plâtre
Isolation
Plafonds



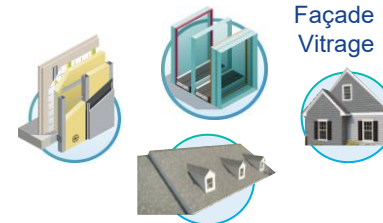
SOLUTIONS DE NÉGOCE

Services commerciaux
Services digitaux



SOLUTIONS EXTÉRIEURES

Toiture
Bardage et clins de façade
Façade
Vitrage



CHIMIE DE LA CONSTRUCTION

Revêtements de sol et enduits de façade
Étanchéité
Adjuvants pour béton
Réparation du béton
Adhésifs et mastics



Déployées à travers tous les canaux de ventes (négoce, GSB¹, ventes directes ou digitales)

PAYS PAR PAYS, SAINT-GOBAIN ENRICHIT SON OFFRE



Succès indien - 10 années de croissance

**SOLUTIONS
EXTÉRIEURES
VITRAGE**

Il y a
10 ans



ISOLATION



**SOLUTIONS
INTÉRIEURES**



PLAQUES DE PLÂTRE

**CHIMIE DE LA
CONSTRUCTION**



Part de marché de Saint-Gobain : Absent Moyenne Forte

Aujourd'hui

Croissance interne



Vitrage anti-incendie



Vitrage solaire bas carbone



Adjuvants pour béton



Plafonds acoustiques



Plâtre bas carbone



MyHome



Distribution en ligne

#1

~x4
Ventes¹

#1

Acquisitions



Isolation en laine de roche



Isolation en laine de verre



Étanchéité



Adjuvants pour béton et travaux de bétonnage



Revêtement de sol

#1

~x6
Résultat
d'exploitation¹

#1

Un modèle répliqué pays par pays

Évolution des ventes 2025 vs 2019



x1,6



x2,0



x2,2

SAINT-GOBAIN EST PIONNIER DES OFFRES BAS CARBONE ET RÉSILIENTES FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE



gyproc
SAINT-GOBAIN
Infinaé 100

Plaque de plâtre avec 100% de plâtre recyclé

Laine de verre avec 80% de verre recyclé et du liant biosourcé

LANAë

chryso
SAINT-GOBAIN

Solutions pour béton bas carbone
-50% de CO₂ émis

Vitrage intelligent de contrôle solaire

SageGlass
SAINT-GOBAIN

certainteed **ClimateFlex®**
gcp **RISE**
SAINT-GOBAIN by certainteed

Solutions pour des maisons résistantes aux intempéries

LES SOLUTIONS DE SAINT-GOBAIN APPORTENT BIEN-ÊTRE ET VALEUR À SES CLIENTS



RÉNOVATION D'UNE MAISON INDIVIDUELLE

De DPE **G** à **C**

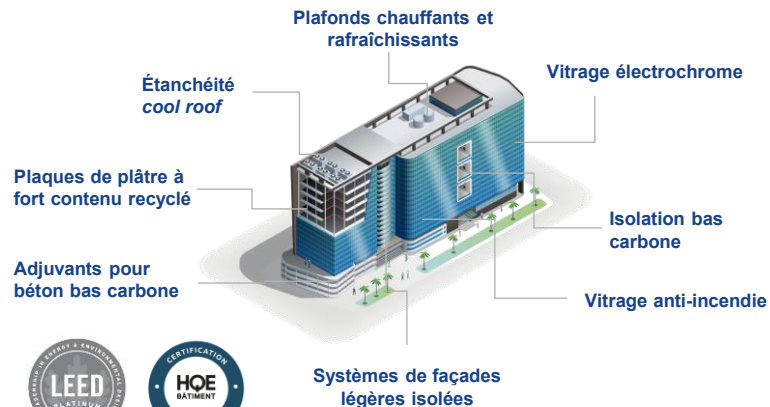


Bénéfices clients :

Confort thermique en été et en hiver

Valeur immobilière accrue

CONSTRUCTION NON-RÉSIDENTIELLE



Performance environnementale

Qualité de vie au travail

SAINT-GOBAIN DÉPLOIE DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR DES MARCHÉS INDUSTRIELS EXIGEANTS



SOLUTIONS DE VITRAGE POUR LA MOBILITÉ



SOLUTIONS DE CÉRAMIQUES POUR LES PROCÉDÉS INDUSTRIELS



SOLUTIONS DE POLYMÈRES DE HAUTE PERFORMANCE



Bénéfices clients :

Design et technologie au service du confort et de la sécurité

Réduction de l'empreinte carbone et de la consommation énergétique

Propriétés avancées pour applications critiques



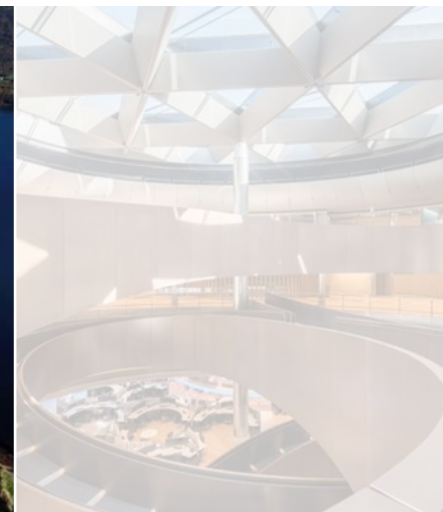
**DES MÉGATENDANCES
PORTEUSES**



**DES SOLUTIONS
CRÉATRICES DE VALEUR**



**POUR LE RÉSIDENTIEL,
LE NON-RÉSIDENTIEL
& LES INFRASTRUCTURES**



**EN S'APPUYANT SUR SES
PLATEFORMES PAYS**

SAINT-GOBAIN ÉLARGIT SON OFFRE DE SOLUTIONS AUX MARCHÉS DU NON-RÉSIDENTIEL ET DES INFRASTRUCTURES



Un fort potentiel de croissance dans des marchés où le Groupe est encore sous-représenté



L'OFFRE DE HAUTE PERFORMANCE DE SAINT-GOBAIN POUR LES HÔPITAUX



Bénéfices clients :

Hygiène

Confort thermique, visuel
et acoustique

Qualité de l'air

Durabilité et sécurité



LES SOLUTIONS INTÉGRÉES DE SAINT-GOBAIN POUR LES CENTRES DE DONNÉES



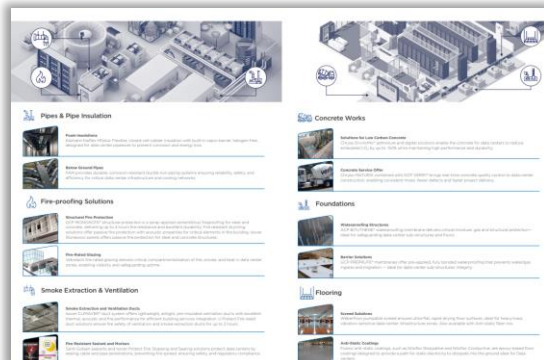
Bénéfices clients :

Rapidité de construction

Sécurité et résilience

Garanties de performance

Construction durable



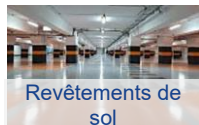
SAINT-GOBAIN ACCÉLÈRE DANS LES INFRASTRUCTURES GRÂCE À SON LEADERSHIP EN CHIMIE DE LA CONSTRUCTION



UNE FORTE PRÉSENCE MONDIALE EN CHIMIE DE LA CONSTRUCTION...

6,5 Mds€
de ventes¹

>300 sites dans **76** pays



Saint-Gobain vise >9 Mds€ de ventes en chimie de la construction d'ici 2030

...RÉPONDANT AUX BESOINS DE TOUS LES TYPES D'INFRASTRUCTURES





**DES MÉGATENDANCES
PORTEUSES**



**DES SOLUTIONS
CRÉATRICES DE VALEUR**



**POUR LE RÉSIDENTIEL,
LE NON-RÉSIDENTIEL
& LES INFRASTRUCTURES**



**EN S'APPUYANT SUR SES
PLATEFORMES PAYS**

SAINT-GOBAIN ASSOIT SA CROISSANCE RENTABLE SUR SES PLATEFORMES PAYS



UN MODÈLE D'AFFAIRES RÉILIENT



Chaînes de valeur locales adaptées à la démondialisation

Modèle robuste et agile qui s'adapte aux chocs externes

PROXIMITÉ & ANCRAGE LOCAUX



90% des directeurs généraux natifs du pays qu'ils dirigent

Autonomie et réactivité accrues

DÉPLOIEMENT DE SOLUTIONS À VALEUR AJOUTÉE



Les directeurs généraux de pays piloteur l'**intégralité des solutions** Saint-Gobain

LES PLATEFORMES PAYS PEUVENT S'APPUYER SUR LA PUISSANTE EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE



EXCELLENCE INDUSTRIELLE



2 000 capteurs
par ligne de production de verre

4 000+ robots

EXCELLENCE COMMERCIALE



Gestion des Grands Comptes

Programmes de fidélité clients à fort impact

DÉPLOIEMENT DE L'INNOVATION



5 hubs d'innovation
588 M€ investis en R&D

30+ accords de collaboration
passés avec des « start-ups »

DIGITAL ET IA



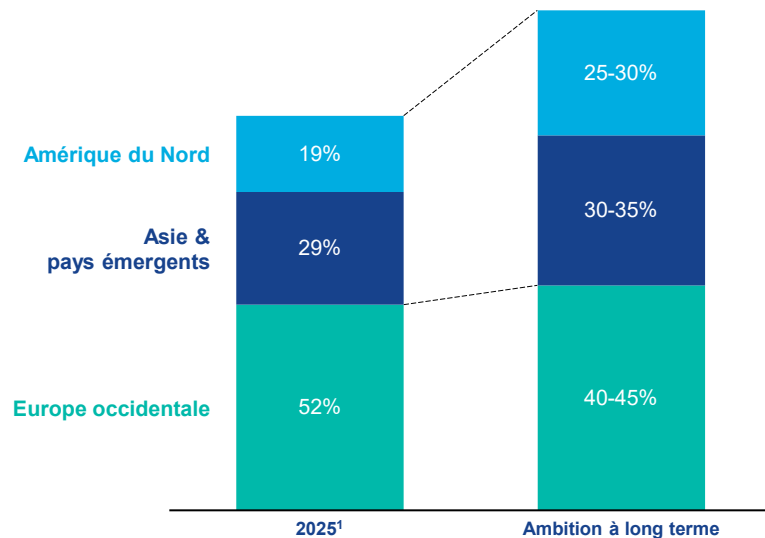
Suite de services digitaux pour nos clients artisans en France

Déploiement de l'intelligence artificielle dans toutes nos fonctions

SAINT-GOBAIN SE DÉVELOPPE EN AMÉRIQUE DU NORD, EN ASIE ET DANS LES PAYS ÉMERGENTS



Évolution de la répartition des ventes du Groupe



24

Nouvelles lignes ou usines en 2025

17

Acquisitions en 2025

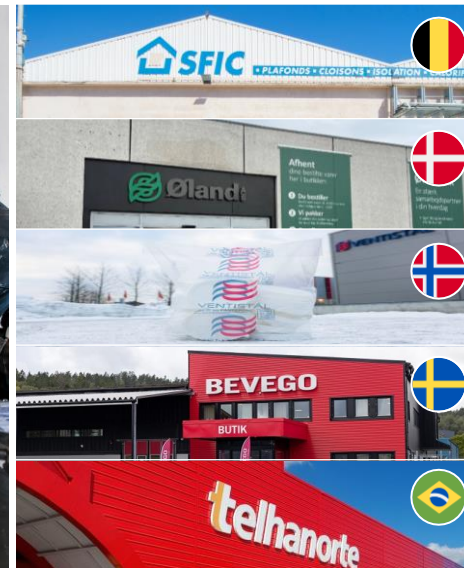
SAINT-GOBAIN CONTINUE D'OPTIMISER SON PROFIL STRATÉGIQUE



Acquisitions



Cessions



EN VISANT UNE ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE >20% D'ICI 2030 AVEC UN ROCE >13% POUR ACCÉLÉRER LA CRÉATION DE VALEUR

DES ÉQUIPES ENGAGÉES ET PERFORMANTES AU CŒUR DE LA RÉUSSITE DE LEAD & GROW



me@Saint-Gobain 2025¹

89%

des employés sont **fiers de travailler** chez Saint-Gobain

83%

Taux d'engagement

UNE NOUVELLE AMBITION...



OBJECTIFS FINANCIERS 2026-2030

**“MID-SINGLE
DIGIT”**

Croissance moyenne des ventes¹

1 à 2 pts

Surperformance par rapport aux marchés sous-jacents

15 - 18%

Marge d'EBITDA

OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX²

-40 à -45%

Réduction de nos émissions de CO₂ scope 1 & 2 d'ici 2035

-50%

Réduction de nos prélèvements d'eau d'ici 2030

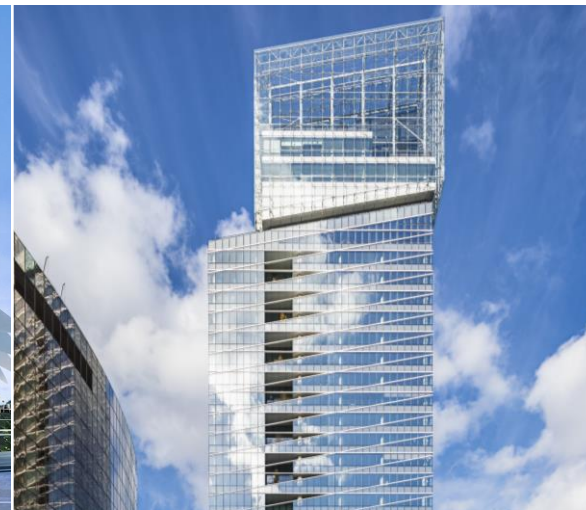
...POUR LA RÉUSSITE DE LEAD & GROW



**LE LEADER MONDIAL DE LA
CONSTRUCTION DURABLE**



**UNE APPROCHE SOLUTIONS
DÉPLOYÉE SUR TOUS LES
MARCHÉS**



**UNE FORTE CRÉATION DE VALEUR
POUR SES PARTIES PRENANTES**

PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE



2025 : UNE PERFORMANCE SOLIDE DANS UN ENVIRONNEMENT CONTRASTÉ



Chiffre d'affaires

46,5 Mds€
+2,1% en monnaies locales

EBITDA

7,2 Mds€, 15,5% du C.A.
+3,4% en monnaies locales

Résultat d'exploitation

5,3 Mds€, 11,4% du C.A.
+3,8% en monnaies locales

Résultat net courant

3,3 Mds€

ROCE

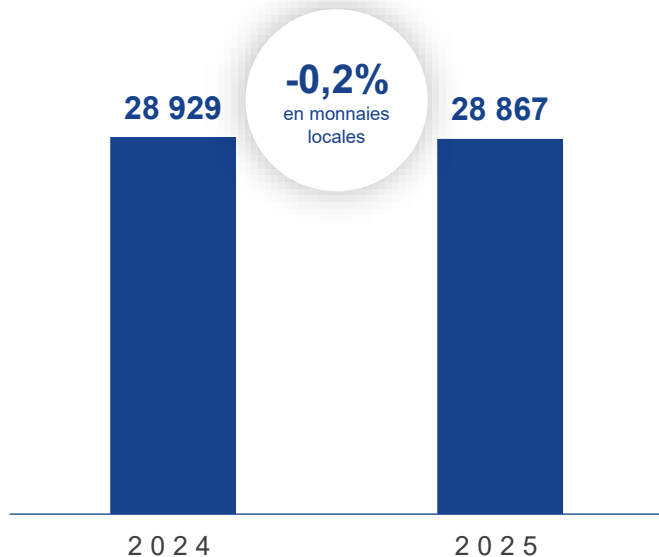
14,0%



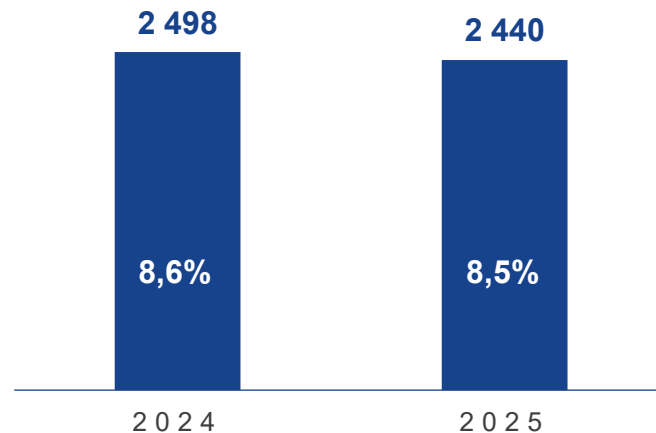
EUROPE, MOYEN-ORIENT & AFRIQUE : RETOUR À LA CROISSANCE DES VENTES ET DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION AU SECOND SEMESTRE



CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



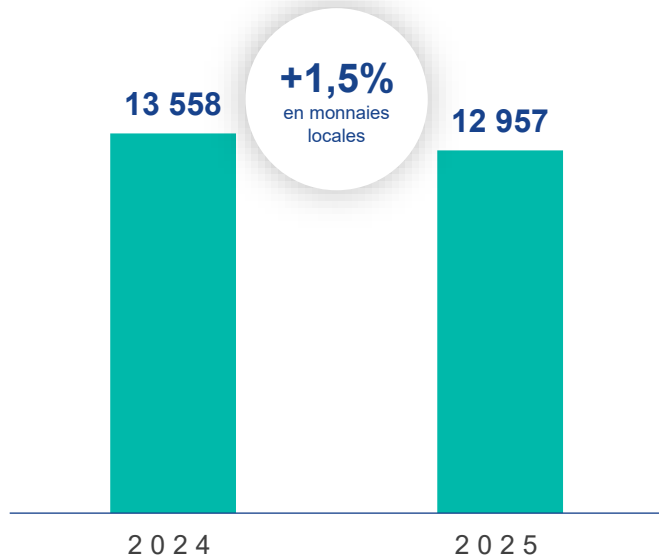
RÉSULTAT & MARGE D'EXPLOITATION (M€ ; %)



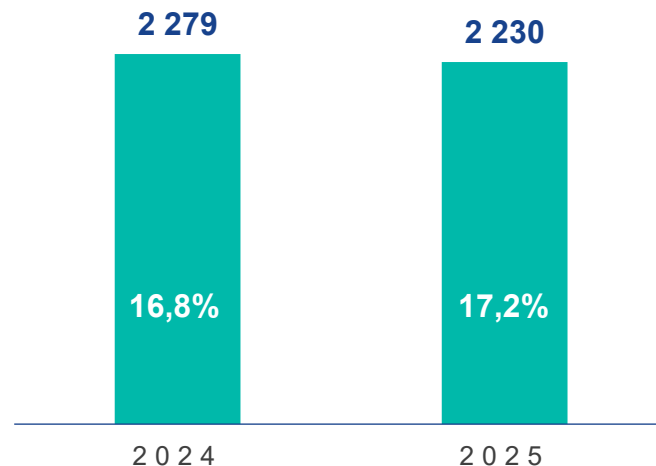
AMÉRIQUES : MARGE RECORD MALGRÉ UN REPLI MARQUÉ DES VENTES AU SECOND SEMESTRE



CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



RÉSULTAT & MARGE D'EXPLOITATION (M€ ; %)



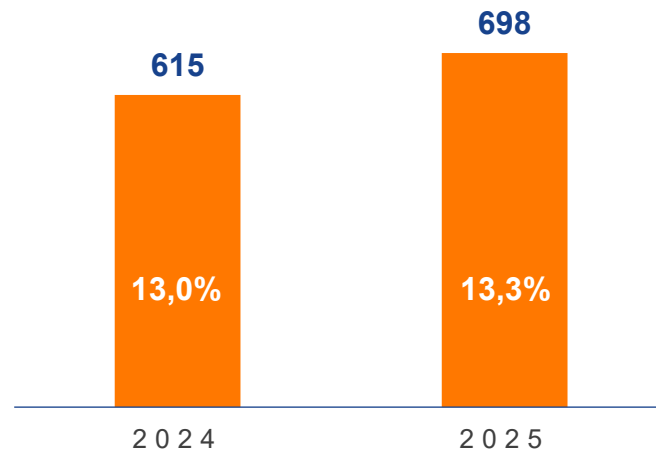
ASIE-PACIFIQUE : CROISSANCE DES VENTES ET MARGE RECORD



CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



RÉSULTAT & MARGE D'EXPLOITATION (M€ ; %)



 **Cash flow libre : 3,8 Mds€** (+29% par rapport à 2021)

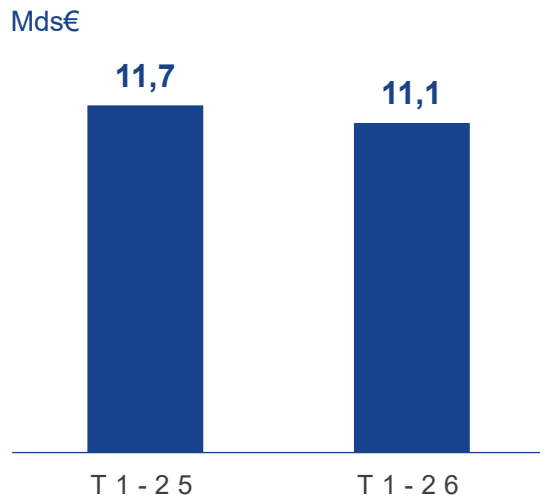
Avec un taux de conversion de cash flow libre de 58%

 **Ratio dette nette / EBITDA : 1,4x**

Bilan solide

Notation confirmée : BBB+ par Standard & Poor's et Baa1 par Moody's

T1-2026 : CHIFFRE D'AFFAIRES À -2,3% EN MONNAIES LOCALES ET À DONNÉES COMPARABLES



Moindre repli qu'attendu



Asie-Pacifique en forte croissance (+9,0% en monnaies locales), Europe proche de l'équilibre, Amériques en recul



Poursuite du renforcement du profil du Groupe :
3 acquisitions dans la chimie de la construction, 11 nouvelles lignes et usines, dont 10 en pays à forte croissance et cession de l'activité de distribution de systèmes de ventilation dans les pays nordiques

PERSPECTIVES 2026 CONFIRMÉES

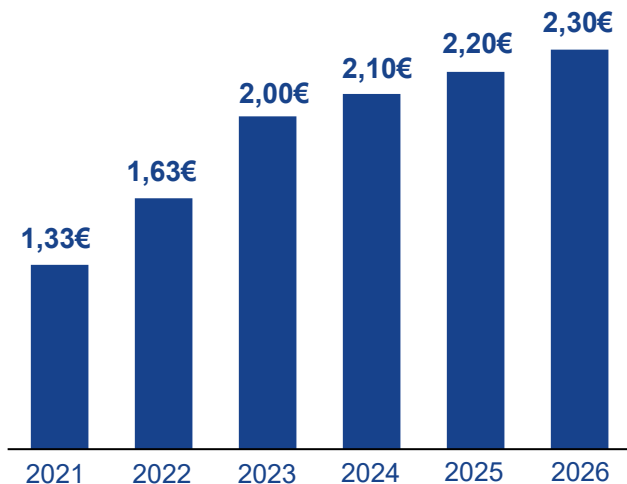


Saint-Gobain vise une marge d'EBITDA de plus de 15,0% en 2026 avec un premier semestre affecté par les conditions météorologiques extrêmes en début d'année en Europe et en Amérique du Nord

POLITIQUE ATTRACTIVE DE RETOUR À L'ACTIONNAIRE ET SURPERFORMANCE BOUSIÈRE



DIVIDENDE EN HAUSSE DE 73% EN 5 ANS



PERFORMANCE BOUSIÈRE DEPUIS 2021



402 M€ DE RACHATS D' ACTIONS EN 2025

GLOSSAIRE



- **Les évolutions en monnaies locales** reflètent la performance réelle en appliquant aux indicateurs de la période considérée, les taux de change de la période précédente
- **Les évolutions à données comparables** (à structure et change comparables) reflètent la performance organique en excluant les impacts suivants :
 - les variations de périmètre, en calculant les indicateurs de la période considérée sur la base du périmètre de consolidation de la période précédente (effet périmètre)
 - les variations de taux de change, en calculant les indicateurs de la période considérée et ceux de la période précédente sur la base des taux de change de la période précédente (effet change)
- **EBITDA** : résultat d'exploitation + amortissements d'exploitation - pertes et profits hors exploitation
- **Marge d'EBITDA** : EBITDA / Chiffre d'affaires
- **Marge d'exploitation** : Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires
- **Résultat net courant** : résultat net (part du Groupe) hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs, amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, frais d'acquisitions IFRS 3, autres éléments non courants (provisions non récurrentes significatives, impacts liés à l'hyperinflation...) et impôts et intérêts ne donnant pas le contrôle y afférents
- **ROCE** (retour sur capitaux employés) : résultat d'exploitation de l'exercice annualisé, corrigé des variations de périmètre, rapporté aux actifs et passifs sectoriels à la clôture de l'exercice
- **Cash flow libre** : EBITDA - amortissements des droits d'usage + résultat financier + impôts sur les résultats
 - investissements industriels hors capacités additionnelles + variation du besoin en fonds de roulement
- **Taux de conversion de cash flow libre** : cash flow libre / EBITDA hors amortissements des droits d'usage

PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE



MAXIMISER NOTRE IMPACT SUR NOTRE CHAÎNE DE VALEUR TOUT EN MINIMISANT NOTRE EMPREINTE



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



SAINT-GOBAIN POURSUIT LA RÉDUCTION DE SON EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE



OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX¹

STRATÉGIE CLIMAT - RÉSULTATS 2025

-35%

Réduction des émissions de *scope 1 & 2*
2025 vs 2017

70%

Utilisation d'électricité décarbonée

-40 à -45%

Émissions relatives
au *scope 1 & 2* d'ici 2035

-16%

Émissions relatives
au *scope 3* d'ici 2030²

UNE MOBILISATION DE TOUTES LES RÉGIONS



Usine de plaques de plâtre bas-carbone et dalles de plafond, 100% alimentée en biomasse
Vizag, Inde



Première usine de plaques de plâtre zéro carbone en Amérique du Nord
Montréal, Canada



Des actions alignées avec l'objectif zéro émission nette 2050

L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION EST ASSOCIÉ À LA STRATÉGIE CLIMAT



UNE GOUVERNANCE ÉTABLIE

Instances de pilotage

Comités RSE au sein du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe

Prix interne du carbone

100€/t CO₂ pour les investissements

200€/t CO₂ pour les projets de R&D¹

DES INCITATIONS COLLECTIVES

Rémunération des managers

assise sur des critères RSE :

10% de la rémunération variable annuelle

20% de la rémunération long terme²

DES ÉQUIPES ENGAGÉES DANS LE MONDE ENTIER

>80% des collaborateurs formés à la Fresque du climat



SAINT-GOBAIN S'ENGAGE POUR LA PRÉSERVATION DE L'EAU



CHIFFRES 2025

-26%

Réduction des prélèvements d'eau
2025 vs 2017

~70%

Proportion des sites situés dans les zones à stress hydrique extrêmement élevé ayant zéro rejet d'eau industriel²



Site de Pont-à-Mousson
30% de la consommation d'eau préservée

grâce à des investissements importants en faveur d'une meilleure recirculation de l'eau, et une optimisation de la gestion de l'eau et des équipements sur site

OBJECTIFS 2030¹

-50%
d'eau prélevée

ZÉRO
rejet d'eau
(sur les sites en zone à stress hydrique extrêmement élevé)



Des objectifs & plans d'action qui s'inscrivent dans les engagements d'amélioration continue des usines

L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR EST MOBILISÉ POUR ACCROÎTRE LA CIRCULARITÉ



RÉSULTATS 2025

-27%

Déchets non valorisés
2025 vs 2017

16%

Taux de matières alternatives¹

OBJECTIF 2030

-80%

Déchets non valorisés²



Nouvelle usine de traitement de scories en Finlande permettant de substituer jusqu'à 70% du ciment dans les mortiers Enaé

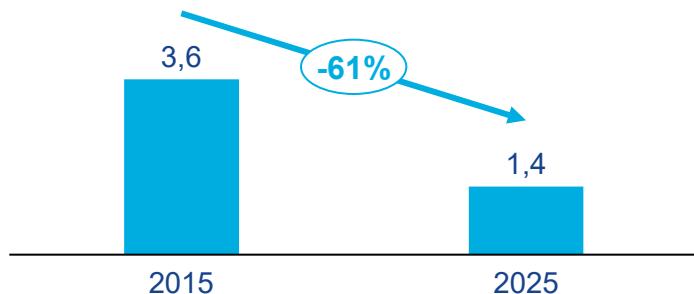


Ouverture de la première usine de recyclage de plâtre en Autriche

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL SONT UNE PRIORITÉ ABSOLUE



UNE RÉDUCTION DE LA FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DEPUIS 2015¹



UNE VIGILANCE PERMANENTE FACE AUX ACCIDENTS & LEURS CONSÉQUENCES

- Un suivi systématique des accidents dont les conséquences sont les plus graves²
- Une nouvelle formation sécurité en ligne complémentaire et obligatoire pour l'ensemble du personnel

47 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 2026

1. TF2 – taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt, pour un million d'heures travaillées, pour les employés, intérimaires et sous-traitants permanents de Saint-Gobain
2. « high-consequence injuries »



Saint-Gobain au Brésil

Programme de sécurité dédié aux sous-traitants, incluant formations, inspections sur site et suivi renforcé

Projet pilote en Pologne

Outil d'intelligence artificielle pour détecter les risques liés à la sécurité et générer automatiquement des alertes



SAINT-GOBAIN AGIT POUR UN MONDE PLUS INCLUSIF



>1 000 apprentis formés au sein
des **Écoles de la construction
durable** depuis 2022

LES ÉCOLES
DE LA
CONSTRUCTION
DURABLE
PAR SAINT-GOBAIN



Sponsoring et mécénat pour
soutenir l'accès à un **logement
décent et durable**



Soutien aux projets solidaires &
d'insertion professionnelle
au service des **communautés locales**



Près de **500** projets dans **44** pays
soutenus par la Fondation Saint-Gobain depuis sa création en 2008

SAINT-GOBAIN PARTAGE SES VALEURS AVEC SES PARTIES PRENANTES



CRÉER UN CADRE DE CONFIANCE, SAIN, ENGAGEANT

Principes de comportement et d'action (notre code éthique)

Devoir de vigilance

Avec nos **collaborateurs**

Avec nos **fournisseurs directs** (engagement fournisseurs, Achats Responsables)

Politique de droits humains



Des équipes pleinement engagées

Chiffres 2025

97,5%

des nouveaux cadres **formés au code éthique** dès la première année d'intégration

99,7%

des cadres **formés à la lutte contre la corruption**

**MAKING
THE WORLD
A BETTER
HOME**



SAINT-GOBAIN EST UN LEADER RECONNU DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE



AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE



A list
en Changement Climatique
Top 4% des entreprises classées



A



B-
1^{er} décile de l'industrie



Risque ESG faible
Top 8% de l'industrie

INDICES ET RECONNAISSANCE PAR DES TIERS



Saint-Gobain a obtenu pour la **11^e année** consécutive cette certification au niveau mondial

détenue par uniquement **17** entreprises dans le monde

STOXX®
Europe 600 ESG-X



FTSE4Good

CAC 40 ESG®

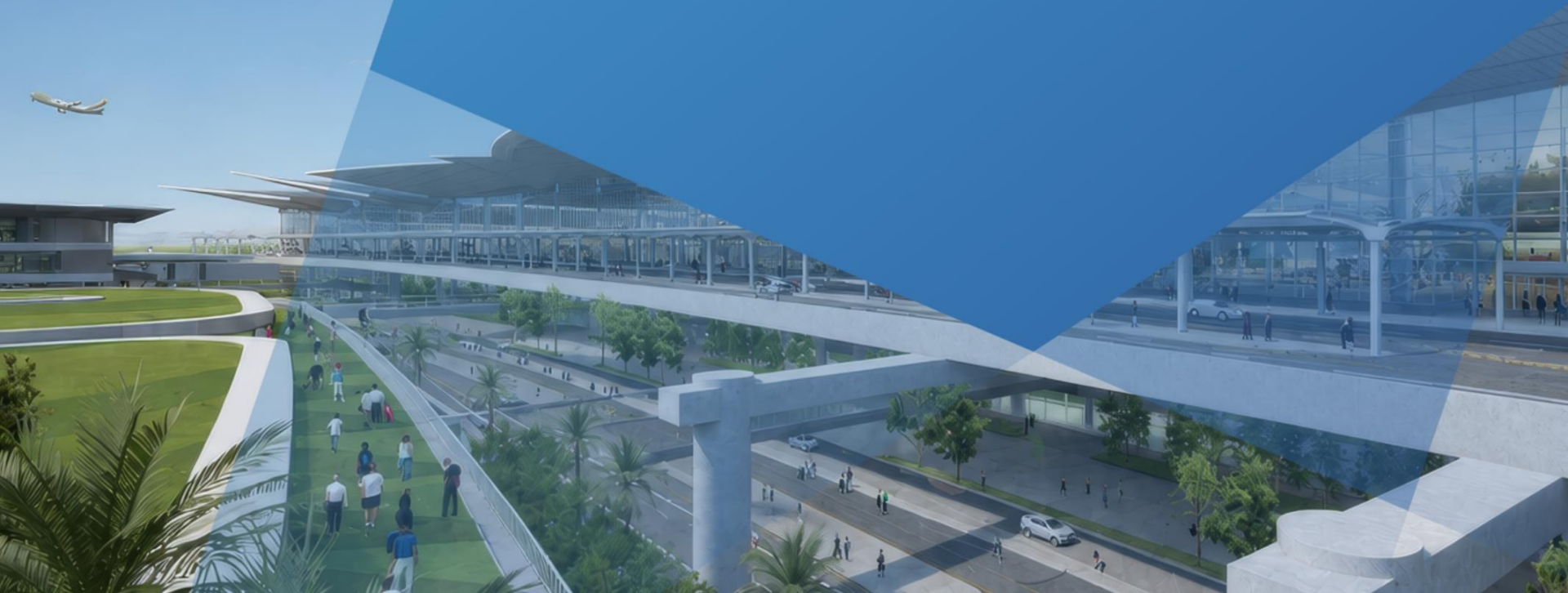


Ambitions 2030 et 2050 validées par SBTi en ligne avec l'accord de Paris

UNE VISION INTÉGRÉE DE LA PERFORMANCE



RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT



ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025



- **Échanger régulièrement avec le Président-Directeur général** qui l'informe sur la marche des affaires et les dossiers significatifs de l'entreprise
- Débattre avec le Président-Directeur général du **plan de succession** de ce dernier, à titre intérimaire, en cas d'empêchement et de l'existence d'un vivier de talents susceptibles, en temps voulu, de lui succéder
- **Présider les débats du Conseil tenus hors la présence du Président-Directeur général** sur les sujets de rémunération ou d'évaluation de sa performance
- **Être en contact avec les administrateurs** sur les sujets de gouvernance et le programme de travail du Conseil ; **revoir les ordres du jour** des réunions du Conseil d'administration et des Comités du Conseil
- Identifier et gérer (le cas échéant) **les conflits d'intérêts** (néant) ; examiner avec le Comité des nominations et rémunérations la **situation d'indépendance des administrateurs**
- Conduire **l'évaluation du Conseil d'administration**, qui s'est déroulée, en octobre et novembre 2025, avec l'aide d'un cabinet spécialisé
- **Proposer et conduire, à la fin de chacune des réunions du Conseil et si les administrateurs en expriment le souhait, un débat post-conseil en présence ou non du Président-Directeur général**, afin de débattre de la gouvernance de la séance ; **présider les débats du Conseil tenus hors la présence du Président-Directeur général** lors d'une *executive session* en septembre 2025
- **Rencontrer et dialoguer avec des actionnaires**, à propos de la gouvernance de Saint-Gobain (*roadshows* gouvernance)
- Présenter le **bilan de son activité** en tant qu'Administrateur Référent pour l'exercice écoulé

L'ÉVALUATION DU CONSEIL



PRINCIPALES CONCLUSIONS

- **Gouvernance et direction** : gouvernance et direction du Conseil jugées unanimement satisfaisantes par les administrateurs - capacité d'écoute du Président-Directeur général, qualité de direction des débats du Conseil, transparence de la Direction générale
- **Rôle de l'Administrateur Référent** : reconnaissance du rôle de l'Administrateur Référent et Vice-Président du Conseil et de la qualité des administrateurs indépendants
- **Fonctionnement du Conseil et des Comités** : fonctionnement ouvert, qualité des échanges. Fonctionnement transparent, collaboratif et fluide des Comités
- **Alignement stratégique et gestion des risques** :
 - décisions stratégiques prises de manière collégiale et préparation systématique des projets d'acquisitions et de cessions
 - implication soutenue du Conseil en amont dans la préparation du Capital Markets Day
 - cartographie robuste des principaux risques et suivi de ces derniers
- **Composition** : renouvellement récent du Conseil opéré de manière satisfaisante. Tous les nouveaux administrateurs se sont rapidement intégrés et impliqués dans les travaux et la connaissance de l'entreprise, la composition du Conseil étant jugée équilibrée et adaptée
- **Culture** : respect, ouverture et exigence, favorisant des échanges directs, ouverts et constructifs, marqués par une dynamique collective renforcée. Des dispositifs d' « *onboarding* » facilitent l'intégration des nouveaux administrateurs
- **Structure et processus du Conseil et des Comités** : ordres du jour jugés clairs et pertinents, documentation de qualité, gestion du temps efficace, échanges structurés. Niveau de fonctionnement des Comités jugé solide et en progrès continu

The background features a photograph of modern buildings with glass facades and intricate metal frameworks. A large, semi-transparent teal geometric shape, resembling a stylized arrow or a large 'V', is overlaid on the right side of the image. The text is positioned on the left side, partially overlapping the teal shape.

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

CONSEIL D'ADMINISTRATION : CHIFFRES CLÉS



Le Conseil comprend 14 administrateurs



91%

d'administrateurs indépendants¹



100%

de taux de présence



1

Administrateur Référent indépendant et Vice-Président du Conseil



7 séances en 2025



Ancienneté moyenne 4 ans



50%

de femmes²



45%

d'administrateurs étrangers¹



1

administratrice représentant les salariés actionnaires



2

administrateurs salariés



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

- 1) Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateur représentant les salariés actionnaires tous les administrateurs sont indépendants, sauf Benoit Bazin.
- 2) Pourcentage calculé en appliquant les dispositions relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes issues de la directive (UE) 2022/2381 (« Women on Boards »), c'est-à-dire en incluant l'administratrice représentant les salariés actionnaires dans le collège des administrateurs nommés par l'Assemblée générale.

COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE DES ADMINISTRATEURS

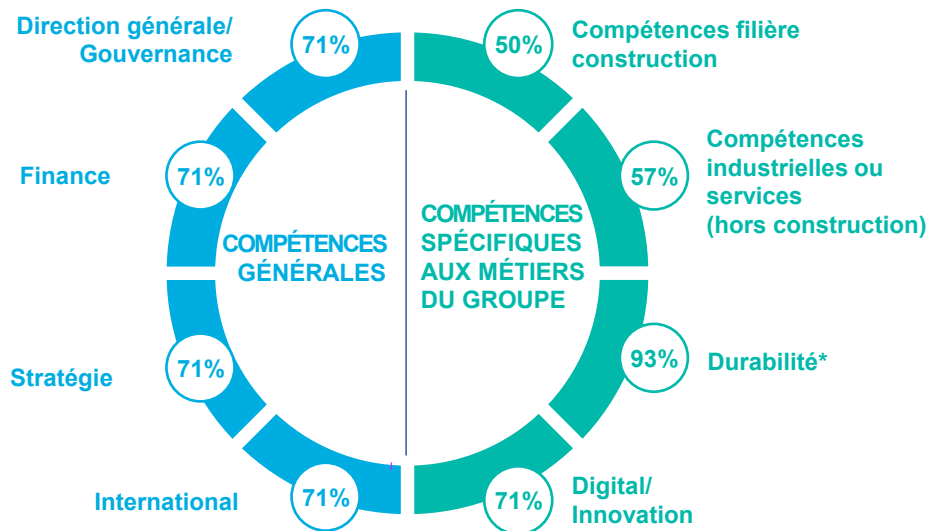


45%

D'administrateurs de nationalité étrangère
(hors administrateurs salariés)



Très forte exposition internationale d'une majorité d'administrateurs : direction de groupes ayant une forte implantation de leurs activités à l'étranger ou exerçant des fonctions significatives à l'étranger



Détails en pages 224 à 237 du Document d'enregistrement universel 2025

*Compétence attribuée aux administrateurs dont le parcours fait ressortir une contribution significative dans les domaines du développement durable, du changement climatique ou des problématiques sociales.

COMITÉS DU CONSEIL



COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES



Thierry Delaporte, Président

- 100 % d'assiduité
- 4 réunions
- 100 % d'indépendants*

Membres :

- Geoffroy Roux de Bézieux
- Hans Sohlström
- Hélène de Tissot



COMITÉ DE LA RSE



Sophie Brochu, Présidente

- 90 % d'assiduité
- 4 réunions
- 100 % d'indépendants*
- 1 administrateur représentant les salariés

Membres :

- Maya Hari
- Jana Revedin
- Philippe Thibaudet



COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS



Jean-François Cirelli, Président

- 100 % d'assiduité
- 3 réunions
- 100 % d'indépendants*
- 1 administratrice représentant les salariés

Membres :

- Lydie Cortès
- Dominique Leroy
- Antoine de Saint-Affrique

*Hors administrateurs représentant les salariés

RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE THIERRY DELAPORTE EN TANT QU'ADMINISTRATEUR



- 58 ans**
- Nationalité: Française**
- Directeur général de Sodexo**

Sera reconduit comme Président du Comité d'audit et des risques à l'issue de la présente assemblée si celle-ci décide de renouveler son mandat d'administrateur

- Thierry Delaporte est Directeur général de Sodexo depuis novembre 2025 et Directeur général des activités de Sodexo en Amérique du Nord depuis le 1^{er} janvier 2026. Il apporte au Conseil d'administration son expertise solide et son expérience confirmée de mandataire social exécutif au sein de groupes internationaux.
- Il apporte également au Comité d'audit et des risques qu'il préside son expertise financière. En effet, après un début de carrière chez Arthur Andersen, Thierry Delaporte a exercé plusieurs fonctions de Directeur financier au sein du groupe Capgemini (Europe, Asie-Pacifique et Amérique du Nord), avant d'occuper des responsabilités de Direction générale, notamment en tant que Directeur général délégué de Capgemini puis Directeur général de Wipro Limited jusqu'en avril 2024, parcours qui lui confère une maîtrise reconnue des enjeux financiers, comptables, de contrôle interne et de gestion des risques. Engagé sur les enjeux d'impact social, Thierry Delaporte est fondateur de Life Project 4 Youth (LP4Y), organisation dédiée à l'inclusion des jeunes.
- Il a par ailleurs été administrateur d'Edenred jusqu'à novembre 2025.
- Il apporte au Conseil d'administration une solide expérience en direction générale, gouvernance, finance et stratégie, ainsi qu'une expertise internationale, industrielle et de services (hors construction), complétée par des compétences en matière de durabilité, et de digital/innovation.

RÉMUNÉRATION DE BENOIT BAZIN : PRINCIPES GÉNÉRAUX



LA RÉMUNÉRATION :

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

LE CONSEIL, AVEC LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS :

- Veille à ce que la rémunération soit conforme aux recommandations du **Code AFEP-MEDEF**, et réponde aux exigences de **transparence** et de **mesure**
- Veille à l'**évolution** de la rémunération **par rapport à celle des performances** du Groupe et tient compte **des recommandations du Code Afep-Medef**
- Prend en compte des **benchmarks** de sociétés du CAC 40 et d'un échantillon de sociétés industrielles du CAC 40*

LES OBJECTIFS RSE DU GROUPE :

- Sont intégrés aux objectifs de la **rémunération variable**
- Font partie des critères de la **rémunération de long terme** depuis 2017

*Cf. composition de l'échantillon de sociétés du CAC 40 industriel page 256 du Document d'enregistrement universel 2025

SAY ON PAY EX POST : SYNTHÈSE



2025

Président-Directeur
général

Rémunération fixe	1 300 000 €
Rémunération variable annuelle	2 013 642 €
Total rémunération (numéraire)	3 313 642 €
Actions de performance (valorisation IFRS)	3 650 189 €
Total	6 963 831 €
Avantage en nature (voiture de fonction)	5 129 €

SAY ON PAY EX POST : RÉMUNÉRATION VARIABLE



2025

Objectifs quantifiables financiers (60 %) mesurent la performance opérationnelle et financière du Groupe	Cash Flow Libre (15 %)
	ROCE (15 %)
	Résultat d'exploitation du Groupe (15 %)
	Résultat net courant par action (15 %)
Objectifs quantifiables RSE (15 %)	Emissions de CO ₂ (5 %)
	Sécurité (5 %)
	Diversité et équipes (5 %)
Objectifs qualitatifs (25 %) reflètent les orientations stratégiques du Groupe	Gestion des parties prenantes, renforcement de la visibilité externe de la stratégie et l'image du Groupe, consolidation de l'influence du Groupe (6,25 %)
	Poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe en se concentrant sur la réalisation et l'intégration des acquisitions (6,25 %)
	Fin du déploiement du plan stratégique « Grow & Impact 2021-2025 » et préparation du prochain plan (6,25 %)
	Gouvernance, fonctionnement du Conseil d'administration et intégration des administrateurs nouvellement nommés (6,25 %)

PLAFOND :

170 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général



TAUX DE RÉALISATION GLOBALE : 96 %

MONTANT DE LA PART

VARIABLE: 155 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général*

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

* Pour plus de détails, voir pages 258 et suivantes du Document d'enregistrement universel 2025

SAY ON PAY EX POST : RÉMUNÉRATION DE LONG TERME



2025

Condition de performance	ROCE du Groupe Saint-Gobain : 60 %
	Performance du cours de bourse par rapport à l'indice CAC 40 : 20 %
	RSE : 20 % <ul style="list-style-type: none">- Taux de réduction des émissions de CO₂ : 10 %- TF2 (indice sécurité) : 5 %- Indice de diversité des cadres dirigeants : 5 %
Nombre (attribution du 27 novembre 2025)	75 000 actions
Date d'acquisition	26 novembre 2029
Valorisation IFRS (en euros)*	3 650 189
Durée d'acquisition	4 ans
Engagement de non-couverture	Oui
Règle de conservation exigeante	3 années de rémunération fixe brute

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

*Valeur IFRS à la date d'attribution, soit le 27 novembre 2025

SAY ON PAY EX ANTE : STRUCTURE



2026

Part fixe		1 300 000 € (inchangée) Rémunération fixe inférieure à la médiane des rémunérations fixes des Présidents-Directeurs généraux des sociétés du CAC 40 industriel* et légèrement supérieure à la médiane des rémunérations fixes des Présidents-Directeurs généraux des sociétés du CAC 40
Part variable	Plafond	170 % de sa rémunération fixe (inchangée) Plafond inférieur à la médiane des rémunérations variables maximales des présidents-directeurs généraux des sociétés du CAC 40 et du CAC 40 industriel*
	Répartition	75 % quantifiable / 25 % qualitatif
Rémunération de long terme	Plafond	75 000 actions
	Proratisation	Obligatoire si le Conseil décide de maintenir le bénéfice des plans en cas de cessation du mandat social (inchangée)

*Constat réalisé par le Comité des nominations et des rémunérations en février 2026

SAY ON PAY EX ANTE : RÉMUNÉRATION VARIABLE



2026

Objectifs quantifiables (75 %)	Objectifs quantifiables financiers (60 %) ¹ mesurent la performance opérationnelle et financière du Groupe (inchangés par rapport à 2025)	Cash Flow libre (15 %)
	Objectifs quantifiables RSE (15 %) mesurent la performance extra-financière du Groupe (inchangés par rapport à 2025)	ROCE (15 %)
EBITDA (15 %)		
Résultat net courant par action (15 %)		
Emissions de CO ₂ (5 %) Émissions de CO ₂ (en « scopes » 1 et 2) à périmètre courant (soit à production réelle) : entre 8,7 Mt (maximum) et 9 Mt (minimum), linéaire entre ces deux bornes ²		
Objectifs qualitatifs (25 %) reflètent les orientations stratégiques du Groupe		Sécurité (5 %) TF2 (2,5 %) : entre 1,5 (maximum) et 1,8 (minimum), linéaire entre ces deux bornes HCI (<i>High Consequences Injuries</i>) (2,5 %) : entre 32 à 38, linéaire entre ces deux bornes
		Diversité et équipes (5 %) Indice de diversité entre 90 % (maximum) et 85 % (minimum), linéaire entre ces deux bornes
		Déploiement du plan stratégique « Lead & Grow »
		Poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe
		Gouvernance
		Gestion des parties prenantes

- Possibilité pour le Conseil d'administration, après avis du CNR, d'appliquer un mécanisme de « surperformance » qui permettrait de compenser partiellement la non-réalisation des objectifs sur certains critères par une surperformance exceptionnelle sur d'autres.
- Le Conseil d'administration mesurera les conséquences de circonstances exceptionnelles justifiant un ajustement des objectifs de cette condition de performance notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode de calcul, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur les objectifs fixés à la date d'attribution; étant précisé que ceci ne préjuge pas de l'analyse que le Conseil pourrait avoir sur un éventuel ajustement.

SAY ON PAY EX ANTE : AUTRES COMPOSANTES



2026

Rémunération variable différée	×
Rémunération variable pluriannuelle	×
Rémunération exceptionnelle	×
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	×
Indemnité de cessation de fonctions (soumise à conditions)	✓ ⁽¹⁾
Indemnité de non-concurrence (optionnelle)	✓ ^{(1) & (2)}
Régime de retraite supplémentaire (acquisition de droits annuels soumis à condition)	✓ À la suite du gel du régime de retraite supplémentaire mis en place en 2012, un nouveau régime de retraite supplémentaire a été mis en place. Ce dernier se substitue progressivement au régime de 2012 et ne permet pas de bénéficier d'une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du régime de 2012.

1) La somme de l'indemnité de cessation des fonctions et de l'indemnité de non-concurrence ne peut excéder un plafond fixé à 2 fois la rémunération annuelle totale brute.

2) Plafond fixé à 1 an de rémunération annuelle totale brute

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS



2026

Enveloppe annuelle inchangée

1,6M €

Règles de répartition

	Part fixe annuelle	Part variable (par séance, si présence effective)
Administrateur	37 500 €	5 250 €
Président du Comité d'audit et des risques	12 000 €	5 000 €
Président du CNR et Président du CRSE	8 000 €	5 000 €
Membre du Comité d'audit et des risques	5 000 €	5 000 €
Membre du CNR et membre du CRSE	5 000 €	3 500 €

- Pas de rémunération au titre du mandat d'administrateur pour le Président-Directeur général
- L'Administrateur Référent et Vice-président du Conseil perçoit une rémunération fixe de 80 000 euros par an
- Somme supplémentaire par déplacement effectif à une réunion (Conseil/Comité) :
 - 2 500 euros pour un administrateur résidant en Europe (hors France)
 - 5 500 euros pour un administrateur résidant en dehors de l'Europe
- Règlements semestriels à semestre échu ; pas de distribution d'un éventuel solde disponible (justifie l'augmentation des montants des parts fixes et variables entre 2025 et 2026)

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE L'AUDITEUR DE DURABILITÉ



RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



4 RAPPORTS ÉMIS AU TITRE DE L'EXERCICE 2025 PORTANT SUR :

Informations en matière de durabilité

- Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publications des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de la Compagnie de Saint-Gobain

Pour l'Assemblée Générale

- Rapport sur les comptes consolidés
- Rapport sur les comptes annuels
- Rapport sur les conventions réglementées

RAPPORT SUR LES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ



Page 215 du Document d'enregistrement universel

OBJECTIFS

- Conformité du processus de double matérialité avec les ESRS
- Conformité des informations sur la durabilité avec les ESRS
- Conformité aux exigences de publication de la taxonomie

OBSERVATIONS

- Aucune observation
- Aucune observation
- Aucune observation

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

- Mise à jour de l'analyse de double matérialité
- Bilan d'émissions de gaz à effet de serre
- Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique
- Aucun élément n'ayant fait l'objet d'une attention particulière

CONCLUSION

Absence d'erreurs, omissions ou incohérences importantes

RAPPORTS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET LES COMPTES ANNUELS



RAPPORTS

- **Rapport sur les comptes consolidés (résolution N°2)**

Page 409 du Document d'enregistrement universel

- **Rapport sur les comptes annuels (résolution N°1)**

Page 438 du Document d'enregistrement universel

POINTS CLÉS DE L'AUDIT & OBSERVATIONS

- **Évaluation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles**

- **Évaluation de la provision liée aux litiges amiante aux États-Unis**

Aucune observation

- **Évaluation des titres de participation et créances rattachés**

Observation relative aux incidences du changement de méthode comptable liées à la première application du règlement ANC n°2022-06

CONCLUSION

Certification sans réserve des comptes consolidés et des comptes annuels de l'exercice 2025

RAPPORTS

- **Rapport sur les conventions réglementées (résolution N°4)**

Page 285 du Document d'enregistrement universel

COMMENTAIRES

- **Conventions autorisées et/ou conclues au cours de l'exercice écoulé ou depuis la clôture, soumises à l'approbation de l'assemblée générale**

Conventions entre la Compagnie de Saint-Gobain et Madame Jana Revedin dans le cadre d'un partenariat relatif à l'organisation et à la production des éditions 2026, 2027, 2028 et 2029 du « Global Award for Sustainable Architecture »

- **Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

Conventions entre la Compagnie de Saint-Gobain et Madame Jana Revedin dans le cadre d'un partenariat relatif à l'organisation et à la production de l'édition 2025 du « Global Award for Sustainable Architecture »



PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
3 JUIN 2027

