



# Brochure Avis de convocation

---

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2024  
À 15 HEURES, AU PALAIS DES CONGRÈS,  
2, PLACE DE LA PORTE MAILLOT, 75017 PARIS, FRANCE



# BROCHURE AVIS DE CONVOCATION 2024

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE – DU 30 AVRIL 2024 À 15 HEURES

## Sommaire

1	PANORAMA ET PERFORMANCE DU GROUPE EN 2023	2
2	PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	15
3	OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS	19
4	CONSEIL D'ADMINISTRATION	34
5	RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	43

Retrouvez  
l'Assemblée Générale  
sur [www.airliquide.com](http://www.airliquide.com)  
en scannant le QR code ci-dessous



### EN PRÉSENTIEL

Assistez à cet événement  
au Palais des Congrès  
2, place de la Porte Maillot,  
75017 Paris



### EN MODE DIGITAL

Assistez à cet événement  
en direct ou en différé via Internet



**Air Liquide est un leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé.** Présent dans **72 pays** avec **67 800 collaborateurs**, le Groupe sert plus de **4 millions de clients et de patients**. Oxygène, azote et hydrogène sont des petites molécules essentielles à la vie, la matière et l'énergie. Elles incarnent le territoire scientifique d'Air Liquide et sont au cœur du métier du Groupe depuis sa création en 1902.

**Agir au présent tout en préparant l'avenir** est au cœur de la stratégie d'Air Liquide. Avec son **plan stratégique ADVANCE** à horizon 2025, Air Liquide se place sur la trajectoire d'une performance globale, alliant dimensions financière et extra-financière. Positionné sur des marchés d'avenir, le Groupe bénéficie d'atouts puissants tels que son modèle économique alliant **résilience et solidité**, **sa capacité d'innovation** ou encore **son expertise technologique**. Le Groupe développe des solutions **en faveur de la transition climatique et énergétique** – avec notamment l'hydrogène – et agit pour le progrès dans les domaines de la santé, du numérique ou encore des hautes technologies.

Le chiffre d'affaires d'Air Liquide s'est élevé à **27,6 milliards d'euros en 2023**. Air Liquide est coté à la Bourse Euronext Paris (compartiment A) et appartient aux indices CAC 40, CAC 40 ESG, EURO STOXX 50, FTSE4Good et DJSI Europe.



# 1

# PANORAMA ET PERFORMANCE DU GROUPE EN 2023

## CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

Présent dans

**72**

pays <sup>(1)</sup>

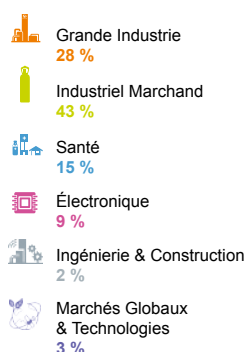
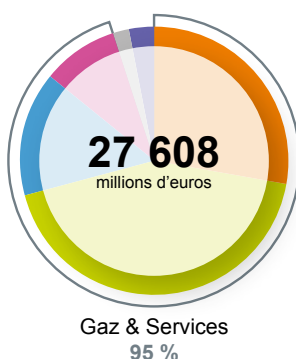
≈ **800 000**

Actionnaires individuels  
détenant **34 %** du capital

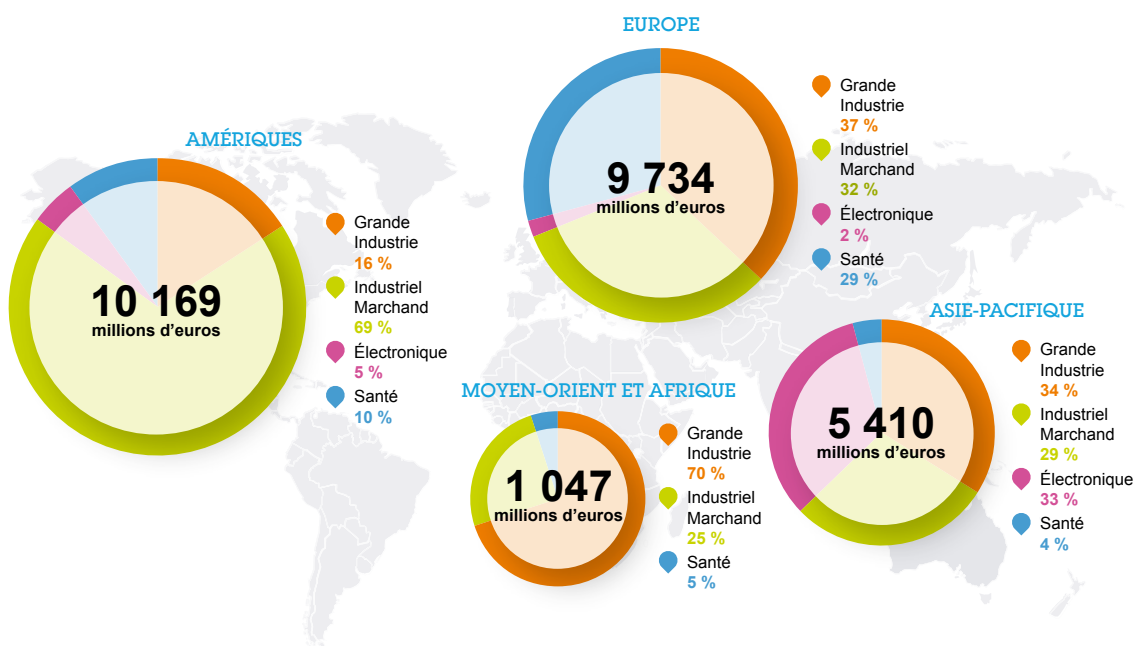
≈ **67 800**

collaborateurs

## CHIFFRE D'AFFAIRES 2023 DU GROUPE PAR ACTIVITÉ



## CHIFFRE D'AFFAIRES 2023 DU GROUPE PAR ZONE ET PAR ACTIVITÉ POUR GAZ & SERVICES (G&S)



(1) Hors Russie où les entités sont hors périmètre de consolidation.

## UNE GRANDE DIVERSITÉ DE MARCHÉS ET UN MODÈLE ÉCONOMIQUE SOLIDE

### ÉLÉMENTS CLÉS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ (a)



#### GRANDE INDUSTRIE

28 % des revenus du Groupe

7 825 millions d'euros

- Intensité capitalistique élevée
- Clients dans la métallurgie, la chimie, le raffinage et l'énergie
- Stratégie de bassins industriels et réseaux de canalisations
- Contrats longue durée (15 ans), volumes minimaux garantis par des clauses d'achat ferme (take-or-pay) et indexation des prix sur les coûts, notamment le coût de l'énergie
- Synergies avec les autres branches d'activité



#### INDUSTRIEL MARCHAND

43 % des revenus du Groupe

11 975 millions d'euros

- Solutions technologiques adaptées aux métiers des clients
- Plus de 2 millions de clients
- Importance de la logistique
- Diversité d'applications et de marchés finaux

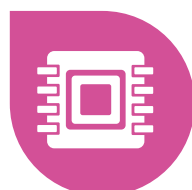


#### SANTÉ

15 % des revenus du Groupe

4 077 millions d'euros

- Gaz, équipements et services à domicile, en hôpital, et cabinets médicaux
- 2 millions de patients
- Densité géographique
- Gestion s'appuyant sur le suivi des patients à distance et des systèmes d'information sophistiqués



#### ÉLECTRONIQUE

9 % des revenus du Groupe

2 483 millions d'euros

- Solutions technologiques avec des gaz ultra-purs et des matériaux avancés
- Contrats de longue durée pour les gaz vecteurs, avec des clauses de volumes minimaux garantis (« take-or-pay ») et d'indexation sur les coûts de l'énergie (et autres coûts)
- Part importante de l'activité en Asie



#### INGÉNIERIE & CONSTRUCTION

2 % des revenus du Groupe

390 millions d'euros de ventes  
aux clients tiers

- Conception et construction d'usines et d'équipements pour les besoins du Groupe et de clients tiers



#### MARCHÉS GLOBAUX & TECHNOLOGIES

3 % des revenus du Groupe

858 millions d'euros

- Développement et fourniture de solutions technologiques pour accompagner le développement des marchés de la transition énergétique et de la deep tech

(a) Données publiées.

## UNE PERFORMANCE SOLIDE ET RÉGULIÈRE

### PERFORMANCE BOURSIÈRE



## APPORTER DE LA VALEUR AUX ACTIONNAIRES SUR LE LONG TERME

PROPOSITION  
DE DIVIDENDE

**3,20**  
euros <sup>(a)</sup>

FORTE AUGMENTATION DU DIVIDENDE  
PAR ACTION PROPOSÉ EN 2024

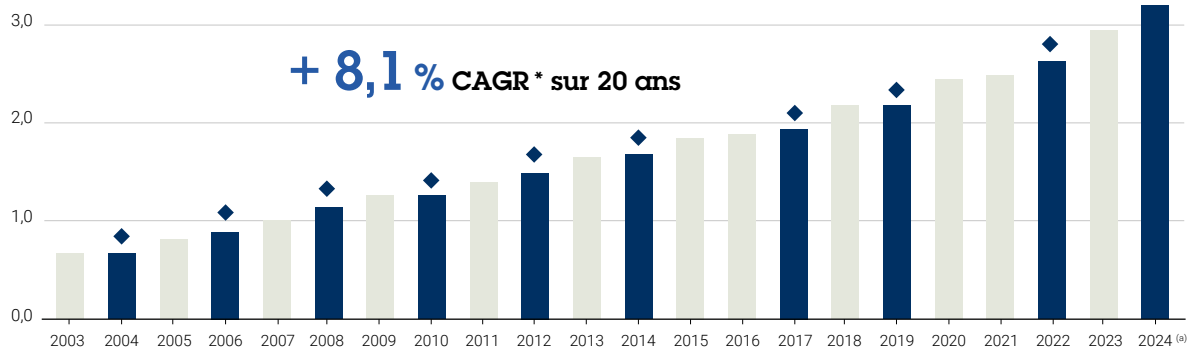
**+ 8,5 % de croissance**

TAUX DE DISTRIBUTION

**56 %**

### CROISSANCE DU DIVIDENDE

Dividende <sup>(b)</sup> en euro par action  
◆ Attribution d'actions gratuites <sup>(a)</sup>



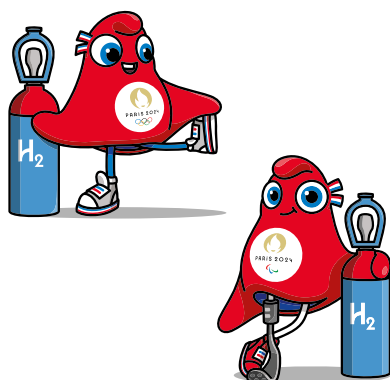
\* Croissance Annuelle Moyenne.

(a) Soumis à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2024.

(b) Dividende par action payé dans l'année et relatif aux résultats de l'année précédente. Ajusté pour tenir compte de la division du nominal en 2007, des attributions d'actions gratuites et de l'augmentation de capital réalisée en octobre 2016.

## FAITS MARQUANTS 2023

### CORPORATE



> **Air Liquide Supporteur Officiel en hydrogène des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024** pour contribuer à réduire les émissions carbone de l'événement. Le Groupe fournira l'hydrogène d'origine renouvelable pour alimenter une partie des véhicules de la flotte officielle de Paris 2024 et contribuera ainsi à l'accélération du développement d'infrastructures pérennes de la mobilité hydrogène (flotte de taxis, stations-service).

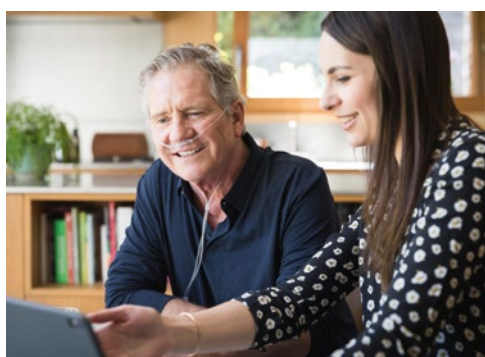
> Rachat anticipé d'obligations, **pour un total de 382 millions de dollars américains**, au terme d'une Offre de Rachats portant sur deux séries d'obligations en dollars américains arrivant à échéance en 2026 pour la première et en 2046 pour la seconde.

### GESTION DU PORTEFEUILLE D'ACTIFS

- > **Cession de la participation de 19 % d'Air Liquide dans Hydrogenics Corporation** à Cummins, qui détient les 81 % restants de la société.
- > Signature d'un accord avec Safran Aerosystems pour la cession des activités technologiques aéronautiques oxygène et azote d'Air Liquide, hors activités cryogéniques liées à la marine.
- > **Réalisation de la cession de l'activité à Trinité-et-Tobago** à Massy Gas Products Holding Ltd.



### SANTÉ



> Projet de transformation de l'activité **Santé à domicile en France** pour la mettre en adéquation avec les besoins et attentes des patients et des professionnels de santé et pour adapter son modèle d'activité afin de répondre aux défis du système de santé dans le pays.

## FAITS MARQUANTS 2023

### ÉLECTRONIQUE

- > Annonce d'un investissement de près de 200 millions de dollars américains dans deux nouveaux centres de production de matériaux avancés à Taïwan et en Corée du Sud.



### HYDROGÈNE



- > Signature avec le géant japonais de l'énergie **ENEOS Corporation** d'un protocole d'accord (MoU) pour **accélérer le développement de l'hydrogène bas carbone et de la transition énergétique au Japon.**
- > Sélection de la **technologie de reformage autothermique (ATR) d'Air Liquide** pour un projet détenu et opéré par INPEX CORPORATION, **pour la production à grande échelle d'hydrogène et d'ammoniac bas carbone, une première au Japon.**
- > Développement avec KBR d'une offre de solutions de production d'ammoniac et d'hydrogène bas carbone utilisant **la technologie ATR d'Air Liquide.** Par ailleurs, **projet de construction d'une unité pilote innovante de craquage d'ammoniac de taille industrielle** dans le port d'Anvers, en **Belgique.**
- > Annonce d'un **investissement de plus de 400 millions d'euros** pour la **construction de l'électrolyseur Air Liquide Normand'Hy.** Dans le cadre du Projet Important d'Intérêt Européen Commun (PIIEC) approuvé par la Commission européenne, **le projet a reçu le soutien de l'État français pour un montant de 190 millions d'euros,** dans le cadre du Plan de Relance.
- > **Inauguration de la gigafactory d'électrolyseurs d'Air Liquide et Siemens Energy,** qui ouvre la voie à la production d'hydrogène renouvelable à une échelle industrielle à un coût compétitif. Cette usine aura parmi ses premiers clients le projet Air Liquide Normand'Hy.
- > Air Liquide est membre d'un **nombre record de six des sept pôles d'hydrogène** renouvelable et bas carbone sélectionnés en octobre par le gouvernement des **États-Unis** pour un soutien financier.
- > **Création avec Groupe ADP de « Hydrogen Airport »,** la première coentreprise d'ingénierie et de conseil spécialisée dans l'accompagnement des aéroports pour leurs projets d'intégration de l'hydrogène dans leurs infrastructures.
- > Lancement de **TEAL Mobility, une coentreprise à parts égales avec TotalEnergies,** pour développer **un réseau de plus de 100 stations hydrogène pour les poids lourds** sur les grands axes routiers européens.



## FAITS MARQUANTS 2023

### DÉCARBONATION DE L'INDUSTRIE



- > Annonce de la **construction d'une unité Cryocap™ de captage de CO<sub>2</sub> de grande envergure** qui sera installée sur l'usine Air Liquide de production d'hydrogène située dans le port de Rotterdam. Cette unité sera connectée à **Porthos, l'une des plus grandes infrastructures de captage et de stockage de carbone d'Europe** visant à réduire les émissions de ce bassin industriel majeur.
- > **Investissement de 140 millions d'euros** pour construire et exploiter une unité de séparation des gaz de l'air (ASU) au Québec, Canada, afin d'accompagner la montée en puissance du secteur des batteries pour véhicules électriques. **Cette ASU sera alimentée par de l'électricité renouvelable.**
- > **Investissement d'environ 60 millions d'euros** pour transformer deux unités de séparation des gaz de l'air (ASU) qu'Air Liquide exploite dans le bassin industriel de Tianjin, en **Chine**, dans le cadre du **renouvellement d'un contrat à long terme** avec YLC, filiale du groupe Bohua. **L'électrification de ces deux ASU permettra de réduire l'émission de 370 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.**
- > Signature avec Holcim d'un protocole d'accord concernant un **projet de décarbonation de la nouvelle cimenterie d'Holcim** en cours de développement en Belgique.

En recourant à la technologie innovante et propriétaire Cryocap™ d'Air Liquide, ce projet permettrait à Holcim de réduire de plus de 1 million de tonnes par an les émissions de CO<sub>2</sub> de cette cimenterie.

- > **Décarbonation et réduction de la consommation d'énergie** : mise en œuvre d'une solution **innovante** pour accompagner la conversion de l'usine de **Verallia** à Pescia, en **Italie**, vers une **oxycombustion optimisée** à l'occasion de la construction d'un nouveau four verrier sur le site.
- > **Nombre record de signatures de 62 nouvelles petites unités de production de gaz**, installées directement sur les sites des clients, dans l'industriel marchand et l'électronique en 2023.

### DÉVELOPPEMENT DURABLE

- > Annonce par **Air Liquide et Sasol** de nouveaux contrats à long terme (PPA) pour **alimenter en énergies renouvelables** le site de Sasol à Secunda, en Afrique du Sud. En 2022 et 2023, les deux Groupes ont annoncé pour 580 MW de capacités.
- > Signature par Air Liquide de son **premier contrat de long terme (PPA) d'approvisionnement en électricité renouvelable en Chine**, pour avoir accès à une capacité installée de **200 MW**.
- > Signature avec l'énergéticien Vattenfall **d'un contrat d'achat d'électricité renouvelable à long terme (PPA) au Benelux pour une puissance éolienne offshore installée d'environ 115 MW.**
- > Intégration dans le **Dow Jones Sustainability Europe Index**, indice établi par S&P Global qui évalue les progrès des entreprises en matière de développement durable.



## PERFORMANCE

### PERFORMANCE FINANCIÈRE 2023

#### CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2022	2023	Variation 2023/2022 publiée	Variation 2023/2022 comparable <sup>(a)</sup>
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>29 934</b>	<b>27 608</b>	<b>- 7,8 %</b>	<b>+ 3,7 %</b>
<i>dont Gaz &amp; Services</i>	28 573	26 360	- 7,7 %	+ 4,2 %
Résultat opérationnel courant	4 862	5 068	+ 4,2 %	+ 11,4 %
Marge opérationnelle Groupe	16,2 %	18,4 %	+ 220 pbs	
<i>Variation hors effet énergie</i>			+ 80 pbs	
Autres produits et charges opérationnels non courants	(571)	(497)		
Résultat net (part du Groupe)	2 759	3 078	+ 11,6 %	
Résultat net récurrent (part du Groupe) <sup>(b)</sup>	3 162	3 320	+ 5,0 %	
<i>Variation hors effet de change</i>			+ 13,3 %	
<b>Bénéfice net par action (en euros)</b>	<b>5,28</b>	<b>5,90</b>	<b>+ 11,7 %</b>	
<b>Dividende par action (en euros)</b>	<b>2,95</b>	<b>3,20 <sup>(c)</sup></b>	<b>+ 8,5 %</b>	
Capacité d'autofinancement	6 255	6 357	+ 1,6 %	
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles	5 810	6 263	+ 7,8 %	
<i>Variation hors effet de change</i>			+ 12,8 %	
Paiements nets sur investissements industriels	3 273	3 393	+ 3,7 %	
Dette nette	10,3 Mds €	9,2 Mds €		
Ratio de dette nette sur fonds propres	41,8 %	36,8 %		
Rentabilité des capitaux employés après impôts – ROCE	9,1 %	9,8 %	+ 70 pbs	
<b>ROCE RÉCURRENT <sup>(d)</sup></b>	<b>10,3 %</b>	<b>10,6 %</b>	<b>+ 30 pbs</b>	

(a) Variation hors effets de change, d'énergie (gaz naturel et électricité) et de périmètre significatif.

(b) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

(c) Dividende proposé aux Actionnaires au titre de l'exercice 2023.

(d) Sur la base du résultat net récurrent.

Le chiffre d'affaires 2023 du **Groupe** s'établit à **27 608 millions d'euros** et affiche une **croissance comparable de + 3,7 %** par rapport à l'année 2022. Les **ventes publiées** du Groupe sont en baisse de **- 7,8 %**, impactées par des effets d'énergie (- 7,6 %) et de change (- 4,2 %) défavorables, l'effet de périmètre significatif étant légèrement positif à + 0,3 %.

Le chiffre d'affaires **Gaz & Services** atteint **26 360 millions d'euros** en 2023, en hausse comparable de **+ 4,2 %**. Les **ventes publiées** de l'activité Gaz & Services sont en baisse de **- 7,7 %**, pénalisées par des effets négatifs d'énergie (- 8,0 %) et de change (- 4,2 %), alors que l'effet de périmètre significatif est légèrement positif à + 0,3 %.

Les deux moteurs de la croissance <sup>(1)</sup> de l'année 2023 sont l'activité **Industriel Marchand**, avec des ventes en progression de **+ 8,5 %** qui bénéficient d'un **effet prix** qui reste élevé (**+ 8,4 %**) et de volumes résilients, et l'activité **Santé** (**+ 8,4 %**), soutenue par le développement dynamique de la Santé à domicile et par la hausse des prix des gaz médicaux dans un environnement inflationniste. Le chiffre d'affaires de la **Grande Industrie** est en retrait de **- 1,8 %** sur l'année, la demande s'étant stabilisée à un niveau relativement faible. Les ventes de l'**Électronique** progressent de **+ 2,4 %** en 2023 après une croissance de + 16 % en 2022, la forte baisse de la demande des fabricants de mémoires ayant impacté les ventes à partir du deuxième trimestre.

- Le chiffre d'affaires Gaz & Services de la zone **Amériques** s'établit à **10 169 millions d'euros** pour l'année 2023, en croissance de **+ 5,1 %**. Les ventes de la Grande Industrie (- 2,2 %) sont impactées par des arrêts clients et une demande relativement faible. L'activité Industriel Marchand affiche une forte croissance des ventes de + 6,7 %, soutenue par un effet prix élevé (+ 6,3 %) et des volumes légèrement positifs. Dans la Santé, la hausse des prix dans la médecine de ville aux États-Unis et le dynamisme de l'activité en Amérique du Sud contribuent à la forte progression du chiffre d'affaires (+ 14,2 %). Les ventes de l'Électronique sont en retrait de - 2,8 % dans un contexte de ralentissement de la demande des fabricants de mémoires impactant les ventes de matériaux.
- En **Europe**, le chiffre d'affaires Gaz & Services 2023 progresse de **+ 4,2 %** et atteint **9 734 millions d'euros**. Les ventes de la Grande Industrie sont en légère baisse de - 0,9 % dans un contexte de faible demande des clients de la Chimie et de la Sidérurgie. Le chiffre d'affaires de l'activité Industriel Marchand augmente fortement, de + 12,3 %, soutenu par un effet prix de + 14,0 % et des volumes résilients hors hélium et CO<sub>2</sub> liquéfié. Les ventes de la Santé, qui bénéficient du dynamisme de la Santé à domicile et de la hausse des prix des gaz médicaux dans un contexte inflationniste, progressent de + 5,8 %.
- Le chiffre d'affaires Gaz & Services de la zone **Asie-Pacifique** augmente de **+ 1,8 %** et s'établit à **5 410 millions d'euros** en 2023. L'activité Grande Industrie (- 5,5 %) est affectée par une demande faible et des arrêts clients. Les ventes de l'activité Industriel Marchand progressent fortement, de + 9,9 %, soutenues par un effet prix élevé de + 7,3 % et par la hausse des volumes, notamment en Chine. La croissance de l'Électronique s'établit à + 2,2 % sur l'année : très dynamique au 1<sup>er</sup> trimestre, elle est ensuite impactée par la baisse de la demande des fabricants de mémoires et par une base de comparaison très élevée en 2022.

- Le chiffre d'affaires Gaz & Services de la zone **Moyen-Orient et Afrique** affiche une hausse de **+ 7,0 %** et atteint **1 047 millions d'euros** en 2023. Toutes les activités sont en croissance.

Le chiffre d'affaires 2023 de l'activité **Marchés Globaux & Technologies** est en retrait de **- 1,0 %** et s'établit à **858 millions d'euros**. La **croissance organique** atteint **+ 9,7 %** en excluant l'impact des cessions réalisées fin 2022. Les **prises de commandes** pour les projets Groupe et pour les clients tiers s'élèvent à **926 millions d'euros**, en progression de **+ 5,8 %** par rapport à 2022.

Les ventes consolidées de l'**Ingénierie & Construction** s'établissent à **390 millions d'euros en 2023**, en retrait de **- 15,6 %**. Le chiffre d'affaires consolidé exclut l'activité réalisée avec des projets internes pour la Grande Industrie ou l'Électronique et qui est en augmentation. Les **prises de commandes** s'élèvent à **1 511 millions d'euros** pour les projets Groupe et les clients tiers et dépassent ainsi 1 milliard d'euros pour la troisième année consécutive.

Le **résultat opérationnel courant (ROC)** du Groupe atteint **5 068 millions d'euros** en 2023, en hausse publiée de + 4,2 %. **À données comparables**, il progresse de **+ 11,4 %**, ce qui est nettement supérieur à la croissance comparable des ventes de + 3,7 %, soulignant un fort effet de levier. Cette performance illustre l'avancée du plan d'actions déployé autour de 3 leviers : les efficacités, la gestion des prix, notamment en Industriel Marchand, et la gestion dynamique du portefeuille d'actifs. Ainsi, les **efficacités** <sup>(2)</sup> s'élèvent à **466 millions d'euros** en 2023, en forte progression de **+ 23,2 %** par rapport à 2022 et significativement au-dessus de l'objectif annuel de 400 millions d'euros.

**Hors effet énergie, la marge opérationnelle est en amélioration très significative de + 80 points de base.** Ainsi, la somme des améliorations de la marge opérationnelle hors effet énergie en **2022 et 2023** atteint **+ 150 points de base** et se compare aux + 160 points de base attendus sur la période de quatre ans du plan ADVANCE. Par conséquent, **l'ambition d'amélioration de la marge hors effet énergie du plan stratégique ADVANCE est relevée à + 320 points de base sur quatre ans**, ce qui traduit une **accélération**. Cela correspond à **deux fois l'amélioration prévue initialement**. Ainsi, + 170 points de base d'amélioration sont attendus pour les deux années restantes du plan ADVANCE.

Le **résultat net (part du Groupe)** atteint **3 078 millions d'euros** en 2023, en forte croissance publiée de + 11,6 % et en hausse de **+ 21,0 % hors change**. Il dépasse ainsi pour la première fois les 3 milliards d'euros. Le **résultat net récurrent** <sup>(3)</sup> (part du Groupe) s'établit à **3 320 millions d'euros**, en hausse de + 5,0 % et de **+ 13,3 % hors effet de change**.

Le **bénéfice net par action** s'établit à **5,90 euros**, en croissance publiée de + 11,7 % par rapport à 2022, en ligne avec la progression du résultat net (part du Groupe).

Le **flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles, après variation du besoin en fonds de roulement**, atteint **6 263 millions d'euros**, soit une forte progression de + 7,8 % par rapport à 2022 et de **+ 12,8 % hors effet de change**.

(1) Sauf mention contraire, les variations du chiffre d'affaires commentées ci-dessous sont toutes des variations à données comparables sur une base annuelle, hors effets de change, d'énergie (gaz naturel et électricité) et de périmètre significatif.

(2) Les efficacités représentent une réduction pérenne de la base de coûts, suite à un plan d'action sur un projet particulier. Les efficacités sont identifiées et gérées par projet d'efficacité. Chaque projet est suivi par une équipe dont la composition dépend de la nature du projet (Achats, Opérations, Ressources Humaines, etc.).

(3) Le résultat net récurrent part du Groupe correspond au résultat net part du Groupe retraité des opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

La **dette nette** au 31 décembre 2023 s'élève à **9 221 millions d'euros**, en baisse de 1 040 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022. En effet, la capacité d'autofinancement générée par les opérations permet de réduire la dette nette après le paiement de plus de 3,4 milliards d'euros d'investissements industriels bruts et 1,6 milliard d'euros de dividendes.

Le retour sur capitaux employés après impôts (ROCE) est de 9,8 % en 2023. Le **ROCE récurrent** <sup>(1)</sup> s'établit à **10,6 %**, en amélioration par rapport à 10,3 % en 2022 et **en ligne avec l'objectif de ROCE à deux chiffres du plan stratégique ADVANCE**.

Les **décisions d'investissement industriel et financier** atteignent un **niveau élevé de 4,3 milliards d'euros** en 2023, en forte hausse par rapport à 4,0 milliards d'euros en 2022. Le montant des

**investissements en cours d'exécution** (« investment backlog ») s'établit à un **niveau record de 4,4 milliards d'euros** fin 2023, en forte augmentation par rapport à 3,5 milliards d'euros fin 2022.

Lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2024, le versement d'un **dividende de 3,20 euros par action** sera proposé aux Actionnaires au titre de l'exercice 2023, représentant une croissance de **+ 8,5 %** par rapport à l'année précédente. Le dividende sera **détaché le 20 mai 2024** et **mis en paiement le 22 mai 2024**. De plus, une **attribution d'actions gratuites** à raison d'une action gratuite pour 10 actions détenues, ainsi que l'application d'une prime de fidélité, sont prévues pour juin 2024.

## RÉSULTAT NET (part du Groupe)

**3,08**  
Mds €

- > DOUBLEMENT DE L'AMBITION D'AMÉLIORATION DE LA MARGE ADVANCE (2022-2025)
- > CROISSANCE COMPARABLE DES VENTES  
**+ 4 % en base comparable**
- > NOUVELLE AMÉLIORATION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE <sup>(2)</sup>  
**+ 80 pbs**
- > FORTE DYNAMIQUE D'INVESTISSEMENTS :  
**3,4 MDS € d'opportunités, dont**  
**> 40 % DES PROJETS LIÉS À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE**
- > NIVEAU RECORD DES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT  
**À 4,3 MDS € en 2023**
- > PROGRESSION DU ROCE RÉCURRENT <sup>(1)</sup> QUI ATTEINT **10,6 %**
- > POURSUITE DES AVANCÉES SIGNIFICATIVES DANS LES DOMAINES DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

(1) La rentabilité des capitaux employés récurrent est calculé de la même façon que la rentabilité des capitaux employés après impôt en utilisant le résultat net récurrent hors IFRS 16 au numérateur.

(2) Variation du Résultat Opérationnel Courant sur les Ventes, hors effet énergie.

## PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 2023

Notre plan stratégique ADVANCE lie de manière indissociable performance financière et extra-financière.

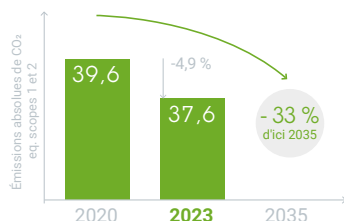
En 2023, nos résultats en matière de développement durable ont démontré que la détermination d'Air Liquide à agir pour l'environnement, pour la santé et pour tous porte ses fruits. De nombreux projets initiés en 2023 continueront à alimenter cette trajectoire, contribuant à construire un avenir plus durable.

### Pour L'environnement

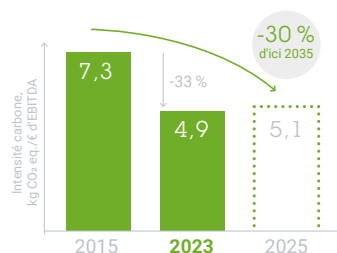
#### La trajectoire CO<sub>2</sub>



**Objectif** : d'ici 2035, réduction de **-33 % en valeur absolue des émissions de CO<sub>2</sub> des scopes 1 et 2** par rapport à 2020, avec un point d'inflexion autour de 2025



**Objectif** : d'ici 2025, réduction de **-30 % de l'intensité carbone** par rapport à 2015



**Objectif** : d'ici 2050, atteindre la neutralité carbone sur toute la chaîne de valeur



**Objectif scope 3** : d'ici 2025, **75 % de nos 50 plus gros clients** engagés à atteindre la neutralité carbone, et 100% d'ici 2035



#### Gestion de l'eau

##### Objectifs :

- Mise en place d'un **plan de gestion de l'eau d'ici 2025** pour les sites en zones de stress hydrique
- Définition d'un **standard technique de la qualité de l'eau restituée à la source**

##### Réalisations 2023 :

- Sites prioritaires identifiés  En cours de déploiement
- Standard technique défini  En cours de déploiement
- Plus de 90 % de l'eau recyclée retournée à la source

#### Préservation de la biodiversité

##### Objectifs :

- Renforcer les **critères d'évaluation de la biodiversité** dans le processus d'investissement pour tous les nouveaux projets d'ici 2024
- Développer et mettre en œuvre un **indicateur de biodiversité agrégé** d'ici 2025

##### Réalisation 2023 :

- Engagements validés par Act4nature

act4nature  
international



Pour  
**La santé**

### Dans les économies matures



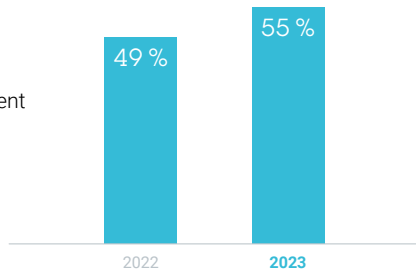
Contribuer à améliorer **la qualité de vie à domicile des patients atteints de maladies chroniques**, dans les économies matures

Réalisations 2023 :

**120**

nouvelles initiatives centrées sur le patient

Patients bénéficiant de plans d'accompagnement personnalisés



### Dans les pays à revenu faible et modéré



Faciliter **l'accès à l'oxygène**, dans les pays à revenu faible et modéré

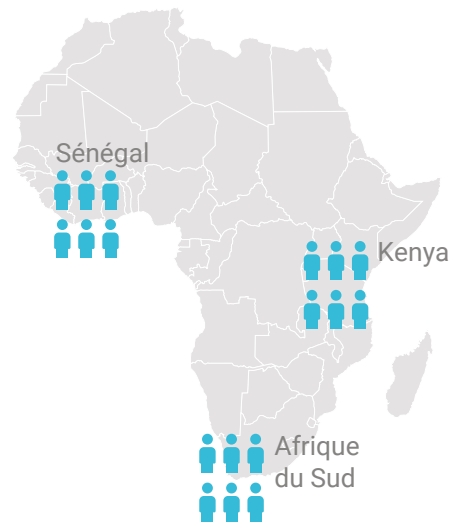
Réalisations 2023 :

**~2 millions**

de personnes en Afrique ont bénéficié d'un accès facilité à l'oxygène depuis le lancement du programme Access Oxygen en 2017

**~260**

centres de santé en Afrique du Sud, au Sénégal et au Kenya bénéficiant d'Access Oxygen





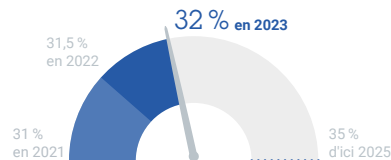
## Pour nos collaborateurs et nos communautés

### Objectifs :



D'ici 2025, **35 % de femmes** parmi nos ingénieurs et cadres

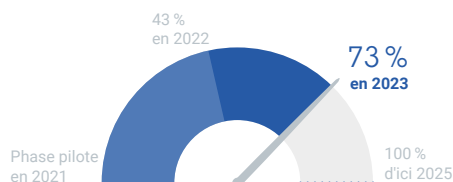
**En 2023, plans d'action renforcés dans toutes les géographies pour atteindre l'objectif 2025**



D'ici 2025, proposer à **100 % de nos collaborateurs une couverture sociale de base commune** incluant une prévoyance, une couverture santé et 14 semaines minimum de congé maternité payé



D'ici 2025, donner accès à **100 % de nos collaborateurs** à des opportunités de volontariat dans le cadre du programme Citizen at Work



## Autres réalisations clés en 2023 :

### Sécurité

1

Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt <sup>(1)</sup>

### La Fondation Air Liquide

**500** projets dans **50** pays en **15** ans

- Recherche environnementale et médicale
- Accès à l'emploi
- Solidarité

(1) Nombre d'accidents avec au moins un jour d'arrêt par million d'heures travaillées.

## PERSPECTIVES COMMUNIQUÉES LE 20 FÉVRIER 2024

Air Liquide a réalisé en 2023 **une performance solide**, qui met en valeur **la résilience et la qualité de son modèle économique** ainsi que la **mobilisation et l'agilité de ses équipes** dans un environnement macroéconomique et géopolitique complexe et changeant. La performance du Groupe est caractérisée par **une hausse de ses ventes** à données comparables, **une nouvelle amélioration de sa marge opérationnelle** hors effet énergie et **une dynamique d'investissement qui s'accélère**, notamment dans les projets de décarbonation.

En particulier, le Groupe a, **en deux ans**, pratiquement atteint l'ambition d'augmentation de la marge qu'il s'était fixée à l'horizon 2025 dans le cadre de son plan stratégique ADVANCE. En conséquence, il **annonce aujourd'hui doubler son ambition initiale**.

Air Liquide confirme par ailleurs les objectifs financiers d'ADVANCE, de croissance des ventes à données comparables et de retour sur capitaux employés, ainsi que son ambition en matière de décisions d'investissement. De même, sur le plan extra-financier, les nombreuses initiatives en matière de décarbonation confortent le Groupe dans son objectif de combiner croissance de son activité et baisse de ses émissions de CO<sub>2</sub> en valeur absolue à partir de 2025.

**Le chiffre d'affaires atteint 27,61 milliards d'euros, en hausse de + 3,7 % à données comparables** en 2023. En données publiées, il ressort à - 7,8 %, en raison de la baisse des prix de l'énergie – dont les coûts sont contractuellement refacturés aux clients de la Grande Industrie –, mais également d'effets de change négatifs. L'activité **Gaz & Services**, qui représente 95 % du chiffre d'affaires du Groupe, est en hausse comparable de + 4,2 %. Au sein de cette activité, **toutes les géographies progressent**, en particulier les **Amériques** et l'**Europe**, portées notamment par l'**Industriel Marchand** et la **Santé**.

En ligne avec son plan **ADVANCE**, Air Liquide poursuit l'amélioration continue de sa performance opérationnelle. Le Groupe a généré des efficacités record de **466 millions d'euros, en croissance de + 23 %** malgré un contexte inflationniste défavorable aux économies sur les achats, et poursuivi une gestion dynamique de son portefeuille

d'activités. Sa capacité à offrir à ses clients des offres à valeur ajoutée lui permet d'ajuster ses prix en Industriel Marchand. En conséquence, la **marge opérationnelle** augmente à nouveau, de **+ 80 points de base** hors effet énergie en 2023, et la somme des améliorations de la marge opérationnelle hors effet énergie en **2022 et 2023 atteint + 150 points de base**. Ayant ainsi pratiquement atteint son ambition de marge à mi-parcours d'ADVANCE, qui était de + 160 points de base, **Air Liquide vise désormais une hausse de + 320 points de base, soit le double de son ambition initiale, sur la durée du plan**.

Le résultat net part du Groupe ressort à 3,08 milliards d'euros, en croissance publiée de + 11,6 %. Le **résultat net récurrent** <sup>(1)</sup> est en hausse de **+ 13,3 % hors effets de change**. Le cash flow <sup>(2)</sup> a progressé de + 12,8 % hors effets de change. Le bilan est solide avec un ratio dette nette sur capitaux propres de 36,8 %. À 10,6 % fin décembre, le ROCE récurrent <sup>(3)</sup> se maintient nettement au-dessus de 10 %, en ligne avec les objectifs d'ADVANCE, et cela malgré la hausse des investissements. Traduisant la confiance d'Air Liquide dans l'avenir, le **dividende** qui sera soumis au vote des Actionnaires en avril prochain s'élève à **3,20 euros par action**, soit une augmentation de **+ 8,5 %**. Par ailleurs, une **attribution d'actions gratuites** est prévue en juin 2024, à raison d'une action pour 10 actions détenues.

La **dynamique d'investissement** du Groupe s'accélère, soutenue notamment par ses projets dans la transition énergétique et l'électronique. Le portefeuille de projets en cours d'exécution est historiquement élevé à 4,4 milliards d'euros. Les décisions d'investissement ont atteint un niveau record de 4,3 milliards d'euros en 2023.

**En 2024, Air Liquide est confiant dans sa capacité à augmenter à nouveau sa marge opérationnelle et à réaliser une croissance du résultat net récurrent, à change constant** <sup>(4)</sup>.

(1) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

(2) Flux de trésorerie généré par les opérations après variation du besoin en fonds de roulement.

(3) Sur la base du résultat net récurrent.

(4) Marge opérationnelle hors effet énergie. Résultat net récurrent hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.





2

## PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

PALAIS DES CONGRÈS  
DE PARIS  
MARDI 30 AVRIL

## 2024

L'Assemblée Générale est le rendez-vous annuel des Actionnaires.

Un moment privilégié pour participer activement à la vie du Groupe. Il vous permet d'être informé(e) sur nos résultats, notre performance financière et extra-financière, nos perspectives de croissance à court et moyen terme. C'est également l'opportunité de débattre avec la salle avant de voter les résolutions proposées pour prendre part aux décisions importantes du Groupe.

Nous serons heureux de vous retrouver pour notre Assemblée Générale 2024.

Nous aborderons de nombreux sujets :

- Performances financière et extra-financière - Résultats 2023 ;
- Cadrage stratégique ;
- Stratégie, avancées environnementales et sociétales - perspectives 2024 ;
- Composition et travaux du Conseil d'Administration et des Comités, rémunération des mandataires sociaux ;
- Rapports des Commissaires aux comptes ;
- Échanges avec la salle ;
- Vote des résolutions.

**Benoît Potier**, Président du Conseil d'Administration et **François Jackow**, Directeur Général, seront présents pour évoquer l'avenir de votre Groupe en présence du Conseil d'Administration.

Nous comptons sur votre présence, au Palais des Congrès, 2, place de la Porte Maillot, Paris 75017, le 30 avril 2024 à 15 heures ou en direct sur [www.airliquide.com](http://www.airliquide.com).

# VOTER ET PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EN 2024

L'Assemblée Générale est un temps fort de notre démocratie actionnariale. Nous encourageons vivement nos Actionnaires individuels à prendre part au processus de décision d'Air Liquide en votant les résolutions et en participant à cet événement essentiel du Groupe. Faites entendre votre voix et contribuez activement à inventer l'avenir aujourd'hui. Vous avez la possibilité de voter au cours de l'Assemblée Générale, en présentiel, au Palais des Congrès (cf. partie 1) ou de voter avant l'Assemblée Générale, en ligne ou par courrier (cf. partie 2).

## 1. ASSISTER ET/OU VOTER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- Si vous souhaitez assister à l'Assemblée Générale sans avoir préalablement voté ou donné pouvoir au Président de l'Assemblée Générale, vous devez demander votre carte d'admission. Rapide et simple, vous pouvez faire cette demande en ligne et désormais télécharger votre carte directement sur votre ordinateur et l'imprimer (voir ci-après paragraphe 2A – Vote en ligne). Cette demande peut aussi être faite via le formulaire papier (voir ci-après paragraphe 2B – Vote par courrier).

Dans tous les cas, votre carte d'admission devra être présentée le jour de l'Assemblée.

- Si vous souhaitez assister à l'Assemblée Générale en ayant préalablement voté ou donné pouvoir au Président, vous pouvez demander une carte mentionnant « Actionnaire ayant déjà voté ».

Vous pouvez désormais recevoir de façon électronique cette carte <sup>(1)</sup> en indiquant votre adresse e-mail lorsque vous faites votre demande en ligne (voir ci-après paragraphe 2A – Vote en ligne).

**IMPORTANT :** Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso. *Before selecting, please see instructions on reverse side.*  
Quelle que soit l'option choisie, noter comme ceci  la ou les cases correspondante(s), dater et signer au bas du formulaire. *Whichever option is used, shade (boxed) like this , date and sign at the bottom of the form.*

**B**  Je désire assister à cette Assemblée et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire. *I wish to attend the General Meeting and request an admission card: date and sign at the bottom of the form.*

**Air Liquide**  
Société anonyme pour l'Étude et l'Exploitation des procédés Georges Claude  
au capital de 2 884 424 130,50 euros / REC. PARIS 552 986 281  
siège social : 7, quai d'Orsay - 75007 Paris Cedex 07

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE**  
convoquée pour le **mardi 30 avril 2024** à 15 heures,  
au Palais des Congrès, 2 place de la Porte Maillot, 75017 Paris

**COMBINED GENERAL MEETING**  
to convene **Tuesday, April 30, 2024 at 3:00 PM,**  
at Palais des Congrès, 2 place de la Porte Maillot, 75017 Paris

**CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ / FOR COMPANY'S USE ONLY**

**A1**  **JE VOTE PAR CORRESPONDANCE / I 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 Directeur ou le Directeur **ABSTENTION** (Abs.)  
I vote **YES** to all the draft resolutions approved by the Board of Directors, **EXCEPT** those indicated by a shaded box, i.e. for which I vote **NO** or **ABSTAIN** (Abs.).

Sur les projets de résolutions non agréés, je vote en notifiant à quel correspondant à mon choix.  
On the draft resolutions not approved, I cast my vote by shading the box of my choice.

**A2**  **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)

**A3**  **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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B
Non/Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui/Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	C	D
Non/Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui/Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	E	F
Non/Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui/Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	G	H
Non/Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui/Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	I	J
Non/Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui/Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abs.	<input type="checkbox"/>

Si des amendements ou des résolutions nouvelles traités par l'Assemblée, je vote **NON** sauf si je signale un autre choix en cochant la case correspondante :  
In case amendments or new resolutions are proposed during the Meeting, I vote **NO** unless I indicate another choice by shading the corresponding box.  
- Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale / I appoint the Chairman of the General Meeting.....  
- Je m'abstiens / I abstain from voting.....  
- L'actionnaire présent(e) est venu(e) à la. Mine to Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom.....  
- L'appointé(e) est venu(e) à la. Mine to Mlle, Corporate Name to vote on my behalf.....

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard à la Société le : **28 avril 2024**  
In order to be considered, this completed form must be returned to the Company no later than: **April 28, 2024**

Date et Signature

**DATEZ ET SIGNEZ**

Si le formulaire est renvoyé daté et signé sans que la case d'admission / vote par correspondance / pouvoir au Président / l'actionnaire présent(e) soit automatiquement envoyée au 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 / case of attorney to a representative), this automatically applies as a proxy to the Chairman of the General Meeting.

(1) Il vous est également possible de la demander directement auprès de la Direction du Service Actionnaires via notre formulaire de contact en ligne pour un envoi postal.

## 2. VOTER AVANT L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### A. EN LIGNE

Du 3 avril 2024 au 29 avril 2024, 15 heures, heure de Paris.  
Afin d'éviter tout engorgement éventuel de la plateforme, il vous est recommandé de ne pas attendre la veille de l'Assemblée Générale pour voter.



#### ÉTAPE 1

##### CONNECTEZ-VOUS SUR VOTRE ESPACE ACTIONNAIRE

→ Vous êtes Actionnaire au **NOMINATIF** (pur ou administré)

- 1 Connectez-vous sur [www.actionairliquide.com](http://www.actionairliquide.com).
- 2 Cliquez sur le bouton « Voter ou participer à l'AG ».

Pour accéder à l'ensemble de la documentation concernant l'Assemblée Générale, cliquez sur « Plus d'information ».

→ Vous êtes Actionnaire au **PORTEUR**

Contactez l'établissement financier chargé de la gestion de votre compte. Il vous indiquera le système de vote mis à votre disposition.



#### ÉTAPE 2

##### SÉLECTIONNEZ VOS INSTRUCTIONS DE VOTE

- **Votez les résolutions ;**  
ou
- **Donnez pouvoir au Président** de l'Assemblée Générale ;  
ou
- **Donnez procuration à une personne de votre choix**, en indiquant son nom et son adresse ;  
ou
- **Demandez votre carte d'admission** qui vous permettra d'assister et de voter à l'Assemblée Générale.

### B. PAR COURRIER

Du 3 avril 2024 au 26 avril 2024, à 23h59, heure de Paris.  
Aucun formulaire reçu après cette date ne sera pris en compte dans le vote de l'Assemblée.



#### ÉTAPE 1

##### SÉLECTIONNEZ VOS INSTRUCTIONS DE VOTE

- A1** **Votez les résolutions ;**  
ou
- A2** **Donnez pouvoir au Président** de l'Assemblée Générale ;  
ou
- A3** **Donnez procuration à une personne** de votre choix, en indiquant son nom et son adresse ;  
ou
- B** **Demandez votre carte d'admission** qui vous permettra d'assister et de voter à l'Assemblée Générale.



#### ÉTAPE 2

##### DATEZ ET SIGNEZ



#### ÉTAPE 3

##### RETOURNEZ VOTRE FORMULAIRE à l'aide de l'enveloppe T fournie



## PLUS D'INFORMATIONS

Pour obtenir plus d'informations sur les modalités de vote et de participation à l'Assemblée Générale, reportez-vous à l'Avis de convocation publié au BALO (*Bulletin des annonces légales obligatoires*) du 20 mars 2024 et disponible sur :

[www.airliquide.com/fr/assemblee-generale-des-actionnaires-2024](http://www.airliquide.com/fr/assemblee-generale-des-actionnaires-2024)

## OBTENIR UNE ATTESTATION DE PARTICIPATION

Si vous êtes Actionnaire au porteur et que vous n'avez pas reçu votre carte d'admission d'ici le vendredi 26 avril 2024 à minuit, heure de Paris, demandez une attestation de participation individuelle à l'établissement chargé de la tenue de votre compte, afin d'assister à l'Assemblée Générale.

### Vous souhaitez poser une question écrite avant l'Assemblée



Les questions doivent être envoyées au Président par lettre recommandée avec accusé de réception au siège social de la Société, Air Liquide, Direction du Service Actionnaires, **75, quai d'Orsay, 75007 Paris**, ou à l'adresse électronique [assemblee.generale@airliquide.com](mailto:assemblee.generale@airliquide.com).

Pour les détenteurs d'actions au porteur, les questions doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte d'Actionnaire.

Les questions doivent être adressées à Air Liquide le **mercredi 24 avril 2024 à minuit, heure de Paris, au plus tard**.

Les réponses aux questions écrites seront publiées directement sur [www.airliquide.com](http://www.airliquide.com), rubrique « Actionnaires ».

## SE RENDRE AU PALAIS DES CONGRÈS



### MÉTRO

Ligne 1, Station Porte Maillot – sortie 3



### RER

Ligne C, Station Neuilly – Porte Maillot



### BUS

Lignes 43, 73, 82, 244, PC



### VOITURE

2, place de la Porte Maillot – 75017 Paris

Vous pouvez réserver votre place de parking sur **OPnGO** (solution recommandée du fait des travaux)



→ scannez-moi pour trouver votre chemin

## SUIVRE LA RETRANSMISSION SUR INTERNET

L'intégralité de l'Assemblée Générale sera retransmise en direct, en français et en anglais, sur le site Internet d'Air Liquide : [www.airliquide.com](http://www.airliquide.com). L'Assemblée Générale est retransmise en langue française des signes.

## PROCURATION À UN TIERS

Il est possible de révoquer la procuration que vous avez donnée à votre représentant (mandataire) à l'Assemblée et de nommer une autre personne de votre choix.

Pour cela, reportez-vous aux modalités pratiques de révocation d'un mandataire définies dans l'Avis de réunion publié au BALO (*Bulletin des annonces légales obligatoires*) du 20 mars 2024 et disponible sur [www.airliquide.com/fr/assemblee-generale-des-actionnaires-2024](http://www.airliquide.com/fr/assemblee-generale-des-actionnaires-2024)

**IMPORTANT** : tout mandataire d'autres Actionnaires propriétaires de titres, qui serait en possession de formulaires lui donnant mandat, doit également les faire parvenir à Air Liquide au plus tard le vendredi 26 avril 2024 à minuit, heure de Paris, afin qu'ils puissent être pris en compte. Pour les procurations données par voie électronique, celles-ci devront parvenir à la Société avant le lundi 29 avril 2024 à 15 heures, heure de Paris.

**Aucune procuration ne sera prise en compte le jour de l'Assemblée Générale.**

N.B. : Les prestataires financiers, qualifiés d'intermédiaires inscrits pour le compte des Actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français et bénéficiaires d'un mandat général de gestion des titres, peuvent transmettre ou émettre sous leur signature les votes des propriétaires d'actions. Ils sont soumis à l'obligation de dévoiler l'Actionnaire économique à l'émetteur, conformément aux dispositions de l'article L. 228-3-2 du Code de commerce.

## CESSION DE VOS ACTIONS

Vous pouvez céder tout ou partie de vos actions même si vous avez déjà exprimé un vote. En ce cas, pour les Actionnaires au porteur, l'établissement chargé de la tenue de votre compte devra en informer Air Liquide afin que le nombre d'actions que vous détenez en date du vendredi 26 avril 2024 à zéro heure, heure de Paris, soit connu.

## 3

## OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

### ORDRE DU JOUR

#### À CARACTÈRE ORDINAIRE

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2023
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023
- Affectation du résultat de l'exercice 2023 ; fixation du dividende
- Autorisation donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions
- Renouvellement du mandat de Madame Kim Ann Mink en qualité d'Administratrice de la société
- Renouvellement du mandat de Madame Monica de Virgiliis en qualité d'Administratrice de la Société
- Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce
- Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur François Jackow, Directeur Général
- Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur Benoît Potier, Président du Conseil d'Administration
- Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce
- Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général
- Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs
- Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des Administrateurs
- Nomination de la société PriceWaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité
- Nomination de la société KPMG S.A. en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité

## À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

- Autorisation donnée pour 24 mois au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues
- Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, pour un montant maximum de 320 millions d'euros
- Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue de procéder à des augmentations de capital avec suppression du Droit préférentiel de souscription réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe
- Délégation de compétence donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de procéder à des augmentations de capital avec suppression du Droit préférentiel de souscription réservées à une catégorie de bénéficiaires
- Modification de l'article 11 (Composition du Conseil d'Administration) des statuts concernant la modification de la limite d'âge applicable à un pourcentage d'Administrateurs
- Modification de l'article 12 (Organisation et Direction du Conseil d'Administration) des statuts concernant la modification de la limite d'âge du Président du Conseil d'Administration

## À CARACTÈRE ORDINAIRE

- Pouvoirs en vue des formalités

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

### RÉSOLUTIONS 1 ET 2 APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE

#### Objectif

Les **1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions** vous permettent d'approuver les comptes sociaux puis les comptes consolidés d'Air Liquide de l'exercice clos le 31 décembre 2023 tels que présentés dans le chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

#### PREMIÈRE RÉSOLUTION

##### (Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2023)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance :

- des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes ;
- des comptes annuels de la Société, compte de résultat, bilan et annexes,

approuve les comptes sociaux de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2023 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou mentionnées dans ces Rapports.

Elle arrête le montant du bénéfice net de l'exercice à la somme de 977 202 213 euros.

#### DEUXIÈME RÉSOLUTION

##### (Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance :

- des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes ;
- des comptes consolidés du Groupe,

approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 tels qu'ils lui ont été présentés.

### RÉSOLUTION 3 AFFECTATION DU BÉNÉFICE ET FIXATION DU DIVIDENDE

#### Objectif

Par la **3<sup>e</sup> résolution**, le Conseil d'Administration vous propose d'approuver la distribution d'un dividende de **3,20 euros par action**, représentant une croissance de **+ 8,5 %** par rapport à l'année précédente. De plus, une attribution d'actions gratuites à raison d'une action gratuite pour 10 actions détenues, ainsi que l'application d'une prime de fidélité, sont prévues en 2024.

Une majoration de 10 % du dividende, soit **0,32 euro** par action, est attribuée aux actions inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2021 et qui le resteront sans interruption jusqu'au 22 mai 2024, date de mise en paiement du dividende. Au 31 décembre 2023, 27,71 % des actions composant le capital sont susceptibles de bénéficier de ce dividende majoré.

Avec un taux de distribution estimé de 56 % du résultat net publié du Groupe, le dividende proposé à l'Assemblée s'inscrit pleinement dans la politique d'Air Liquide de rémunérer et valoriser l'épargne de ses Actionnaires dans la durée.

Le détachement du coupon interviendra le **20 mai 2024**. La mise en paiement du dividende interviendra le **22 mai 2024**.

#### TROISIÈME RÉSOLUTION

##### (Affectation du résultat de l'exercice 2023 ; fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après

avoir constaté que, compte tenu du bénéfice de l'exercice 2023 arrêté à 977 202 213 euros et du report à nouveau au 31 décembre 2023 de 3 671 836 412 euros, le bénéfice distribuable au titre de l'exercice s'élève à 4 649 038 625 euros, approuve les propositions du Conseil d'Administration concernant l'affectation du bénéfice. Elle décide en conséquence d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

Réserve légale	586 579 euros
Report à nouveau	2 923 495 707 euros
Dividende (y compris le dividende majoré)	1 724 956 339 euros

En conséquence, un dividende de 3,20 euros reviendra à chacune des actions ouvrant droit à dividende, étant précisé que, en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 524 516 778 actions composant le capital social au 31 décembre 2023, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence, et le montant affecté au compte de report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

La mise en paiement du dividende interviendra le 22 mai 2024 :

- pour les actions inscrites en compte nominatif pur : directement par la Société ;
- pour les actions inscrites en compte nominatif administré, ainsi que pour les actions au porteur faisant l'objet d'une inscription en compte : par les intermédiaires habilités auxquels la gestion de ces titres a été confiée.

Il est rappelé que les distributions effectuées au titre des trois derniers exercices ont été les suivantes :

	Total des sommes distribuées <sup>(a)</sup> (en euros)	Nombre d'actions concernées <sup>(b)</sup>	Dividende distribué éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts <sup>(c)</sup> (en euros)
<b>Exercice 2020</b>			
Dividende ordinaire	1 302 566 991	473 660 724	2,75
Dividende majoré	35 573 380	131 753 261	0,27
<b>Exercice 2021</b>			
Dividende ordinaire	1 378 344 007	475 291 037	2,90
Dividende majoré	39 148 116	134 993 503	0,29
<b>Exercice 2022</b>			
Dividende ordinaire	1 544 178 299	523 450 271	2,95
Dividende majoré	43 256 757	149 161 232	0,29

(a) Valeurs théoriques calculées sur la base du nombre d'actions au 31 décembre de chaque exercice.

(b) Nombre d'actions en données historiques au 31 décembre de chaque exercice.

Les montants effectivement versés après ajustement s'élèvent à :

- exercice 2020 – dividende ordinaire : 1 298 589 273 euros pour 472 214 281 actions ; dividende majoré : 37 480 931 euros pour 138 818 263 actions ;
- exercice 2021 – dividende ordinaire : 1 372 465 400 euros pour 473 263 931 actions ; dividende majoré : 39 396 398 euros pour 135 849 648 actions ;
- exercice 2022 – dividende ordinaire : 1 540 365 457 euros pour 522 157 782 actions ; dividende majoré : 42 571 128 euros pour 146 796 994 actions.

L'ajustement résulte notamment de la variation du nombre de titres auto-détenus, de la fixation définitive de la majoration de dividende en fonction des cessions d'actions intervenues entre le 1<sup>er</sup> janvier et la date de détachement du dividende, des levées d'options réalisées pendant cette même période et de l'augmentation de capital réservée aux salariés.

(c) Applicable, sous certaines conditions, en cas d'option pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu.

En application des dispositions statutaires, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,32 euro par action de 5,50 euros de nominal, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2021, et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 22 mai 2024, date de mise en paiement du dividende.

Il est précisé que les dividendes ordinaires et majorés versés à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France sont de plein droit soumis à la taxation forfaitaire au taux unique de 12,8 %, conformément à l'article 117 quater du Code général des impôts. Toutefois, en cas d'option expresse, irrévocable et globale, ces dividendes pourront être soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu et seront alors éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, applicable sous certaines conditions. En toute hypothèse, ces dividendes ordinaires et majorés seront par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Le montant total de la majoration du dividende, pour les 145 320 778 actions qui, inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2021, sont restées sans interruption sous cette forme jusqu'au 31 décembre 2023, s'élève à 46 502 649 euros.

Il y aura lieu de déduire de ce montant le total des majorations de dividendes correspondant à celles de ces 145 320 778 actions qui auront cessé d'être au nominatif entre le 1<sup>er</sup> janvier 2024 et le 22 mai 2024, date de mise en paiement du dividende.



## RÉSOLUTION 4 ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

### Objectif

La 4<sup>e</sup> résolution renouvelle l'autorisation donnée au Conseil d'Administration, pour une durée de 18 mois, de faire acheter par la Société ses propres actions (y compris dans le cadre d'un contrat de liquidité). Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés ci-dessous dans la 4<sup>e</sup> résolution et dans le descriptif du programme de rachat figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2023, disponible sur le site Internet de la Société, [www.airliquide.com](http://www.airliquide.com), préalablement à l'Assemblée Générale.

En 2023, le programme de rachat mis en place s'est traduit par l'achat de 550 000 actions, représentant 0,11 % du capital au 31 décembre 2022 et l'annulation de 120 000 actions. Au cours des 10 dernières années, les rachats d'actions ont représenté moins de 0,5 % du capital par an en moyenne.

Par ailleurs, dans le cadre du contrat de liquidité : 665 461 actions ont été achetées et 673 861 actions ont été vendues au cours de l'exercice 2023. Au 31 décembre 2023, 2 100 actions étaient détenues au titre du contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2023, la Société détient directement 1 100 477 actions, affectées en totalité à la mise en œuvre de tout plan d'actions de performance. Ces actions représentent 0,21 % du capital de la Société. Elles n'ont pas le droit de vote, et les dividendes leur revenant sont affectés au compte de report à nouveau.

L'autorisation visée à la 4<sup>e</sup> résolution prévoit que le prix maximum d'achat est fixé à 300 euros par action, et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2023, soit 52 451 677 actions, pour un montant maximum total de 15 735 503 100 euros.

Dans la continuité des pratiques antérieures, le Conseil d'Administration envisage d'utiliser cette autorisation dans le cadre des opérations d'actionnariat salarié, en particulier pour servir les plans d'actions de performance attribuées aux salariés et aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Sous réserve de l'adoption de la 17<sup>e</sup> résolution, les actions auto-détenues pourront également notamment être annulées afin de compenser, dans la durée, la dilution éventuelle résultant des augmentations de capital liées aux opérations d'actionnariat salarié.

Le Conseil envisage également de poursuivre le contrat de liquidité, dans le respect des règles de l'Autorité des marchés financiers.

Comme les années antérieures, la résolution prévoit que l'autorisation ne s'applique pas en période d'offre publique.

### QUATRIÈME RÉSOLUTION

#### (Autorisation donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et aux dispositions d'application directe du Règlement de la Commission européenne n° 596/2014 du 16 avril 2014, autorise le Conseil d'Administration à faire acheter par la Société ses propres actions en vue de :

- soit leur annulation, sous réserve de l'adoption de la dix-septième résolution ;
- soit leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ;
- soit la mise en œuvre (i) de plans d'options d'achat d'actions ou (ii) de plans d'attribution gratuite d'actions, ou (iii) d'opérations d'actionnariat salarié réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, réalisées dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société dans le cadre de la présente résolution, ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, ou (iv) d'allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées ;
- soit l'animation du marché du titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition par la Société de ses propres actions serait également destinée à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, la réalisation de toute autre opération qui serait conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses Actionnaires par voie de communiqué.

L'Assemblée fixe le prix maximum d'achat à 300 euros (hors frais d'acquisition) par action de 5,50 euros de nominal et fixe le nombre maximum d'actions à acquérir à 10 % du nombre total des actions composant le capital social au 31 décembre 2023, soit 52 451 677 actions de 5,50 euros de nominal, pour un montant maximal de 15 735 503 100 euros, sous réserve des limites légales.

L'acquisition de ces actions peut être effectuée à tous moments, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, sur tout marché, hors marché, de gré à gré, y compris par acquisition de blocs, ou par utilisation d'instruments financiers dérivés, éventuellement par tous tiers agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par les dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-206 du Code de commerce.

Les actions acquises peuvent être échangées, cédées ou transférées par tous moyens sur tout marché, hors marché ou de gré à gré, y compris par cession de blocs, conformément à la réglementation applicable.

Les actions auto-détenues n'ouvrant pas droit à dividende, la somme correspondant aux dividendes non versés sera affectée au compte report à nouveau.

La présente autorisation est donnée pour une période de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée. Elle prendra effet à la date du Conseil d'Administration appelé à se prononcer sur la mise en œuvre du programme de rachat et, au plus tard, le 3 novembre 2024. Elle se substituera à compter de cette date à celle donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 3 mai 2023 dans sa quatrième résolution pour la partie non utilisée.

L'Assemblée donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente

autorisation, pour passer tout ordre de bourse, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes, et, généralement, faire ce qui est nécessaire pour l'exécution des décisions qui auront été prises par lui dans le cadre de la présente autorisation.

Le Conseil d'Administration devra informer l'Assemblée Générale des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation conformément à la réglementation applicable.

## RÉSOLUTIONS 5 ET 6 RENOUELEMENT DU MANDAT DE DEUX ADMINISTRATRICES

### Objectif

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de 14 membres : 12 Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dont cinq sont de nationalité étrangère (soit 42 %) et dont cinq sont des femmes (soit 42 %), et deux Administrateurs représentant les salariés. Avec 10 Administrateurs qualifiés d'indépendants, le taux d'Administrateurs indépendants s'élève à 83 %.

Les mandats de Mesdames **Kim Ann Mink** et **Monica de Virgiliis** arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée.

Il vous est proposé dans la **5<sup>e</sup> résolution** de **renouveler pour une durée de quatre ans le mandat d'Administratrice de Madame Kim Ann Mink**. De nationalité américaine, Madame Kim Ann Mink est **Administratrice indépendante** au sein du Conseil d'Administration depuis **mai 2020** et membre du Comité des rémunérations depuis septembre 2021. Ayant effectué l'essentiel de sa carrière au sein de grands groupes internationaux du secteur de la chimie, où elle a occupé de nombreux postes de Direction, **Madame Kim Ann Mink** fait bénéficier le Conseil d'Administration, outre de son expertise scientifique, de son expérience dans les domaines de la recherche et de l'innovation et de ses compétences managériales.

Par ailleurs, le Conseil s'est assuré que **Madame Kim Ann Mink** continuera à disposer de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil. En 2023, le taux de participation aux réunions du Conseil de **Madame Kim Ann Mink** a été de 100 %. Au cours de son mandat actuel, son taux global de participation aux réunions du Conseil a été de 100 %.

Il vous est proposé dans la **6<sup>e</sup> résolution** de **renouveler pour une durée de quatre ans le mandat d'Administratrice de Madame Monica de Virgiliis**. De nationalité franco-italienne, **Madame Monica de Virgiliis** siège au Conseil d'Administration, en qualité d'**Administratrice indépendante**, depuis le **15 février 2023**, suite à sa nomination faite à titre provisoire par le Conseil d'Administration et ratifiée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023, en remplacement de Madame Anette Bronder, pour la durée du mandat de cette dernière restant à courir, soit jusqu'à l'issue de la présente Assemblée. Elle est en outre membre du Comité environnement et société depuis mai 2023. **Madame Monica de Virgiliis** apporte au Conseil d'Administration son expérience de plus de 15 ans dans le domaine de l'électronique, ses compétences dans le domaine des technologies et de l'énergie, ses compétences managériales et son engagement dans le domaine de la transition énergétique.

Par ailleurs, le Conseil s'est assuré que **Madame Monica de Virgiliis** continuera à disposer de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil <sup>(1)</sup>. À compter de sa nomination au Conseil d'Administration, le 15 février 2023, le taux de participation aux réunions du Conseil de **Madame Monica de Virgiliis** a été de 100 %.

Le Conseil d'Administration a qualifié **Mesdames Kim Ann Mink** et **Monica de Virgiliis** d'Administratrices indépendantes.

Par ailleurs et pour information, le mandat d'Administratrice représentant les salariés de **Madame Fatima Tighlaine** arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale. Au cours de sa réunion plénière du 9 novembre 2023, le Comité d'entreprise européen a reconduit le mandat d'Administratrice représentant les salariés de Madame Fatima Tighlaine pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale de 2028, qui statuera sur les comptes de l'exercice 2027.

À l'issue de la présente Assemblée Générale, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée de l'ensemble des résolutions proposées, la composition du Conseil demeurerait inchangée avec 14 membres : 12 membres nommés par l'Assemblée Générale, très majoritairement indépendants (soit 83 % d'Administrateurs indépendants), dont cinq femmes (soit 42 %) et cinq membres de nationalité étrangère (soit 42 %), et deux Administrateurs représentant les salariés.

### CINQUIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat de Madame Kim Ann Mink en qualité d'Administratrice de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Kim Ann Mink, pour une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2028 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027.

### SIXIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat de Madame Monica de Virgiliis en qualité d'Administratrice de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Monica de Virgiliis, pour une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2028 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027.

(1) En outre, ainsi qu'elle s'y était engagée lors de sa cooptation, et afin de tenir compte de la politique de certains investisseurs, Madame Monica de Virgiliis n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat de membre du Conseil de Surveillance d'ASM qui parviendra à échéance en mai 2024. Ainsi, elle n'occupera, sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administratrice de L'Air Liquide S.A. par la présente Assemblée Générale, que deux mandats d'administratrice dans des sociétés cotées en sus de son mandat de Présidente de SNAM.

## RÉSOLUTION 7 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

### Objectif

Au cours de l'exercice 2023, aucune nouvelle convention réglementée n'a été soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Conformément à la loi, le Conseil d'Administration a procédé au réexamen annuel des conventions autorisées et conclues au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

La 7<sup>e</sup> résolution vous propose de prendre acte du fait que le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées ne fait état d'aucune convention nouvelle.

Ce Rapport spécial est disponible dans le chapitre 6 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

## SEPTIÈME RÉSOLUTION

### (Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, prend acte qu'il lui a été soumis, sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, le Rapport spécial des

Commissaires aux comptes prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, qui ne fait mention d'aucune convention nouvelle au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

## RÉSOLUTIONS 8 ET 9 APPROBATION DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX VERSÉE AU COURS OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2023

### Objectif

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il vous est demandé :

- à la 8<sup>e</sup> résolution d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2023 ou attribués au titre de l'exercice 2023 à Monsieur François Jackow, en qualité de Directeur Général. Il est précisé qu'aucune rémunération exceptionnelle ne lui a été versée ou attribuée en 2023 ;
- à la 9<sup>e</sup> résolution d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2023 ou attribués au titre de l'exercice 2023 à Monsieur Benoît Potier, en qualité de Président du Conseil d'Administration. Il est précisé qu'aucune rémunération variable, aucun LTI ni aucune rémunération exceptionnelle ne lui a été versée ou attribuée en 2023.

Ces éléments de rémunération sont décrits dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2023. Ils ont été versés ou attribués en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023.

## HUITIÈME RÉSOLUTION

### (Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur François Jackow, Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur François Jackow, Directeur Général, tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. », au paragraphe « Éléments de la rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 à Monsieur François Jackow et sur lesquels l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 est invitée à statuer ».

## NEUVIÈME RÉSOLUTION

### (Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur Benoît Potier, Président du Conseil d'Administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît Potier, Président du Conseil d'Administration, tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. », au paragraphe « Éléments de la rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 à Monsieur Benoît Potier et sur lesquels l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 est invitée à statuer ».

## RÉSOLUTION 10 APPROBATION DES INFORMATIONS RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX FIGURANT DANS LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 22-10-9 I DU CODE DE COMMERCE

### Objectif

Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, il vous est demandé d'approuver la **10<sup>e</sup> résolution** portant sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux de la Société (Directeur Général, Président du Conseil d'Administration et Administrateurs) listées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.

Ces informations contiennent notamment des éléments permettant de faire le lien entre la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et la performance de la Société ainsi que la communication de ratios de rémunération à la fois sur le périmètre légal et sur un périmètre élargi.

Ces informations sont décrites dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2023.

### DIXIÈME RÉSOLUTION (Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du même Code qui sont comprises

dans le Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise tel que présenté dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. », aux paragraphes « Rémunération des dirigeants mandataires sociaux (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce) » et « Rémunération des Administrateurs non exécutifs (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce) ».

## RÉSOLUTIONS 11 À 13 APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLICABLE AUX MANDATAIRES SOCIAUX

### Objectif

Conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, il vous est demandé d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Les éléments de cette politique, qui comprennent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs, leur application à chaque dirigeant et la politique applicable aux Administrateurs, sont décrits dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2023, dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux ».

L'approbation de la politique de rémunération fait l'objet de la **11<sup>e</sup> résolution** pour le **Directeur Général** (applicable à Monsieur François Jackow), de la **12<sup>e</sup> résolution** pour le **Président du Conseil d'Administration** (applicable à Monsieur Benoît Potier) et de la **13<sup>e</sup> résolution** pour les **Administrateurs** de la Société.

### ONZIÈME RÉSOLUTION (Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, les éléments de la politique de rémunération applicable au Directeur Général tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux », au paragraphe « Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

### DOUZIÈME RÉSOLUTION (Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration telle que présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux », au paragraphe « Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ».

## TREIZIÈME RÉSOLUTION

### (Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de

rémunération applicable aux Administrateurs telle que présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux », au paragraphe « Politique de rémunération des Administrateurs ».

## RÉSOLUTION 14 FIXATION DU MONTANT DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE GLOBALE DES ADMINISTRATEURS

### Objectif

La **14<sup>e</sup> résolution** fixe le montant de la rémunération annuelle globale des Administrateurs autorisé par exercice. Il est rappelé que, par décision de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020, ce montant avait été porté à 1,3 million d'euros. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration propose de fixer à 1,5 million d'euros, à compter de 2024, le montant de la rémunération annuelle globale pouvant être allouée aux Administrateurs.

L'augmentation proposée tient compte notamment de la nouvelle composition du Conseil d'Administration, lequel comprend désormais, depuis les nominations récentes approuvées par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023, 14 membres, dont 12 nommés par l'Assemblée Générale, et du contexte réglementaire évolutif nécessitant un nombre accru de réunions du Conseil d'Administration et/ou de certains Comités.

La répartition de la rémunération comporte une part fixe, et une part variable basée sur des montants forfaitaires par réunion qui permet de prendre en compte la participation effective de chaque Administrateur aux travaux du Conseil et de ses Comités, ainsi qu'un montant forfaitaire par déplacement pour les Administrateurs non-résidents. Pour plus de détails sur ces éléments, voir les informations comprises dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 de la Société, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. », au paragraphe « Rémunération des Administrateurs non exécutifs (comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce) », et dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux », au paragraphe « Politique de rémunération des Administrateurs ».

## QUATORZIÈME RÉSOLUTION

### (Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des Administrateurs)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide conformément à l'article 16 des statuts de la Société, de

fixer à partir de l'exercice 2024, le montant de la somme fixe annuelle prévue à l'article L. 225-45 du Code de commerce à allouer globalement aux Administrateurs en rémunération de leur activité, à 1,5 million d'euros par exercice.

## RÉSOLUTIONS 15 ET 16 NOMINATION DE PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT ET DE KPMG S.A. EN QUALITÉ DE COMMISSAIRES AUX COMPTES EN CHARGE DE CERTIFIER LES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

### Objectif

La Société publiera à compter de 2025 les informations en matière de durabilité portant sur l'exercice social 2024 en application des dispositions de l'Ordonnance no 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, portant transposition de la Directive (UE) no 2022/2464 (dite « CSRD »). La première publication afférente à ces informations figurera dans le Document d'Enregistrement Universel 2024.

Dans ce cadre, sur recommandation du Comité d'audit et des comptes formulée à l'issue d'un échange avec le Comité environnement et société en session commune des deux Comités, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée de nommer le collège actuellement en charge de la certification des comptes en qualité de Commissaires aux comptes en charge de la réalisation de la mission de certification des informations en matière de durabilité de la Société et de l'émission d'un rapport de certification de ces informations. Ainsi, les **15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> résolutions** vous proposent respectivement la nomination de la société PricewaterhouseCoopers Audit et de la société KPMG S.A. à ces fonctions.

Conformément aux dispositions de l'article L.821-26 du Code de commerce, cette mission de certification sera exercée respectivement au nom de la société PricewaterhouseCoopers Audit et au nom de la société KPMG S.A. par une personne physique associée, Actionnaire ou dirigeante de la société concernée, dûment inscrite sur la liste des commissaires aux comptes autorisés à exercer la mission de certification des informations en matière de durabilité tenue par la Haute autorité de l'audit, telle que prévue à l'article L. 821-13 du Code de commerce.

À l'issue d'un processus de sélection interne, ouvert aux deux Commissaires aux comptes titulaires, le Conseil a considéré qu'outre la couverture géographique adaptée offerte par les deux sociétés de Commissaires aux comptes, leur bonne compréhension des enjeux et du fonctionnement d'Air Liquide au titre de leurs missions de certification des comptes du Groupe, serait particulièrement utile pour la mise en œuvre de la nouvelle réglementation, et permettrait de renforcer la connectivité entre les informations financières et celles de durabilité.

À toutes fins utiles, il est précisé que, dans le cadre de cette recommandation, le Comité d'audit n'a pas été influencé par un tiers et qu'aucune clause contractuelle ayant eu pour effet de restreindre son choix ne lui a été imposée.

En application des dispositions transitoires prévues par l'Ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023, il est proposé que la durée des mandats des sociétés PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG S.A. au titre de la mission de certification des informations en matière de durabilité soit la même que celle de leurs mandats restant à courir au titre de leurs missions de certification des comptes. Les mandats des deux sociétés prendraient ainsi fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027.

### QUINZIÈME RÉSOLUTION

#### **(Nomination de la société PriceWaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide, en application des articles L. 821-40 et suivants du Code de commerce, de nommer la société PriceWaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 821-44 du Code de commerce et conformément à l'article 38 de l'Ordonnance no 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, la durée de ce mandat sera équivalente à celle du mandat restant à courir au titre de la mission de certification des comptes et prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027.

### SEIZIÈME RÉSOLUTION

#### **(Nomination de la société KPMG S.A. en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide, en application des articles L. 821-40 et suivants du Code de commerce, de nommer la société KPMG S.A. en qualité de Commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 821-44 du Code de commerce et conformément à l'article 38 de l'Ordonnance no 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, la durée de ce mandat sera équivalente à celle du mandat restant à courir au titre de la mission de certification des comptes et prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027.

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### RÉSOLUTION 17 ANNULATION PAR VOIE DE RÉDUCTION DE CAPITAL DES ACTIONS ACHETÉES PAR LA SOCIÉTÉ

#### Objectif

Comme chaque année, nous vous demandons dans la **17<sup>e</sup> résolution** d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions et à réduire le capital selon certaines conditions pour permettre notamment, le cas échéant, de compenser la dilution éventuelle résultant des augmentations de capital liées aux opérations d'actionnariat salarié.

La différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sera imputée sur les postes de réserves ou de primes.

La durée de l'autorisation conférée au Conseil d'Administration est de 24 mois.

#### DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

##### (Autorisation donnée pour 24 mois au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital de la Société, par période de 24 mois, tout ou partie des actions acquises dans le cadre de l'autorisation votée par la présente Assemblée Générale Ordinaire dans sa quatrième résolution et de celles acquises dans le cadre de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 3 mai 2023, et à réduire le capital à due concurrence.

La différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sera imputée sur tous postes de réserves ou de primes.

La présente autorisation est donnée pour une période de 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée. Elle se substitue à celle donnée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2023 dans sa dix-huitième résolution pour la fraction non utilisée à ce jour.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, et accomplir les formalités requises pour mettre en œuvre la réduction de capital qui sera décidée conformément à la présente résolution et modifier corrélativement les statuts.

### RÉSOLUTION 18 AUGMENTATION DE CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE PRIMES, RÉSERVES, BÉNÉFICES OU AUTRES

#### Objectif

L'Assemblée Générale Mixte du 4 mai 2022 avait donné au Conseil d'Administration, pour 26 mois, l'autorisation d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, en vue notamment de l'attribution d'actions gratuites aux Actionnaires.

Cette autorisation a été partiellement utilisée en 2022 : la Société a attribué une action gratuite pour 10 actions détenues à la suite d'une augmentation de capital par incorporation d'une somme de 268 millions d'euros prélevée sur le poste « primes d'émission », créant ainsi 48 905 499 actions nouvelles (montant incluant la majoration de 10 %, soit une action gratuite supplémentaire pour 100 anciennes détenues au nominatif depuis plus de deux années civiles pleines).

L'objectif de la **18<sup>e</sup> résolution** est de renouveler cette autorisation dans la limite d'un montant de 320 millions d'euros. Comme en 2022, et afin de donner aux Actionnaires le droit de se prononcer sur une telle augmentation de capital en période d'offre publique, il vous est proposé de prévoir que la présente délégation est suspendue en période d'offre publique. Sur la base de la présente résolution, une attribution d'actions gratuites à raison d'une action gratuite pour 10 actions détenues, ainsi que l'application d'une prime de fidélité, sont prévues en 2024.

#### DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

##### (Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, pour un montant maximum de 320 millions d'euros)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation la compétence de décider une ou plusieurs augmentations de capital, selon les modalités et aux époques qu'il déterminera, par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible et sous forme d'attribution d'actions gratuites aux Actionnaires et/ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ;

- la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, étant toutefois précisé que le Conseil d'Administration ne sera pas autorisé à en faire usage pendant toute période d'offre publique sur le capital de la Société ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra être supérieur à 320 millions d'euros, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera le montant nominal des actions à émettre éventuellement conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres ajustements, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital et que ce plafond est distinct et autonome de celui visé au deuxième paragraphe de la dix-neuvième résolution votée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2023 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ; en tout état de cause le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourra être supérieur au montant des comptes de primes, réserves, bénéfices ou autres existant lors de l'augmentation de capital ;
- décide que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce, les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions réglementaires applicables ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet la délégation donnée au Conseil d'Administration au titre de la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2022, à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment fixer les conditions d'émission, imputer sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles le montant des frais afférents à l'augmentation de capital correspondante et, s'il le juge opportun, y prélever les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et, d'une manière générale, procéder à toutes formalités nécessaires à la réalisation des augmentations de capital.

## RÉSOLUTIONS 19 ET 20 AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

### Objectif

Les résolutions autorisant une augmentation de capital réservée aux salariés sont, comme en 2023, soumises à la présente Assemblée. Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées au titre de ces résolutions est fixé à 22 millions d'euros, correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions, soit 0,76 % du capital au 31 décembre 2023. Ce montant s'imputera sur le montant du plafond de 470 millions d'euros en nominal, soit environ 16 % du capital social, prévu par la 19<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2023 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement), relatif à la limite globale des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur délégation au Conseil d'Administration.

La 19<sup>e</sup> résolution précise les conditions des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ; elle est accompagnée dans la 20<sup>e</sup> résolution d'un dispositif comparable pour les salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe à l'étranger qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif d'actionariat qui serait mis en place en application de la 19<sup>e</sup> résolution.

Ces deux délégations seront valables respectivement pour une durée de 26 mois pour la 19<sup>e</sup> résolution et pour une durée de 18 mois pour la 20<sup>e</sup> résolution. Elles entraînent la suppression du droit préférentiel de souscription des Actionnaires au profit des bénéficiaires concernés.

La précédente opération d'actionariat salarié s'est déroulée en novembre 2023, conformément à l'autorisation donnée par la 21<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 3 mai 2023. Le prix de souscription des actions s'est établi à 126,49 euros (134,40 euros pour les États-Unis) par action. 22 093 salariés (et retraités) répartis dans 57 pays représentant 32,49 % des effectifs éligibles ont souscrit à cette opération.

Le Groupe souhaite continuer à associer davantage les salariés à son développement. Les opérations d'actionariat salarié contribuent d'une manière appréciable à renforcer la motivation des salariés et à accroître leur sentiment d'appartenance au Groupe.

Fin 2023, la part du capital détenue par les salariés et anciens salariés du Groupe est estimée à 2,9 %, dont 2,1 % correspondant aux titres souscrits par les salariés dans le cadre des augmentations de capital qui leur sont réservées ou détenus dans le cadre d'une gestion collective.

### DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

#### **(Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue de procéder à des augmentations de capital avec suppression du Droit préférentiel de souscription réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant en application des articles L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, par l'émission d'actions ordinaires de la Société ainsi que d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ;



- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en application de la présente résolution ne pourra être supérieur à un montant nominal maximal de 22 millions d'euros, correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions, étant précisé que ce montant ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres ajustements, pour préserver les droits des porteurs de titres de capital donnant accès au capital, et que le montant cumulé des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente résolution et de la vingtième résolution ne pourra excéder le montant nominal précité de 22 millions d'euros ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2023 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ;
- décide que les bénéficiaires de ces augmentations de capital seront directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise ou toutes autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables, les adhérents, au sein de la Société et des sociétés, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ;
- décide de supprimer le Droit préférentiel de souscription des Actionnaires aux actions nouvelles ou autres titres de capital, et titres de capital auxquels donneraient droit ces titres de capital, qui seront émis en application de la présente résolution en faveur des adhérents précités à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe ;
- décide que le prix de souscription ne pourra être ni supérieur à la moyenne, déterminée conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, des premiers cours cotés de l'action de la Société lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieure de plus de 20 % à cette moyenne, étant précisé que l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, en considération, notamment, des dispositions légales, réglementaires et fiscales de droit étranger applicables le cas échéant ;
- 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 à émettre ou déjà émises ou d'autres titres de capital ou donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourrait être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, et/ou (ii) le cas échéant de la décote ;
- décide également que, dans le cas où les bénéficiaires n'auraient pas souscrit dans le délai imparti la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour, dans les limites ci-dessus, fixer les diverses modalités de l'opération, et notamment :
  - fixer les critères auxquels devront répondre les sociétés dont les salariés pourront bénéficier des augmentations de capital,
  - déterminer la liste de ces sociétés,
  - arrêter les conditions et modalités d'émission, les caractéristiques des actions et, le cas échéant, des autres titres de capital, déterminer le prix de souscription calculé selon la méthode définie ci-dessus, fixer les modalités et le délai de libération des actions souscrites ; imputer sur le poste « primes d'émission » le montant des frais relatifs à ces augmentations de capital et y prélever, s'il le juge opportun, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ; et, généralement, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social réalisées en application de la présente résolution, notamment faire le cas échéant toute démarche en vue de l'admission aux négociations sur le marché réglementé Euronext Paris des actions émises en vertu de la présente délégation,
  - arrêter les dates d'ouverture et de clôture de souscription, constater la réalisation de l'augmentation de capital correspondante et modifier les statuts en conséquence ;
- décide que la présente délégation conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

## VINGTIÈME RÉSOLUTION

### (Délégation de compétence donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de procéder à des augmentations de capital avec suppression du Droit préférentiel de souscription réservées à une catégorie de bénéficiaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2 et de l'article L. 225-138 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois à l'époque ou aux époques qu'il fixera et dans les proportions qu'il appréciera, le capital social de la Société par émission d'actions ordinaires ainsi que d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société, réservée à la catégorie de bénéficiaires définie ci-après ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en application de la présente résolution ne pourra être supérieur à un montant nominal maximal de 22 millions d'euros, correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions, étant précisé que ce montant ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres ajustements, pour préserver les droits des porteurs de titres de capital donnant accès au capital, et que le montant cumulé des augmentations de capital réalisées au titre de la présente résolution et de la dix-neuvième résolution ne pourra excéder le montant nominal précité de 22 millions d'euros ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2023 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ;
- décide de supprimer le Droit préférentiel de souscription des Actionnaires aux actions ou autres titres de capital, et aux titres de capital auxquels donneraient droit ces titres de capital, qui seraient émis en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire à la catégorie de bénéficiaires

répondant aux caractéristiques suivantes : tout établissement financier ou filiale d'un tel établissement mandaté par la Société et qui souscrirait des actions, ou d'autres titres de capital émis par la Société en application de la présente résolution, dans le but exclusif de permettre à des salariés et mandataires sociaux de sociétés étrangères, liées à la Société au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, de bénéficier d'un dispositif d'actionariat ou d'investissement présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la dix-neuvième résolution soumise au vote de la présente Assemblée Générale, compte tenu du cadre réglementaire et fiscal et/ou social applicable dans les pays de résidence des salariés et mandataires sociaux des sociétés étrangères précitées ;

- décide que le prix unitaire d'émission des actions à émettre en application de la présente résolution sera fixé par le Conseil d'Administration sur la base du cours de bourse de l'action de la Société ; ce prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture de la souscription à une augmentation de capital réalisée sur le fondement de la dix-neuvième résolution, cette moyenne pouvant être éventuellement diminuée d'une décote maximum de 20 % ; le montant d'une telle décote sera déterminé par le Conseil d'Administration dans la limite précitée ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, dans les conditions prévues par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment à l'effet de :
  - fixer la date et le prix d'émission des actions ou autres titres de capital à émettre en application de la présente résolution ainsi que les autres modalités de l'émission,
  - arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du Droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions à souscrire par celui-ci ou chacun d'eux,
  - le cas échéant, arrêter les caractéristiques des autres titres de capital donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires applicables,
  - constater la réalisation de l'augmentation de capital, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations, modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises, faire le cas échéant toute démarche en vue de l'admission aux négociations sur le marché réglementé Euronext Paris des actions émises en vertu de la présente délégation ;
- décide que la présente délégation conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée Générale.

## RÉSOLUTIONS 21 ET 22 PROPOSITION DE MODIFICATION DE L'ÂGE LIMITE STATUTAIRE APPLICABLE À UN POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS ET AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Objectif

Sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, il est proposé à l'Assemblée Générale de **modifier l'âge limite** applicable à un pourcentage d'Administrateurs et de prévoir ainsi que le nombre d'Administrateurs ayant dépassé **72 ans** (au lieu de 70 ans dans la rédaction actuelle des statuts) ne doit pas excéder un **tiers du nombre total d'Administrateurs**.

Cette modification permettrait, dans un contexte notamment d'allongement de la durée de la vie professionnelle et en ligne avec la pratique de place, de continuer à bénéficier de la compétence et de l'expertise d'Administrateurs expérimentés et de laisser dans l'intérêt de la Société, le maximum d'options ouvertes au moment des renouvellements de mandats.

La **21<sup>e</sup> résolution** vous propose de modifier en conséquence l'article 11 des statuts.

Dans ce contexte, il est également proposé de fixer à **72 ans** l'âge limite du **Président du Conseil d'Administration** au lieu de 70 ans actuellement. En conséquence, la dérogation prévue par les statuts en cas de circonstances exceptionnelles selon laquelle la limite d'âge du Président peut être portée à 72 ans (au lieu de 70 ans), sur appréciation du Conseil, lorsque le Président du Conseil d'Administration n'assume pas la Direction Générale, serait quant à elle supprimée.

La **22<sup>e</sup> résolution** vous propose de modifier en conséquence l'article 12 des statuts.

### VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

#### (Modification de l'article 11 (Composition du Conseil d'Administration) des statuts concernant la modification de la limite d'âge applicable à un pourcentage d'Administrateurs)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier les dispositions de l'article 11 (Composition du Conseil d'Administration) des statuts de la Société afin de porter

de 70 à 72 ans l'âge limite à partir duquel une personne physique ne peut être nommée Administrateur dès lors que sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre d'Administrateurs ayant dépassé cet âge.

### Article 11 – Composition du Conseil d'Administration

Le 6<sup>e</sup> paragraphe de l'article 11 des statuts sera désormais rédigé comme suit :

Ancien texte	Nouveau texte
Aucune personne physique ayant passé l'âge de 70 ans ne peut être nommée membre du Conseil d'Administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant passé l'âge de 70 ans devient supérieur au tiers des membres du Conseil, le membre le plus âgé du Conseil d'Administration n'ayant pas exercé de fonctions de Direction Générale dans la Société est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle suivant la survenance de cet événement.	Aucune personne physique ayant passé l'âge de <b>72 ans</b> ne peut être nommée membre du Conseil d'Administration si sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé cet âge. Si en cours de mandat, le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant passé l'âge de <b>72 ans</b> devient supérieur au tiers des membres du Conseil, le membre le plus âgé du Conseil d'Administration n'ayant pas exercé de fonctions de Direction Générale dans la Société est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle suivant la survenance de cet événement.

Les autres paragraphes de l'article 11 demeurent inchangés.

## VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

### (Modification de l'article 12 (Organisation et direction du Conseil d'Administration) des statuts concernant la modification de la limite d'âge du Président du Conseil d'Administration)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier les dispositions de l'article 12 (Organisation et direction du Conseil d'Administration) des statuts de la Société afin de porter à 72 ans l'âge limite du Président du Conseil

d'Administration lorsque ce dernier n'assure pas la Direction Générale. En conséquence, l'Assemblée Générale Extraordinaire supprime la dérogation autorisant le Conseil d'Administration à porter l'âge limite du Président du Conseil d'Administration à 72 ans en cas de circonstances exceptionnelles, devenue sans objet.

### Article 12 – Organisation et direction du Conseil d'Administration

Le 4<sup>e</sup> paragraphe de l'article 12 des statuts sera désormais rédigé comme suit :

Ancien texte	Nouveau texte
Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'Administration, lorsque ce dernier n'assure pas la Direction Générale, s'il est âgé de plus de 70 ans (ou 72 ans si le Conseil décide à son appréciation de déroger à cette limite en cas de circonstances exceptionnelles). Lorsqu'en cours de mandat cette limite d'âge aura été atteinte, les fonctions du Président prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel est atteinte la limite d'âge.	Nul ne peut être nommé Président du Conseil d'Administration, lorsque ce dernier n'assure pas la Direction Générale, s'il est âgé de plus de <b>72 ans</b> . Lorsqu'en cours de mandat cette limite d'âge aura été atteinte, les fonctions du Président prendront fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel est atteinte la limite d'âge.

Les autres paragraphes de l'article 12 demeurent inchangés.

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

### RÉSOLUTION 23 POUVOIRS

#### Objectif

La 23<sup>e</sup> résolution est une résolution usuelle qui permet l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

## VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

### (Pouvoirs en vue des formalités)

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour procéder à toutes publications et formalités requises par la loi et les règlements.



4

# CONSEIL D'ADMINISTRATION

## MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (Informations au 31 décembre 2023)

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration précise que :  
« Les membres sont choisis pour leurs compétences, leur intégrité, leur indépendance d'esprit et leur détermination à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires. »

« **Politique de diversité au Conseil d'Administration** : la composition du Conseil d'Administration, s'agissant de ses membres désignés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration, devra refléter une diversité et complémentarité d'expériences, notamment internationales, de nationalités, d'âge, de sexe, de cultures et d'expertises, y compris un nombre significatif de dirigeants d'entreprise ou anciens dirigeants d'entreprise ; le Conseil

d'Administration devra rechercher des personnes possédant des compétences dans les domaines suivants : marketing, services, industrie, finance, santé, recherche, technologie et responsabilité sociale et environnementale. »

Au 31 décembre 2023, **le Conseil d'Administration est composé de 14 membres** : 12 membres nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dont cinq sont de nationalité étrangère (allemande, américaine, italienne et chinoise (Hong Kong)) et cinq sont des femmes (soit 42 %), et deux Administrateurs représentant les salariés.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2023

14 membres

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS (a)	ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS	PARITÉ (a) POURCENTAGE DE FEMMES	NATIONALITÉS	DURÉE MOYENNE DE PRÉSENCE AU CONSEIL
83 %	2	42 %	5	4 ans

(a) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage.

Administrateurs	Profil	Nationalité	Âge <sup>(a)</sup>	Nombre d'années au Conseil <sup>(a)</sup>	Échéance du mandat	Indépendance <sup>(b)</sup>	Comités du Conseil			
							Audit et comptes	Nominations et gouvernance	Rémunérations	Environnement et société
 <b>Benoît POTIER</b>	Président du Conseil d'Administration Président du Conseil d'Administration Connaissance approfondie du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité d'ancien Président-Directeur Général		66	19	2026	Non				
 <b>François JACKOW</b>	Directeur Général Connaissance approfondie du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité d'ancien Directeur Général Adjoint et membre du Comité Exécutif		54	1	2026	Non				
 <b>Xavier HUILLARD</b>	Administrateur Référent Dirigeant d'un grand groupe international et connaissance des métiers de la construction		69	6	2025	Oui		▲	▲	
 <b>Annette WINKLER</b>	Ancien dirigeant d'une division d'un grand groupe industriel allemand à rayonnement international, secteur automobile		64	9	2026	Oui		●		▲
 <b>Philippe DUBRULLE</b>	Administrateur représentant les salariés Connaissance du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité de salarié		51	9	2026	Non				●
 <b>Kim Ann MINK</b>	Management de haut niveau au sein de grands groupes internationaux du secteur de la chimie Grande connaissance des marchés nord-américains		64	3	2024 <sup>(c)</sup>	Oui				●
 <b>Fatima TIGHLALINE</b>	Administratrice représentant les salariés Connaissance du groupe Air Liquide et de ses activités en qualité de salariée		44	3	2024 <sup>(d)</sup>	Non				●
 <b>Aïman EZZAT</b>	Dirigeant d'un groupe à dimension internationale et ancien Directeur Financier. Grande connaissance du domaine du digital et de nombreux secteurs industriels		62	2	2025	Oui	●			
 <b>Bertrand DUMAZY</b>	Dirigeant d'un groupe à dimension internationale, connaissance des domaines industriel et des services, expérience de la transformation digitale et gestion du changement		52	2	2025	Oui	●	●		
 <b>Catherine GUILLOUARD</b>	Ancienne dirigeante d'une société de transport public et expérience de management de haut niveau au sein de groupes à dimension internationale Expérience de Directrice Financière		58	<1	2027	Oui	▲			
 <b>Christina LAW</b>	Connaissance approfondie des marchés asiatiques et expérience managériale dans de grands groupes internationaux spécialisés dans les domaines de la santé et du soin		56	<1	2027	Oui				
 <b>Alexis PERAKIS-VALAT</b>	Directeur Général de la principale division du groupe L'Oréal, grande connaissance des marchés de produits destinés aux consommateurs		52	<1	2027	Oui				
 <b>Michael H. THAMAN</b>	Ancien dirigeant du leader mondial des matériaux de construction basé aux USA Grande connaissance des marchés industriels nord-américains		59	<1	2027	Oui				
 <b>Monica de VIRGILIIS</b>	Management de haut niveau dans le secteur des nouvelles technologies Fondatrice et Présidente de l'Association Chapter Zéro France, dont l'objectif est de sensibiliser les administrateurs aux enjeux climatiques		56	<1	2024 <sup>(e)</sup>	Oui				●

(a) Nombre d'années pleines au 31 décembre 2023. Le mandat de Président du Directoire (2001-2006) de M. Benoît Potier n'est pas pris en compte.

(b) Selon la décision du Conseil d'Administration du 19 février 2024 ; sur la définition des critères d'indépendance, se référer au Document d'Enregistrement Universel 2023 – pages 136 à 138.

(c) Renouvellements proposés à l'Assemblée Générale du 30 avril 2024.

(d) Au cours de sa réunion plénière de novembre 2023, le Comité d'entreprise européen a reconduit Madame Fatima Tighlaline en qualité d'Administratrice représentant les salariés pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale de 2028 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2027.

▲ : Président(e)

● : Membre du Comité

Les sociétés cotées sont signalées par un astérisque (\*).



**Benoît POTIER**  
Président du Conseil  
d'Administration

**Nationalité :** française  
Né le 3 septembre 1957  
**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2000  
**Début du mandat en cours :** mai 2022  
**Date d'échéance du mandat :** 2026 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)  
**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 615 648

### CARRIÈRE

Diplômé de l'École centrale de Paris, Benoît Potier est entré à Air Liquide en 1981 comme ingénieur de recherche et développement. Il a ensuite occupé les fonctions de chef de projet au département Ingénierie & Construction puis de Directeur du Développement Énergie au sein de l'activité Grande Industrie. Il est Directeur Stratégie-Organisation en 1993 et Directeur des Marchés Chimie, Sidérurgie, Raffinage et Énergie en 1994. Il devient Directeur Général Adjoint en 1995, ajoutant aux domaines précédents la Direction des activités Ingénierie & Construction et Grande Industrie Europe. Benoît Potier est nommé Directeur Général en 1997, Administrateur d'Air Liquide en 2000 puis Président du Directoire en novembre 2001. Il a été Président-Directeur Général de mai 2006 à mai 2022. Benoît Potier a réalisé une transformation profonde du groupe Air Liquide qui, sous son mandat, a plus que doublé de taille tandis que sa capitalisation était multipliée par cinq. Il a renforcé l'expansion internationale du Groupe, notamment avec l'acquisition et l'intégration d'Airgas en 2016, et l'a positionné au cœur des marchés d'avenir – la santé, le digital et la transition énergétique et environnementale, avec notamment l'hydrogène. Benoît Potier est Président du Conseil d'Administration depuis le 1<sup>er</sup> juin 2022 et, dans le cadre de ses fonctions, accompagne la transition managériale et représente Air Liquide dans des organisations traitant de sujets pertinents pour le Groupe, avec, au cœur des priorités, le développement durable et la transition énergétique, et plus particulièrement l'hydrogène.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

#### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Président du Conseil d'Administration :** L'Air Liquide S.A. (depuis le 1<sup>er</sup> juin 2022)

#### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Membre du Conseil de Surveillance :** Siemens AG\* (membre du Comité de nomination)
- **Membre :** The Hydrogen Council (depuis le 1<sup>er</sup> juin 2022)
- **Co-Président :** Conseil National de l'Hydrogène (depuis le 11 janvier 2021)
- **Membre :** European Round Table of Industrialists (ERT)
- **Membre :** Asia Business Council
- **Membre du Comité d'orientation stratégique :** Université Paris-Saclay
- **Membre :** Singapore International Advisory Panel on Energy (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021)
- **Membre du Conseil consultatif :** Temasek European Advisory Panel (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022)



**François JACKOW**  
Administrateur –  
Directeur Général

**Nationalité :** française  
Né le 12 juin 1969  
**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2022  
**Début du mandat en cours :** mai 2022  
**Date d'échéance du mandat :** 2026 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)  
**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 53 591

### CARRIÈRE

François Jackow a une double formation scientifique et managériale issue d'un parcours effectué en France et aux États-Unis. Ancien élève de l'École normale supérieure de Paris, il est également titulaire d'un master en chimie obtenu à l'Université de Harvard aux États-Unis, ainsi qu'un MBA du Collège des ingénieurs. Il a rejoint le groupe Air Liquide en 1993. Après un début de carrière très international effectué aux États-Unis puis aux Pays-Bas l'ayant amené à exercer successivement des responsabilités commerciales, marketing et en construction et ingénierie, François Jackow a travaillé auprès de Benoît Potier, alors Directeur Général du Groupe, pendant deux ans. En 2002, il est nommé Directeur de l'Innovation, supervisant l'ensemble des activités Recherche & Développement et Technologies Avancées du Groupe. À compter de 2007, il assume la responsabilité de Président-Directeur Général d'Air Liquide Japon, basé à Tokyo, avant d'être nommé Directeur de la branche d'activité mondiale Grande Industrie en 2011. En 2014, François Jackow entre au Comité Exécutif et devient Directeur de la Stratégie du Groupe. Dans ce cadre, il pilote notamment l'élaboration du plan stratégique NEOS et prend part à l'acquisition d'Airgas en 2016. François Jackow a été, au sein du Comité Exécutif, Directeur Général Adjoint du Groupe et a supervisé notamment les pôles Europe Industrie, Europe Santé et Afrique, Moyen-Orient & Inde. Il est aussi en charge de la branche d'activité mondiale Santé. Les fonctions Innovation & Technologies, Digital & IT ainsi que la Direction Clients, qu'il a créée en 2014, lui étaient également rattachées. François Jackow a été nommé Administrateur par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 4 mai 2022. Il est, depuis le 1<sup>er</sup> juin 2022, Directeur Général de L'Air Liquide S.A. Dans ce cadre, il conduit notamment le plan stratégique ADVANCE structuré autour de quatre priorités : (i) réaliser une performance financière solide, (ii) décarboner la planète en affirmant le rôle de leader du Groupe dans la décarbonation de l'industrie, et l'avènement d'une société bas carbone, (iii) l'innovation technologique pour ouvrir de nouveaux marchés, et (iv) agir pour tous avec l'intégration de l'intérêt de ses parties prenantes directes, mais aussi celui de la société tout entière.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

#### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.\* (depuis le 4 mai 2022)
- **Directeur Général :** L'Air Liquide S.A.\* (depuis le 1<sup>er</sup> juin 2022)
- **Président-Directeur Général :** Air Liquide International (depuis le 24 juin 2022) ; Air Liquide International Corporation (depuis le 21 juillet 2022)
- **Administrateur :** American Air Liquide Holdings (depuis le 22 juin 2022) ; The Hydrogen Company (depuis le 27 juin 2022)
- **Administrateur :** Fondation Air Liquide

#### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Membre du Comité de direction :** Atelier de Constructions Mécaniques de la Marne (ACMM)



### Xavier HUILLARD

Administrateur Référent –  
Président du Comité  
des rémunérations –  
Président du Comité  
des nominations  
et de la gouvernance

**Nationalité :** française  
Né le 27 juin 1954

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2017

**Début du mandat en cours :** mai 2021

**Date d'échéance du mandat :** 2025 (Assemblée Générale  
statuant sur les comptes de l'exercice 2024)

**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :**  
3 226 et 14 670 en usufruit

## CARRIÈRE

Xavier Huillard est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées. Il a fait l'essentiel de sa carrière dans les métiers de la construction en France et à l'étranger. Il rejoint Sogea en décembre 1996, en tant que Directeur Général Adjoint chargé de l'international et des travaux spécifiques, puis en devient Président-Directeur Général en 1998. Nommé Directeur Général Adjoint de VINCI, un leader mondial des concessions, de l'énergie et de la construction, en mars 1998, il est Président de VINCI Construction de 2000 à 2002. Il est nommé Directeur Général Délégué de VINCI et exerce les fonctions de Président-Directeur Général de VINCI Énergies de 2002 à 2004, puis Président de cette société de 2004 à 2005. Il devient Administrateur-Directeur Général de VINCI en 2006. Il est Président-Directeur Général de VINCI depuis le 6 mai 2010. Il a été Président de l'Institut de l'entreprise, de janvier 2011 à janvier 2017, dont il est aujourd'hui le Président d'honneur. Xavier Huillard soutient également, notamment à travers les fondations et fonds de dotation du Groupe VINCI, en liaison avec les acteurs associatifs de la solidarité, des projets qui contribuent à renforcer le lien social et à favoriser le retour à l'emploi de personnes en situation d'exclusion.

## MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.\* (Administrateur Référent depuis le 4 mai 2022 ; membre du Comité des rémunérations depuis mai 2017 et Président de ce Comité depuis mai 2018 ; membre du Comité des nominations et de la gouvernance depuis mai 2020 et Président de ce Comité depuis le 4 mai 2022)

### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Président-Directeur Général :** VINCI\*
- **Président :** VINCI Concessions S.A.S.
- **Président du Conseil de Surveillance :** VINCI Deutschland GmbH
- **Représentant permanent** de VINCI au Conseil d'Administration de VINCI Énergies et du fonds de dotation La Fabrique de la Cité
- **Représentant permanent** de Snel au Conseil d'Administration d'ASF
- **Représentant permanent** de VINCI Autoroutes au Conseil d'Administration de Cofiroute
- **Président :** Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité (soutenant des initiatives d'insertion sociale et professionnelle)
- **Administrateur :** Kansai Airports
- **Président d'honneur :** Institut de l'entreprise
- **Administrateur :** Association Aurore (association d'utilité publique luttant contre la précarité et l'exclusion)
- **Administrateur :** Cobra Servicios, Comunicaciones y Energia SLU (Espagne) (depuis décembre 2021) (ingénierie industrielle appliquée et services spécialisés)
- **Administrateur et Président :** Institut Pierre Lamoure (depuis novembre 2019)



### Annette WINKLER

Administratrice indépendante –  
Présidente du Comité  
environnement et société –  
Membre du Comité  
des nominations et  
de la gouvernance

**Nationalité :** allemande  
Née le 27 septembre 1959

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2014

**Début du mandat en cours :** mai 2022

**Date d'échéance du mandat :** 2026 (Assemblée Générale  
statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 2 900

## CARRIÈRE

Docteur en économie de l'Université de Francfort (Allemagne), Annette Winkler a été associée gérante d'une société de construction de taille moyenne. En 1995, elle a rejoint le groupe Mercedes-Benz, où elle a occupé diverses fonctions, notamment celle de Directrice des Relations Publiques et de la Communication. Après avoir passé deux ans à la tête de l'établissement de ventes et services de Mercedes-Benz à Braunschweig, elle a exercé les fonctions de Directrice Générale de DaimlerChrysler Belgique et Luxembourg (1999-2005), puis Vice-Présidente Global Business Management & Wholesale Europe (2006-2010). Vice-Présidente de Daimler AG, depuis 2010 elle était Directrice Générale de Smart (avec la responsabilité globale de la marque et également en charge de l'usine smart en Lorraine), jusqu'en 2018.

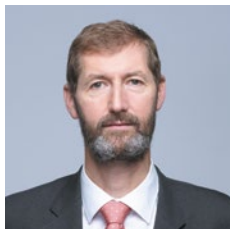
## MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.\* (membre du Comité des rémunérations de mai 2015 à mai 2020 ; membre du Comité des nominations et de la gouvernance depuis mai 2017 ; Présidente du Comité environnement et société depuis mai 2020)

### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administratrice :** Renault S.A.\* (Présidente du Comité de la stratégie et du développement durable depuis janvier 2020) ; Renault S.A.S.



### Philippe DUBRULLE

Administrateur représentant  
les salariés – Membre du  
Comité environnement et société

**Nationalité :** française

Né le 23 juin 1972

**Date de 1<sup>re</sup> nomination par le comité de Groupe France :**  
juin 2014

**Début du mandat en cours :** mai 2022

**Date d'échéance du mandat :** 2026 (Assemblée Générale  
statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

### CARRIÈRE

Ingénieur diplômé de l'École supérieure de l'énergie et des matériaux, Philippe Dubrulle a exercé, au sein d'entreprises internationales du secteur aéronautique, diverses fonctions d'ingénierie, et de responsabilité de produits et de responsabilité commerciale au niveau européen puis mondial auprès de compagnies aériennes. Il est entré dans le groupe Air Liquide en 2008. Basé à Sassenage, il est salarié de la filiale Air Liquide Advanced Technologies. Après avoir été Responsable des projets de Transformation de la filiale, il en est, depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2023, le Directeur Transformation et Développement Durable. Philippe Dubrulle a été désigné comme Administrateur représentant les salariés par le comité de Groupe France le 18 juin 2014 et renouvelé dans son mandat, pour la seconde fois, par décision de ce Comité, réuni en séance plénière le 16 décembre 2021. Membre de l'Institut Français des Administrateurs, il est Administrateur de Sociétés Certifié – ASC France depuis novembre 2016.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

#### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.\* (membre du Comité environnement et société depuis mai 2017)
- **Directeur Transformation et Développement Durable :** Air Liquide Advanced Technologies



### Kim Ann MINK

Administratrice indépendante –  
Membre du Comité  
des rémunérations

**Nationalité :** américaine

Née le 4 décembre 1959

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2020

**Début du mandat en cours :** mai 2020

**Date d'échéance du mandat :** 2024<sup>(a)</sup> (Assemblée Générale  
statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 550

### CARRIÈRE

De nationalité américaine, Kim Ann Mink est titulaire d'un bachelor en chimie de Hamilton College ainsi que d'un doctorat (Ph.D.) en chimie analytique de l'Université de Duke, et diplômée de l'Executive Management Program de Wharton School à l'Université de Pennsylvanie. Kim Ann Mink a effectué l'essentiel de sa carrière au sein de grands groupes internationaux du secteur de la chimie, où elle a occupé de nombreux postes de Direction (incluant notamment la responsabilité de la fonction Marketing). Elle a rejoint la société Innophos en 2015 en tant que Directrice Générale et a été nommée Présidente en 2017. Avant de rejoindre Innophos, elle avait occupé depuis 2009 plusieurs fonctions managériales au sein de The Dow Chemical Company, et en dernier lieu celle de Présidente exécutive de la division Élastomères, électricité et télécommunications. Kim Ann Mink avait précédemment occupé des postes aux responsabilités croissantes au sein de la société Rohm and Haas (acquise ensuite par Dow Chemical) pendant plus de 20 ans, notamment ceux de Vice-Présidente Corporate et de Directrice Générale de la division Ion Exchange Resins.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

#### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.\* (membre du Comité des rémunérations depuis septembre 2021)

#### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administratrice :** Eastman Chemical Company\* (membre du Comité d'audit ; membre du Comité finance ; Présidente du Comité environnement, sécurité et développement durable)
- **Administratrice :** Avient Corp.\* (anciennement PolyOne Corp.\*) (membre du Comité d'audit ; membre du Comité environnement, santé et sécurité)
- **Administratrice :** Group 14 Technologies (depuis septembre 2023)
- **Membre :** Conseil consultatif, Raj & Kamla Gupta Governance Institute, Drexel University LeBow College of Business

(a) Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2024.





### Fatima TIGHLALINE

Administratrice représentant  
les salariés – Membre  
du Comité des rémunérations

**Nationalité :** française

Née le 14 novembre 1979

**Date de 1<sup>re</sup> nomination par le Comité d'entreprise  
européen :** octobre 2020

**Début du mandat en cours :** octobre 2020

**Date d'échéance du mandat :** 2024<sup>(a)</sup> (Assemblée Générale  
statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

### CARRIÈRE

Titulaire d'un DUT Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) de l'UT d'Évreux ainsi que d'une licence en lettres modernes de l'Université Paris Sorbonne Nouvelle, Fatima Tighlaline est entrée dans le Groupe en 2002 en qualité de comptable trésorerie. Elle a poursuivi sa carrière au sein du département Gaz Rares et Hélium, puis chez Air Liquide Santé France au sein du Service Achats. En mars 2020, elle a rejoint VitalAire (filiale spécialisée dans les services de Santé à domicile) comme responsable de l'équipe planification Île-de-France. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce et de l'article 11 des statuts de la Société, Fatima Tighlaline a été désignée comme Administratrice représentant les salariés et membre du Conseil d'Administration de L'Air Liquide S.A. par le Comité d'entreprise européen le 1<sup>er</sup> octobre 2020 et renouvelée dans cette fonction par décision du même Comité, réuni en séance plénière, de novembre 2023, pour une nouvelle durée de quatre ans à compter de l'Assemblée Générale 2024. Elle est Administratrice de Sociétés Certifié – IFA Sciences Po depuis décembre 2021.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

#### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.\* (membre du Comité des rémunérations depuis le 4 mai 2022)
- **Responsable planification régional respiratoire IDF :** VitalAire France

(a) Au cours de sa réunion plénière de novembre 2023, le Comité d'entreprise européen a reconduit Fatima Tighlaline en qualité d'Administratrice représentant les salariés, pour une période de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale de 2028 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2027.



### Aïman EZZAT

Administrateur indépendant –  
Membre du Comité d'audit  
et des comptes

**Nationalité :** française

Né le 22 mai 1961

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2021

**Début du mandat en cours :** mai 2021

**Date d'échéance du mandat :** 2025 (Assemblée Générale  
statuant sur les comptes de l'exercice 2024)

**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 550

### CARRIÈRE

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie chimique obtenu à l'École supérieure de Chimie, Physique et Électronique de Lyon et d'un MBA de l'Anderson School of Management (UCLA), Aïman Ezzat est entré dans le groupe Capgemini en 1991, au sein de Capgemini Consulting (aujourd'hui Capgemini Invent), où il a notamment occupé le poste de responsable mondial des activités pétrolières et chimiques. Entre 2000 et 2004, il dirige les opérations internationales de Genpact Headstrong Capital Markets, société de conseil spécialisée dans la technologie intervenant dans le secteur des services financiers avec des clients basés en Asie, en Amérique du Nord et en Europe. Il rejoint ensuite Capgemini, où il est nommé Directeur Adjoint de la Stratégie en 2005, et occupe ensuite plusieurs postes de Direction : Directeur des Opérations (2007-2008) et Directeur des Activités dans les services financiers (2008-2012), Directeur Financier (2012-2018) puis Directeur Général Délégué en 2018. Il est Directeur Général de Capgemini, leader mondial du conseil, des services informatiques et de la transformation digitale, expert en cybersécurité, depuis mai 2020. Il pilote la stratégie du groupe Capgemini, basée sur la technologie et l'innovation, et a développé des offres de transformation durable des entreprises, en particulier dans le domaine de la transition énergétique. En septembre 2021, il a été nommé « Meilleur Directeur Général européen » dans la catégorie « technologie et logiciels » du palmarès 2021 All Europe Executive Team, classement annuel réalisé par Institutional Investor.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

#### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.\* (membre du Comité d'audit et des comptes depuis le 4 mai 2022)

#### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Directeur Général et Administrateur :** Capgemini SE\* (depuis mai 2020) (membre du Comité stratégie et RSE)
- **Président :** Capgemini Service SAS (depuis mai 2020) ; Capgemini Latin America SAS (depuis mai 2020) ; Sogeti France 2005 SAS (depuis mai 2018) ; Capgemini 2023 (depuis mai 2023)
- **Président-Directeur Général :** Capgemini North America, Inc. (États-Unis) (depuis mai 2020)
- **Président du Conseil d'Administration :** Capgemini America, Inc. (États-Unis) (depuis mai 2020)
- **Président du Conseil de Surveillance :** Capgemini NV (Pays-Bas) (depuis novembre 2020)
- **Administrateur :** Purpose Global PBC (États-Unis) (depuis avril 2020) ; Capgemini International BV (Pays-Bas) (depuis mai 2020) ; Capgemini Technology Services India Limited (depuis janvier 2021)



**Bertrand DUMAZY**  
Administrateur indépendant –  
Membre du Comité  
des nominations et de  
la gouvernance – Membre  
du Comité d'audit  
et des comptes

**Nationalité :** française  
Né le 10 juillet 1971  
**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2021  
**Début du mandat en cours :** mai 2021  
**Date d'échéance du mandat :** 2025 (Assemblée Générale  
statuant sur les comptes de l'exercice 2024)  
**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 550

### CARRIÈRE

Bertrand Dumazy est diplômé de l'ESCP Europe et titulaire d'un MBA (avec distinction) de la Harvard Business School. Il débute sa carrière en 1994 chez Bain & Company en qualité de Consultant, à Paris puis à Los Angeles. Il est ensuite Directeur d'investissement chez BC Partners en 1999. En 2002, il rejoint le groupe Neopost, où il est Directeur du Marketing et de la Stratégie. Il devient Président-Directeur Général de Neopost France en 2005, puis Directeur Financier du groupe en 2008. En 2011, il est nommé Président-Directeur Général du groupe Deutsch, leader mondial des connecteurs haute performance, qu'il a dirigé jusqu'à son rachat par TE Connectivity. En 2012, il rejoint le groupe Materis en qualité de Directeur Général adjoint, puis Directeur Général et enfin Président-Directeur Général du groupe rebaptisé Cromology (matériaux de spécialité pour la construction). Président-Directeur Général du groupe Edenred depuis octobre 2015, il a conduit la transformation digitale du groupe Edenred et la restructuration de l'offre client et a fait de la cybersécurité un enjeu majeur, et conduit le plan stratégique 2019-2022 « Next frontier », qui a reçu le prix du Plan Stratégique Responsable décerné par KPMG et EIM.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

#### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.\* (membre du Comité des nominations et de la gouvernance depuis mai 2022 ; membre du Comité d'audit et des comptes depuis mai 2023)

#### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Président-Directeur Général :** Edenred SE\*
- **Administrateur :** Neoen SA\* (producteur d'énergies renouvelables) – France (Président du Comité des nominations et des rémunérations)



**Catherine  
GUILLOUARD**  
Administratrice indépendante –  
Présidente du Comité  
d'audit et des comptes

**Nationalité :** française  
Née le 23 janvier 1965  
**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2023  
**Début du mandat en cours :** mai 2023  
**Date d'échéance du mandat :** 2027 (Assemblée Générale  
statuant sur les comptes de l'exercice 2026)  
**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 500

### CARRIÈRE

Catherine Guillaud est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École nationale d'administration (promotion 1991/93) et titulaire d'un DESS de droit communautaire (Université Panthéon-Sorbonne). Elle débute sa carrière en 1993 à la Direction du Trésor, d'abord au bureau Afrique zone franc, puis au bureau des Affaires monétaires et bancaires. Elle rejoint Air France en 1997 en tant que chef de projet ouverture du capital, puis est successivement nommée Directrice Adjointe du Contrôle de Gestion en 1999, Directrice déléguée aux opérations aériennes en 2001, Déléguée générale ressources humaines en 2003 et Directrice des Affaires Financières en 2005. En septembre 2007, Catherine Guillaud rejoint Eutelsat en qualité de Directrice Financière, membre du Comité Exécutif. En 2013, elle rejoint Rexel en qualité de Directrice Financière, et Directrice Générale Déléguée de 2014 à 2017. De 2015 à 2019, elle est membre du Conseil d'Administration et du Comité Stratégie, Investissement et Technologie d'Engie. D'août 2017 à septembre 2022, Catherine Guillaud est Présidente-Directrice Générale de la RATP, un leader mondial des transports urbains, où elle lance un plan global d'investissements et de transformation de l'entreprise, et met en œuvre le plan de décarbonation des transports publics. Elle a été nommée Présidente d'Ingenico, un leader des services de paiement électronique, en octobre 2022.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

#### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.\* (depuis mai 2023) (Présidente du Comité d'audit et des comptes depuis mai 2023)

#### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administratrice :** Airbus SE\* (depuis avril 2016) (Présidente du Comité d'audit (depuis avril 2019) ; membre du Comité éthique, conformité et durabilité)
- **Membre du Conseil de Surveillance :** KPN\* (jusqu'en avril 2023) (membre du Comité Stratégie & Organisation et Présidente du Comité d'audit jusqu'en avril 2023)
- **Présidente :** Ingenico (depuis octobre 2022)
- **Administratrice :** Lottomatica\* (depuis octobre 2022) (membre du Comité ESG depuis mai 2023)



**Christina LAW**  
Administratrice indépendante

**Nationalité :** chinoise (Hong Kong)  
Née le 17 janvier 1967  
**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2023  
**Début du mandat en cours :** mai 2023  
**Date d'échéance du mandat :** 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)  
**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 500

## CARRIÈRE

Christina Law est diplômée de l'Université de Hong Kong, titulaire d'un bachelor en sciences sociales, majeure en économie et sciences politiques, et détient une maîtrise en administration des affaires de l'INSEAD. Elle a débuté sa carrière en 1988 chez Shell Hong Kong en tant qu'analyste dans le secteur pétrolier, avant d'être nommée responsable de la division Chimie. Après avoir obtenu son master en France, elle a rejoint Procter & Gamble, où elle a occupé divers postes de Direction marketing d'abord en Suisse puis à Singapour en tant que Directrice Marketing responsable de la région Asie-Pacifique. En 2005, elle a rejoint Johnson and Johnson, leader global mondial des produits et soins de santé. Basée à Singapour, elle a occupé plusieurs postes de Direction, notamment celui de Directrice régionale des soins pour bébés, de Directrice pays (Singapour), de Directrice de la Division soins de beauté pour l'Asie-Pacifique, puis de Directrice de Neutrogena monde. De 2012 à 2019, elle a rejoint General Mills Inc, l'un des principaux fabricants et distributeurs mondiaux de produits agro-alimentaires de marque, tout d'abord en tant que Directrice de la région Asie, Moyen-Orient et Afrique, puis en tant que Directrice Groupe en charge de toute la région Asie et Amérique latine. Depuis 2019, elle est Directrice Générale de Raintree Group of Companies. Depuis mars 2022, Christina Law est membre du conseil d'administration de Novo Nordisk, groupe pharmaceutique mondial de premier plan leader dans le développement de médicaments contre le diabète et d'autres maladies chroniques graves. Elle est également membre du conseil d'administration de l'INSEAD depuis 2016.

## MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administratrice :** L'Air Liquide S.A.\* (depuis mai 2023)

### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administratrice :** Novo Nordisk\* (depuis mars 2022)  
(Membre du Comité d'audit)
- **Administratrice :** Greenfields Dairy (depuis 2021)
- **Directrice Générale et Administratrice :** Raintree Group Limited et Raintree Investment Pte Ltd. (depuis 2019)
- **Administratrice :** INSEAD Business School (depuis 2016)  
(Membre du Comité des nominations et des rémunérations)



**Alexis  
PERAKIS-VALAT**  
Administrateur indépendant

**Nationalité :** française et grecque  
Né le 3 juillet 1971  
**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2023  
**Début du mandat en cours :** mai 2023  
**Date d'échéance du mandat :** 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)  
**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 500

## CARRIÈRE

Diplômé de HEC, Alexis Perakis-Valat intègre L'Oréal, premier groupe cosmétique mondial, en 1994 comme Chef de Produits. Il devient Directeur Marketing de L'Oréal Paris puis occupe différentes fonctions stratégiques au sein du groupe L'Oréal en Europe et aux États-Unis : Directeur Général Garnier/Maybelline Belgique de 1999 à 2001, Directeur Général de L'Oréal Paris Espagne de 2001 à 2003, Directeur Général de SoftSheen-Carson aux États-Unis de 2003 à 2005, Directeur Général de L'Oréal Allemagne de 2005 à 2009. Il prend la Direction Générale de la zone Europe pour la Division Produits Grand Public en 2009, et, en septembre 2010, il est nommé Directeur Général de L'Oréal en Chine, basé à Shanghai. En 2013, ses responsabilités sont étendues à toute la zone Asie-Pacifique et il intègre le Comité Exécutif du groupe. Depuis le 1er septembre 2016, Alexis Perakis-Valat est Directeur Général monde de la Division Produits Grand Public, division majeure du groupe. Il est l'un des acteurs des grandes transformations qui renforcent le leadership de L'Oréal, notamment sur trois sujets clés : le digital, la responsabilité environnementale et sociétale ainsi que l'évolution des canaux de distribution.

## MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.\* (depuis mai 2023)

### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Directeur Général Division Produits Grand Public et Membre du Comité Exécutif :** L'Oréal\* (depuis 2016)



**Michael H. THAMAN**  
Administrateur indépendant

**Nationalité :** américaine  
Né le 5 mars 1964  
**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2023  
**Début du mandat en cours :** mai 2023  
**Date d'échéance du mandat :** 2027 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026)  
**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 500

### CARRIÈRE

Michael H. Thaman est diplômé de l'Université de Princeton, titulaire d'un bachelors en sciences, mention génie électrique et science informatique. Il a commencé sa carrière en 1986 chez Mercer Management Consulting, où il est devenu Directeur du bureau de New York. En 1992, Michael H. Thaman a commencé sa carrière de près de 30 ans chez Owens Corning, un leader mondial des matériaux de construction et industriels (fabriquant et commercialisant des produits d'isolation, de toiture, des matériaux composites en fibre de verre et des solutions innovantes et durables pour la construction), groupe où il a occupé divers postes de Direction, notamment Directeur Engineered Pipe Systems de 1997 à 1998, Exterior Systems Business de 1999 à 2000, et Directeur de la société et Directeur Financier de 2000 à 2007. De 2007 à 2019, Michael H. Thaman a été Président-Directeur Général d'Owens Corning. Il en a été Président exécutif de 2002 à 2020, période au cours de laquelle Owens Corning est devenue l'une des entreprises américaines les mieux notées sur les critères ESG. Michael H. Thaman a été administrateur de NextEra Energy, une société énergéticienne de premier plan aux États-Unis, de 2003 à 2014, une décennie au cours de laquelle la société a développé une stratégie de croissance des énergies propres.

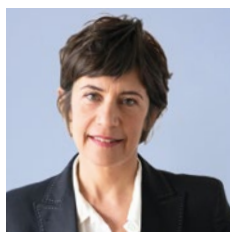
### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

#### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.\* (depuis mai 2023)

#### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** Sherwin-Williams\* (depuis mai 2017)  
(Membre du Comité des rémunérations et de développement du management)
- **Administrateur :** Kohler Co. (depuis mai 2014)
- **Administrateur :** UL Solutions Inc. (depuis mai 2021)



**Monica de VIRGILIIS**  
Administratrice indépendante –  
Membre du Comité  
environnement et société

**Nationalité :** italienne et française  
Née le 20 juillet 1967  
**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** mai 2023  
**Début du mandat en cours :** mai 2023  
**Date d'échéance du mandat :** 2024<sup>(a)</sup> (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)  
**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2023 :** 500

### CARRIÈRE

Monica de Virgiliis est diplômée de l'École polytechnique de Turin, titulaire d'un diplôme d'ingénieur en électronique. Elle a commencé sa carrière en 1993 chez Magneti Marelli (groupe Fiat) en qualité d'ingénieure production. En 1996, elle entre au CEA en Italie, où elle est en charge du développement de partenariats avec les entreprises italiennes. En 2001, elle débute une carrière de 15 ans chez STMicroelectronics, groupe international de premier plan spécialisé dans les semi-conducteurs, basée à Genève, où elle occupe divers postes managériaux, notamment celui de Directrice Générale de la Division multimédia sans fil, et en dernier lieu celui de Directrice Corporate stratégie et développement. En 2015-2016, Monica de Virgiliis est Directrice Générale de la Division microcontrôleurs industriels d'Infineon, groupe allemand de semi-conducteurs basé à Munich. Tout au long de sa carrière dans le domaine des nouvelles technologies, Monica de Virgiliis a alterné les postes à responsabilités opérationnelles et stratégiques sur un périmètre mondial et a eu un rôle clé dans la transformation des modèles d'affaires de marchés très impactés par la digitalisation. En 2017, Monica de Virgiliis décide d'appliquer ses compétences technologiques à la transformation énergétique. Elle est Directrice de la Stratégie du CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives) à Paris de 2017 à 2019. En 2019, elle fonde, en collaboration avec le Forum Économique Mondial, Chapter Zero France, association à but non lucratif visant à sensibiliser les administrateurs aux enjeux climatiques, dont elle est Présidente.

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

#### FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.\* (depuis mai 2023)  
(membre du Comité environnement et société depuis mai 2023)

#### MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Présidente :** SNAM\* (depuis avril 2022)  
(Administratrice depuis 2016)
- **Membre du Conseil de Surveillance :** ASM International\*  
(depuis 2020<sup>(b)</sup>) (Membre du Comité d'audit)
- **Administratrice :** Georg Fischer\* (depuis avril 2023)  
(membre du Comité d'audit)

(a) Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2024.

(b) Jusqu'en mai 2024, Mme Monica de Virgiliis ayant d'ores et déjà annoncé qu'elle ne solliciterait pas le renouvellement de son mandat actuel au Conseil de Surveillance d'ASM. La nomination de son successeur a été publiée en décembre 2023.



5

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le Document d'Enregistrement Universel 2023 intègre le descriptif complet des éléments de rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A., notamment les éléments suivants sur lesquels l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 est invitée à statuer :

- s'agissant du Directeur Général : les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2023 ou attribués au titre de 2023. Ces éléments figurent en pages 192 à 201 du Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 8<sup>e</sup> résolution proposée à l'Assemblée Générale ;
- s'agissant du Président du Conseil d'Administration : les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2023 ou attribués au titre de 2023. Ces éléments figurent en page 202 du Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 9<sup>e</sup> résolution proposée à l'Assemblée Générale ;
- s'agissant du Directeur Général, du Président du Conseil d'Administration et des Administrateurs de L'Air Liquide S.A. :

les éléments de rémunération présentés au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise en vertu de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce. Ces éléments figurent en pages 172 à 191 du Document d'Enregistrement Universel et font l'objet de la 10<sup>e</sup> résolution proposée à l'Assemblée Générale ;

- s'agissant de l'ensemble des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. : la politique de rémunération des mandataires sociaux, qui est présentée en pages 203 à 211 du Document d'Enregistrement Universel et qui fait l'objet :
  - de la 11<sup>e</sup> résolution pour la partie relative au Directeur Général (concernant M. François Jackow),
  - de la 12<sup>e</sup> résolution pour la partie relative au Président du Conseil d'Administration (concernant M. Benoît Potier), et
  - de la 13<sup>e</sup> résolution pour la partie relative aux Administrateurs.

## SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(en milliers d'euros, arrondis)	2022 <sup>(b)</sup>	2023
<b>François Jackow – Directeur Général :</b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice <sup>(a)</sup>	1 562	2 589
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	962	1 649
<b>TOTAL</b>	<b>2 524</b>	<b>4 238</b>

(a) Incluant les avantages en nature.

(b) Montants prorata temporis pour la période du 1<sup>er</sup> juin au 31 décembre 2022.

(en milliers d'euros, arrondis)	2022 <sup>(b)</sup>	2023
<b>Benoît Potier – Président du Conseil d'Administration :</b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice <sup>(a)</sup>	468	803
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	–	–
<b>TOTAL</b>	<b>468</b>	<b>803</b>

(a) Rémunération fixe et avantages en nature uniquement.

(b) Montants prorata temporis pour la période du 1<sup>er</sup> juin au 31 décembre 2022.

## RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DE M. FRANÇOIS JACKOW (EN SA QUALITÉ DE DIRECTEUR GÉNÉRAL) VERSÉS EN 2023 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2023 SUR LESQUELS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EST INVITÉE À STATUER

### Commentaires

Rémunération  
fixe

**Montant : 1 100 000 €**

Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil d'Administration du 15 février 2023 et approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 3 mai 2023, la part fixe a été déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de Direction et des pratiques de marché.

Rémunération  
variable annuelle

**Montant : 1 471 067 €**

La part variable cible est égale à 120 % de la part fixe.

La part variable est limitée à 150 % de la part fixe.

La part variable cible est liée en 2023 :

- pour 84 % de la part fixe (avec un maximum de 105 % de la part fixe), à deux critères financiers (quantifiables).
- pour 36 % de la part fixe (avec un maximum à 45 %), à des critères personnels (qualitatifs).

Appréciation pour 2023 :

Les objectifs des critères quantifiables ont été réalisés à 94,7 %.

Le montant de la part variable au titre des critères financiers s'établit comme suit :

- **BNPA récurrent** : 75,0 % de la rémunération fixe, représentant 125,0 % de la rémunération cible pour ce critère ;
- **Chiffre d'affaires** : 19,7 % de la rémunération fixe, représentant 82,2 % de la rémunération cible pour ce critère.

Le montant de la part variable au titre des critères personnels s'établit comme suit :

- **RSE** : 12,6 % de la rémunération fixe, représentant 105,0 % de la rémunération cible pour ce critère ;
- **Organisation/RH** : 12,6 % de la rémunération fixe, représentant 105,0 % de la rémunération cible pour ce critère ;
- **Performance individuelle** : 13,8 % de la rémunération fixe, représentant 115,0 % de la rémunération cible pour ce critère.

Le montant de la part variable au titre des objectifs personnels s'élève ainsi à 39,0 % de la rémunération fixe, représentant 108,3 % de la rémunération cible pour les objectifs personnels.

Au total, le montant de la part variable est donc supérieur à la cible et s'élève à 1 471 067 €.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2023 sera payée en 2024 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des Actionnaires, étant précisé que son versement est conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2023 à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général.

**Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable annuelle différée, de rémunération variable pluriannuelle ou de rémunération exceptionnelle.**

Commentaires

Rémunération de long terme (actions de performance)	<p><b>Valorisation IFRS totale (selon la norme IFRS 2) des LTI : 1 649 284 €, représentant 12 050 actions de performance</b></p> <p>Le Plan d'actions de performance du 28 septembre 2023 prévoit des conditions de performance calculées sur trois ans et basées sur les critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la rentabilité des capitaux employés après impôts (à hauteur de 50 %) ;</li> <li>• le Rendement pour l'Actionnaire (intégrant un élément de comparaison relative) (à hauteur de 40 %) ;</li> <li>• l'évolution des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe (à hauteur de 10 %).</li> </ul>
Rémunération à raison de son mandat d'Administrateur	<p><b>0 €</b></p> <p>M. François Jackow ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.</p>
Autres avantages	<p><b>Montant : 18 110 €</b></p> <p>Les avantages en nature (valorisation comptable) comprennent l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations versées en 2023 à un organisme extérieur au titre de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.</p>
Retraite et assimilés / Engagements de long terme	<p><b>Contrat collectif d'assurance de retraite</b></p> <p>M. François Jackow a continué à bénéficier en 2023 d'un <b>contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative</b> (dit « article 82 du Code général des impôts ») pour la fraction de sa rémunération de référence excédant huit PASS. Ce contrat remplace le dispositif de complément de retraite applicable sous certaines conditions aux cadres dirigeants du Groupe dont M. François Jackow bénéficiait avant sa nomination en qualité de Directeur Général. Ce régime de retraite supplémentaire est intégralement soumis à conditions de performance qui sont fonction de la moyenne de l'écart annuel entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE) et le coût moyen pondéré du capital (WACC) (évalué sur fonds propres comptables), calculés (sur la base des comptes consolidés certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale) sur les trois derniers exercices.</p> <p>Au titre de 2023, le Conseil d'Administration du 19 février 2024 a constaté la réalisation à 100 % des conditions de performance. En conséquence, le montant qui sera versé en 2024 au titre de l'exercice 2023 dans le cadre du dispositif de retraite à adhésion individuelle et facultative, s'élèvera au global à 341 231 € (brut). Ce montant versé à terme échu, sera réparti, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023, entre un versement à l'organisme assureur (170 615 €) et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur (<b>170 615 €</b>).</p> <p><b>Régime de retraite à cotisations définies « cadres dirigeants »</b></p> <p>M. François Jackow a continué à bénéficier en 2023 de ce régime de retraite à cotisations définies (dont il bénéficiait antérieurement en qualité de cadre dirigeant, puis en qualité de Directeur Général depuis 2022).</p> <p>Le montant des cotisations versées en 2023 par la Société s'élève à <b>9 502 €</b>.</p> <p><b>Autres engagements</b></p> <p>Au titre de l'exercice 2023, la Société a également versé à des organismes extérieurs des cotisations au titre du plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO) (10 437 €), du régime de prévoyance (12 634 €) et du régime de frais de santé (414 €).</p> <p>Le détail des engagements de long terme (dont l'indemnité de cessation de fonctions et l'indemnité de non-concurrence) est décrit dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 en pages 181 à 183.</p>



## RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DE M. BENOÎT POTIER (EN SA QUALITÉ DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) VERSÉS EN 2023 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2023 SUR LESQUELS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EST INVITÉE À STATUER

### Commentaires

Rémunération fixe	<p><b>Montant : 800 000 €</b></p> <p>Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil d'Administration et approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 3 mai 2023, la part fixe tient compte notamment du rôle spécifique du Président du Conseil d'Administration dans un contexte de succession managériale et des missions que le Conseil d'Administration a souhaité confier à M. Benoît Potier pour la durée de la transition afin de bénéficier de son expérience, de sa connaissance approfondie du Groupe et de ses métiers, de ses Actionnaires et parties prenantes et de ses enjeux stratégiques.</p>
-------------------	--

Rémunération variable annuelle	<p><b>0 €</b></p> <p>Le Président ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.</p>
--------------------------------	---

**Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable annuelle différée, de rémunération variable pluriannuelle ou de rémunération exceptionnelle.**

Rémunération de long terme	<p><b>0 €</b></p> <p>Le Président ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.</p>
----------------------------	---

Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	<p><b>0 €</b></p> <p>M. Benoît Potier ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.</p>
--	---

Autres avantages	<p><b>Montant : 2 782 €</b></p> <p>Les avantages en nature (valorisation comptable) comprennent l'usage d'une voiture de fonction.</p>
------------------	--

Régime collectif de prévoyance (assurance-décès)	<p>M. Benoît Potier bénéficie du régime de prévoyance (assurance-décès uniquement).</p> <p>Le montant de la cotisation versée en 2023 par la Société au titre du régime de prévoyance, s'élève à <b>12 634 €</b>.</p>
--	---

Retraite et assimilés / Engagements de long terme	<p>M. Benoît Potier ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire, d'assurance-vie ou autres engagements de long terme (à l'exception du régime de prévoyance visé ci-dessus).</p>
---	---

*N.B. : Au titre du précédent mandat de Président-Directeur Général de M. Benoît Potier, la Société a également versé en 2023 des cotisations afférentes à la période du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 mai 2022 (en raison du décalage d'un exercice entre la période concernée et le versement) :*

*- au titre du contrat collectif d'assurance-vie (91 897 euros) ; et*

*- dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite, pour un montant de 141 667 euros (réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à M. Benoît Potier destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur).*

*Il s'agit des derniers versements effectués par la Société au titre de ces régimes.*

## RÉSUMÉ DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLICABLE AUX MANDATAIRES SOCIAUX

L'intégralité de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux peut être consultée dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 en pages 203 à 211. Cette politique s'inscrit dans

ses principes et sa structure dans la continuité de celle approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023, avec une proposition d'évolution du niveau de rémunération du Directeur Général.

### 1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale se décompose comme suit :

- la politique de rémunération du Directeur Général (applicable, en 2024, à M. François Jackow) ; et

- la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration (applicable, en 2024, à M. Benoît Potier).

#### 1.1. PRINCIPES APPLICABLES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Dans la continuité des pratiques du Groupe, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs prévoit un équilibre proportionné entre les trois éléments de la rémunération annuelle totale (la part fixe, la part variable et les éléments de motivation à long terme (ou « LTI »)).

La part fixe représente environ 25 %, la part variable environ 35 % et les LTI environ 40 % de la rémunération annuelle totale cible, les **éléments soumis à conditions de performance représentant donc en principe environ 75 % de cet ensemble à la cible.**

La **part fixe** est déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de Direction et des pratiques de marché.

Les **principes applicables à la part variable annuelle** sont inchangés :

- La part variable demeure exprimée en part variable cible ainsi qu'en maximum.
- Concernant la pondération des critères retenue, un poids relatif plus important est affecté aux critères quantifiables par rapport aux critères qualitatifs.
- Le **taux de réalisation** des objectifs de la part variable, exprimé en pourcentage du fixe et de la part variable cible affectée au critère, **sera rendu public ex post.**
- Les **éléments quantifiables** de la part variable annuelle comprennent (i) un critère de progression du bénéfice net récurrent hors change par action (« BNPA récurrent ») qui permet de prendre en compte tous les éléments du compte de résultat et (ii) un critère de croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé qui traduit quant à lui le dynamisme de l'activité.
- Les **éléments qualitatifs** de la part variable annuelle continuent à reposer pour les deux tiers, sur plusieurs catégories ou sous-catégories d'objectifs définies chaque année. Pour 2024, ils intègrent (i) des objectifs RSE (sécurité et fiabilité, déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe dans le cadre du programme stratégique ADVANCE)

et (ii) des objectifs d'Organisation et de Ressources Humaines, concourant ainsi à la pérennité de la Société et reflétant ses objectifs de performance extra-financière. Les éléments qualitatifs continuent également à reposer pour un tiers sur une évaluation de la performance individuelle du dirigeant appréciée au regard du contexte de l'année.

Les **attributions de LTI pour l'exercice 2024** :

- restent soumises au principe de proratisation en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social exécutif ;
- ne sont pas consenties au moment du départ du dirigeant mandataire social exécutif ;
- restent soumises à des conditions de performance exigeantes calculées sur trois ans :
  - le **ROCE** récurrent (à hauteur de 50 %) avec un objectif fixé dans la trajectoire de l'objectif de ROCE annoncé par la Société, soit un niveau maintenu à plus de 10 % à fin 2026,
  - le **taux de rentabilité pour l'Actionnaire (TSR)** (à hauteur de 40 %) calculé (i) pour moitié sur la base d'un TSR absolu (« TSR AL ») en cohérence avec les performances historiques et (ii) pour moitié sur la base d'un TSR relatif (« TSR B ») comparé à la moyenne des TSR du CAC 40,
  - **l'évolution des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe** (à hauteur de 10 %) en valeur absolue sur la période 2024-2026 alignée sur la trajectoire CO<sub>2</sub> du Groupe (faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE).

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficient par ailleurs d'autres bénéfices attachés à l'exercice de leur mandat (voir infra).

## 1.2. MISE EN ŒUVRE POUR LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION 2024 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de revoir à mi-mandat le positionnement de la rémunération globale du Directeur Général, afin de s'assurer qu'il reflète toujours fidèlement son niveau de responsabilité et les conditions de marché.

Pour ce faire, une mise à jour du benchmark réalisé en 2021 dans le cadre de la détermination de la rémunération du Directeur Général a été effectuée en 2023. Elle montre que dans un contexte fortement inflationniste post-crise sanitaire, la médiane et la moyenne des rémunérations des directeurs généraux ont été réévaluées à la hausse, de sorte que le positionnement relatif de la rémunération de M. François Jackow se trouve désormais très largement en dessous de la moyenne du benchmark 2023.

Par conséquent, le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, a estimé qu'il convenait de réévaluer la rémunération globale de M. François Jackow qui était inchangée depuis sa nomination en qualité de Directeur Général, à hauteur de + 10 % (s'appliquant à la rémunération fixe et variable cible ainsi qu'aux

LTI afin de maintenir la structure équilibrée des composantes de sa rémunération). Cette augmentation de 10 % correspond à une augmentation annuelle moyenne de + 3,2 % jusqu'à la fin de son mandat actuel, en cohérence avec l'évolution des rémunérations des collaborateurs au sein du Groupe (dont le détail figure dans le Document d'Enregistrement Universel 2023).

La structure de la rémunération demeure identique à celle approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023. La rémunération ainsi réévaluée restera ensuite stable jusqu'à la fin du mandat de M. François Jackow. M. François Jackow ne percevra aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

Les éléments composant la rémunération du Directeur Général sont décrits ci-dessous.

- (a) La **rémunération fixe** annuelle s'élèvera pour M. François Jackow, à 1 210 000 euros.
- (b) La **rémunération variable** 2024 de M. François Jackow s'établit comme suit :

Indicateur	Cible		Maximum	
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100
<b>CRITÈRES FINANCIERS (QUANTIFIABLES) DONT :</b>	<b>84</b>	<b>70</b>	<b>105</b>	<b>70</b>
BNPA récurrent	60	50	75	50
Chiffre d'affaires	24	20	30	20
<b>CRITÈRES PERSONNELS (QUALITATIFS) DONT :</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>30</b>
RSE	12	10	15	10
Organisation/Ressources Humaines	12	10	15	10
Performance individuelle	12	10	15	10
<b>TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

La part fixe représente ainsi environ 27 % et la part variable 32 % de la rémunération totale cible (LTI compris), et la rémunération variable cible représente 80 % de la part variable maximum.

- **Éléments de rémunération long terme (LTI) :** M. François Jackow se verra attribuer, au titre de son mandat de Directeur Général, pour l'exercice 2024, des actions de performance à hauteur de 1 815 000 euros (sur la base d'une valorisation IFRS).
- Les **avantages en nature** comprennent l'usage d'une voiture de fonction ainsi que les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.
- **Régime de prévoyance et frais de santé :** M. François Jackow continuera à bénéficier du régime de prévoyance complémentaire et du régime de frais de santé couvrant l'ensemble du personnel.
- **Engagements de long terme :** M. François Jackow continuera à bénéficier de **régimes de retraite supplémentaire** institués par L'Air Liquide S.A. : un contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (soumis à conditions de performance<sup>(1)</sup>), un régime de retraite à cotisations définies « cadres dirigeants » et un régime de retraite à cotisations définies (PERO).

- **Engagements liés à la cessation de fonctions :**
  - M. François Jackow pourra bénéficier d'une **indemnité de cessation des fonctions**, encadrée par des conditions de déclenchement très strictes. Le versement de cette indemnité est soumis à des conditions de performance calculées sur trois ans et basées sur l'écart entre le ROCE et le WACC. Le montant de l'indemnité de départ est fixé à **24 mois de rémunération** brute fixe et variable annuelle et diminue progressivement à l'approche de la date à laquelle M. François Jackow, en qualité de Directeur Général, sera atteint par la limite d'âge statutaire.
  - M. François Jackow pourra bénéficier d'une **indemnité** en contrepartie d'un **engagement de non-concurrence** d'une durée de deux ans à compter de la date de cessation de son mandat. Le montant de cette indemnité serait égal à un an de rémunération annuelle brute, fixe et variable, perçue par le Directeur Général (hors les sommes perçues au titre de la rémunération variable de long terme), **le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence étant plafonné à deux ans** de rémunération brute fixe et variable annuelle.

(1) Fonction de l'écart ROCE-WACC sur les 3 derniers exercices, le ROCE retenu étant le ROCE récurrent hors acquisitions majeures définies comme représentant plus de 5 % des capitaux employés (seules 2 à 3 acquisitions ayant dépassé ce niveau au cours des 30 dernières années).

### 1.3. LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (M. BENOÎT POTIER)

La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration est inchangée par rapport à celle approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023.

Ainsi, M. Benoît Potier recevra une **rémunération fixe** annuelle de 800 000 euros, **à l'exclusion de toute rémunération variable et long terme (LTI notamment) et de toute rémunération exceptionnelle.**

Il ne recevra **pas de rémunération additionnelle en sa qualité d'Administrateur.**

M. Benoît Potier disposera par ailleurs d'une voiture de fonction et bénéficiera des régimes de prévoyance (assurance décès uniquement) couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

## 2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

La politique de rémunération des Administrateurs, inchangée par rapport à la politique 2023, vise à déterminer, dans le cadre de l'enveloppe globale votée par l'Assemblée Générale Ordinaire, une **rémunération compétitive sur le plan international, afin de bénéficier des compétences et expertises les meilleures et les plus adaptées, dans le respect de la politique de diversité du Conseil.**

- Elle se compose d'une **rémunération fixe**, proratisée le cas échéant.
- Une **rémunération complémentaire** est allouée à l'Administrateur Référent et aux Présidents des quatre Comités du Conseil pour tenir compte du niveau de responsabilités encourues et des travaux induits par ces fonctions.
- Elle comporte également une **rémunération variable**, prépondérante et **fonction de la participation de chaque Administrateur aux réunions du Conseil et des Comités/groupe de travail**, conformément au Code AFEP/MEDEF, sous la forme de l'allocation d'un montant forfaitaire pour chaque participation à une réunion.
- Afin de tenir compte de l'éloignement des Administrateurs venant de l'étranger, s'ajoute à la rémunération variable un **montant forfaitaire par déplacement** pour ces derniers en cas de participation présente (la rémunération pour un déplacement intercontinental étant plus élevée que celle prévue pour un déplacement intracontinental et pouvant être réajustée afin de demeurer compétitive au niveau international).

Cette politique permet de **promouvoir l'assiduité et la participation effective des Administrateurs aux travaux du Conseil et des Comités**, ce qui favorise notamment le dialogue entre les Administrateurs et l'équipe dirigeante.

À ce jour, **l'enveloppe annuelle maximale globale de rémunération des Administrateurs** s'élève à 1,3 million d'euros par exercice, conformément à la 12<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2020. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de soumettre à l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 un projet de résolution visant à **porter ce montant maximum à 1,5 million d'euros par exercice à partir de 2024**. L'augmentation proposée tient compte notamment de la nouvelle composition du Conseil d'Administration lequel comprend désormais, depuis les nominations récentes approuvées par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023, quatorze membres dont douze nommés par l'Assemblée Générale et du contexte réglementaire évolutif nécessitant un nombre accru de réunions du Conseil d'Administration et/ou de certains Comités (voir la 14<sup>e</sup> résolution proposée à l'Assemblée Générale).



## DEMANDE DE DOCUMENTATION <sup>(a)</sup>

Vous pouvez consulter toute la documentation <sup>(a)</sup> (notamment rapports, comptes sociaux et comptes consolidés) concernant l'Assemblée Générale du 30 avril 2024 en version digitale sur [www.airliquide.com](http://www.airliquide.com), rubrique Actionnaires.

Si vous souhaitez obtenir la documentation <sup>(a)</sup> concernant l'Assemblée Générale au format papier, veuillez cocher la case ci-contre et renseigner votre adresse ci-dessous.

Nom : .....

Prénom : .....

Adresse : .....

Code Postal :

Ville : ..... Pays : .....

Date :

Signature :



Renvoyez ce document avec le formulaire de vote dans l'enveloppe T jointe afin que votre demande soit prise en compte.

(a) Documents visés notamment aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce.

### **AVERTISSEMENT PORTANT SUR LES DÉCLARATIONS PROSPECTIVES**

Le présent document contient des indications sur les perspectives, objectifs et axes de développement du Groupe. Ces déclarations prospectives sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel ou de termes à caractère prospectif tels que « envisager », « avoir l'intention », « anticiper », « croire », « estimer », « planifier », « prévoir », « penser », « avoir pour objectif », ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou terminologie similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les perspectives et objectifs énoncés seront réalisés. Ces déclarations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par le Groupe à la date du présent document. Elles peuvent être affectées par des risques connus et inconnus, des incertitudes et d'autres facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats futurs, les performances et les réalisations du Groupe soient significativement différents des objectifs décrits. Ces informations sont par conséquent susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire ou en raison de la matérialisation de certains risques décrits au chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel. Ces informations sont données uniquement à la date du Document d'Enregistrement Universel. Toutes les déclarations prospectives contenues dans le présent document sont qualifiées dans leur intégralité par cet avertissement.



# Actionnaires au nominatif\* optez pour la convocation électronique pour l'Assemblée Générale 2025

Rendez-vous dans votre  
Espace Actionnaire sur :

[www.airliquide.com](http://www.airliquide.com),

rubrique Actionnaires,  
muni de votre e-mail et de votre code d'accès.

*\* Actionnaires au nominatif pur ou administré*



## Internet

Retrouvez nos publications de l'année :  
Rapport Annuel, Document d'Enregistrement Universel,  
Rapport de Développement Durable, Guide Pratique de l'Actionnaire...  
[www.airliquide.com](http://www.airliquide.com)

## Écrivez-nous

directement sur le site :  
[www.airliquide.com/fr/  
actionnaires/contact](http://www.airliquide.com/fr/actionnaires/contact)

ou depuis la rubrique  
Actionnaires de notre site  
[www.airliquide.com](http://www.airliquide.com)

## Contactez-nous

Air Liquide  
Direction du Service Actionnaires  
TSA 91948, 62978 Arras Cedex 9

**0 800 166 179** Service & appel  
gratuits

ou au +33 (0)1 57 05 02 26  
depuis l'international

## Rencontrez-nous

Carré des Actionnaires  
75, quai d'Orsay,  
75007 Paris

## Suivez-nous



Instagram

[@air\\_liquide\\_group](https://www.instagram.com/air_liquide_group)



YouTube

[@AirLiquideGroup](https://www.youtube.com/AirLiquideGroup)



LinkedIn

[linkedin.com/company/airliquide](https://www.linkedin.com/company/airliquide)



[@AirLiquideGroup](https://twitter.com/AirLiquideGroup)