

Avis de convocation



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 4 MAI 2022 À 15 HEURES
AU PALAIS DES CONGRÈS,
2, PLACE DE LA PORTE MAILLOT
PARIS 17E

AVIS DE CONVOCATION 2022

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 4 MAI 2022 À 15 HEURES



EN PRÉSENTIEL

Assistez à cet événement

AU PALAIS DES CONGRÈS

2, Place de la Porte Maillot, Paris 17^e



EN MODE DIGITAL

Assistez à cet événement
en direct ou en différé via Internet



Retrouvez
l'Assemblée Générale sur
le site www.airliquide.com
en scannant le QR code ci-dessous.



SOMMAIRE

6

PANORAMA ET
PERFORMANCE
DU GROUPE EN 2021

17

PARTICIPER
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

18 - Comment participer
à l'Assemblée Générale en 2022 ?

20 - Plus d'informations

21

OBJECTIFS ET PROJETS
DE RÉOLUTIONS

43

CONSEIL
D'ADMINISTRATION

43 - Membres du Conseil d'Administration
(Informations au 31 décembre 2021)

50 - Nouvelle candidature proposée
à l'Assemblée Générale du 4 mai 2022

51

ÉVOLUTION DE
LA GOUVERNANCE

53

RÉMUNÉRATION
DES MANDATAIRES
SOCIAUX

INVENTONS L'AVENIR

Air Liquide est un leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé. Présent dans **75 pays** avec **66 400 collaborateurs**, le Groupe sert plus de **3,8 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.

Air Liquide a pour ambition d'être **un leader de son industrie**, d'être **performant** sur le long terme et de **contribuer à un monde plus durable** – avec au cœur de sa stratégie, un engagement marqué en faveur du climat et de la transition énergétique. Sa stratégie de transformation centrée sur le client vise une **croissance rentable, régulière et responsable** dans la durée. Elle s'appuie sur **l'excellence opérationnelle** et **la qualité des investissements**, de même que sur l'innovation ouverte et l'organisation en réseau mise en place par le Groupe à l'échelle mondiale. Grâce à l'engagement et l'inventivité de ses collaborateurs pour répondre aux enjeux de la transition énergétique et environnementale, de la santé et de la transformation numérique, Air Liquide crée encore plus de **valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes**.

Le chiffre d'affaires d'Air Liquide s'est élevé à plus de **23 milliards d'euros en 2021**. Air Liquide est coté à la Bourse Euronext Paris (compartiment A) et appartient aux indices CAC 40, CAC 40 ESG, EURO STOXX 50 et FTSE4Good.

Air Liquide a publié son nouveau plan stratégique à moyen terme pour la période 2021-2025 le 22 mars 2022.



Air Liquide est partenaire principal d'Energy Observer, un navire hydrogène autonome en énergie et zéro émission, à la fois plaidoyer et laboratoire de la transition énergétique.

PANORAMA ET PERFORMANCE DU GROUPE EN 2021

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

Présent dans

75

PAYS

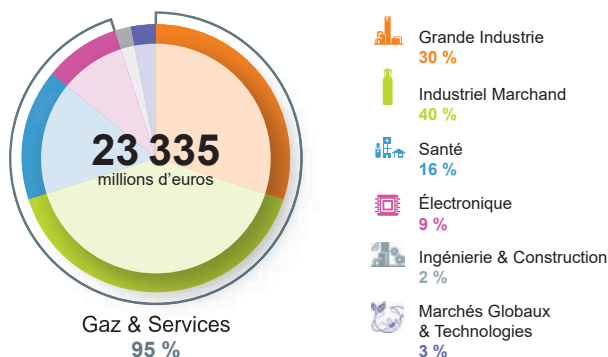
> **500 000**

ACTIONNAIRES
INDIVIDUELS
détenant 33 % du capital

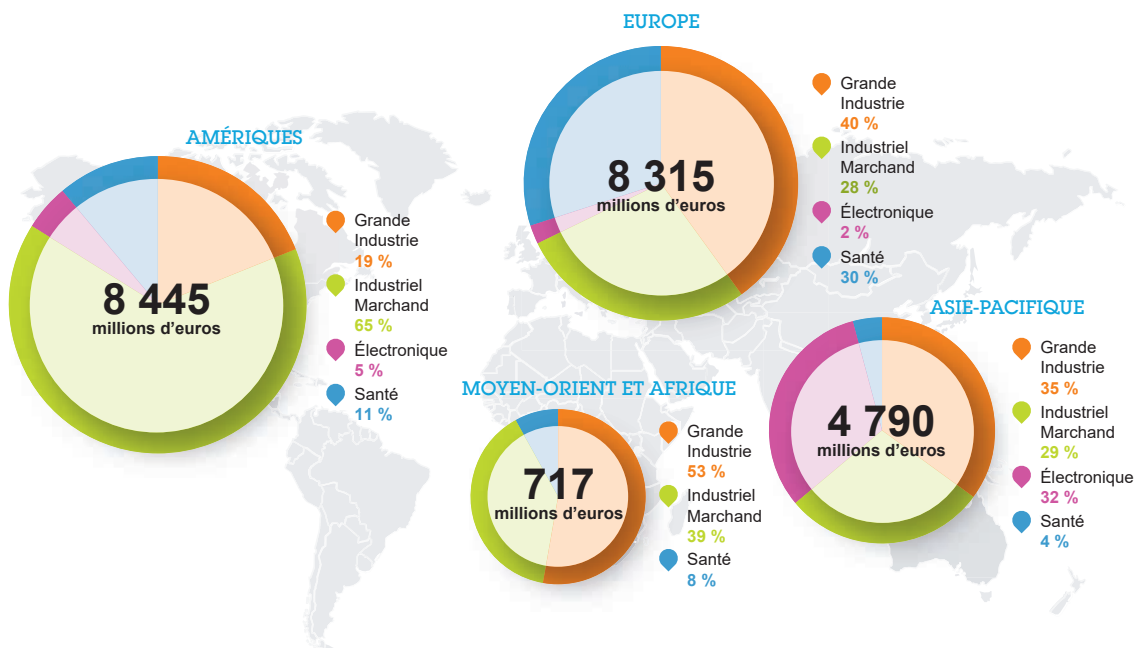
≈ **66 400**

COLLABORATEURS

CHIFFRE D'AFFAIRES 2021 DU GROUPE PAR ACTIVITÉ



CHIFFRE D'AFFAIRES 2021 DU GROUPE PAR ZONE ET PAR ACTIVITÉ POUR GAZ & SERVICES (G&S)



2021, UNE EXCELLENTE ANNÉE À L'AUNE DE TOUS LES CRITÈRES DE PERFORMANCE

RÉSULTAT NET
(part du Groupe)

2,6
Mds €

- TOUTES LES BRANCHES D'ACTIVITÉ ET TOUTES LES GÉOGRAPHIES DES GAZ & SERVICES SONT EN FORTE CROISSANCE
- VENTES GROUPE EN FORTE PROGRESSION
+ 13,9 % + 8,2 % comparable
- NOUVELLE AMÉLIORATION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE ^(a)
+ 70 PBS
- QUALITÉ DU PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENT
> 3,3 Mds € d'opportunités, dont
> 40 % des projets liés à la transition énergétique
- PROGRESSION DU ROCE RÉCURRENT ^(b) QUI ATTEINT 9,3 %
- AVANCÉES SIGNIFICATIVES DANS LES DOMAINES DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

MAINTIEN DE L'ENGAGEMENT ENVERS LES ACTIONNAIRES

PROPOSITION
DE DIVIDENDE

2,90
euros ^(c)

NOUVELLE HAUSSE DU DIVIDENDE
PROPOSÉE EN 2022

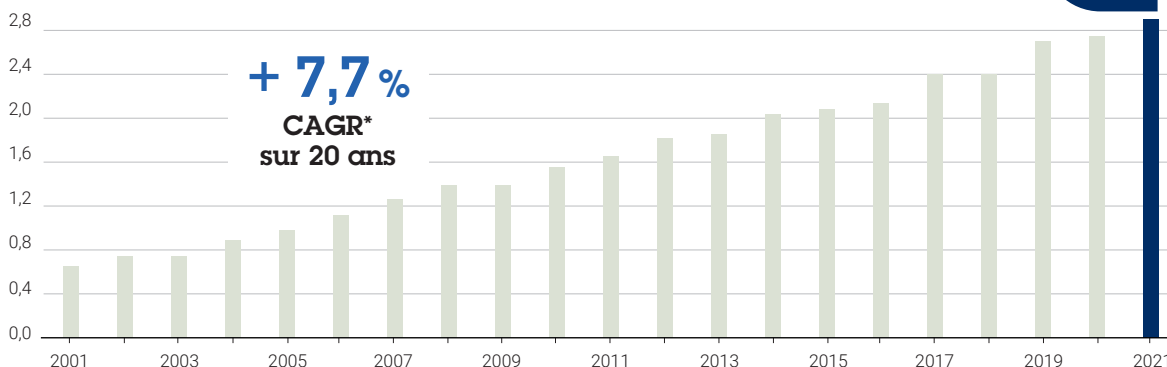
+ 5,5 % de croissance

TAUX DE DISTRIBUTION
55 %

ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES
EN JUIN 2022

CROISSANCE DU DIVIDENDE

Dividende ^(d) en euro par action



* Croissance Annuelle Moyenne.

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

(b) Sur la base du résultat net récurrent.

(c) Soumis à l'approbation des Actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 4 mai 2022.

(d) Données historiques ajustées pour tenir compte de la division du nominal en 2007, des attributions d'actions gratuites passées et de l'augmentation de capital de 2016.

FAITS MARQUANTS 2021

CORPORATE



- > Annonce du **plan de succession de Benoît Potier à la Direction Générale** d'Air Liquide associé à la mise en place d'une nouvelle gouvernance. Sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'Administration qui se réunira à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires en 2022 sera appelé à **renouveler le mandat de Benoît Potier en qualité de Président du Conseil d'Administration** et à **nommer François Jackow pour lui succéder en qualité de Directeur Général à compter du 1^{er} juin 2022**.



- > Renforcement de la Fondation Air Liquide avec l'ouverture des dons aux Actionnaires du Groupe⁽¹⁾.

DÉVELOPPEMENT DURABLE



- > Présentation d'objectifs de développement durable ambitieux, autour de trois axes :
 - **Agir pour une société bas carbone** : Air Liquide se fixe pour objectif d'atteindre la neutralité carbone en 2050, avec d'ici 2035 une réduction de 33 % par rapport à 2020 de ses émissions de CO₂, cette baisse débutant autour de 2025. Il s'agit également de développer pour ses clients industriels une large gamme de solutions bas carbone pour réduire les leurs.
 - **Agir pour la Santé** en améliorant la qualité de vie des patients avec des pathologies chroniques dans les économies matures et en facilitant l'accès à l'oxygène médical pour les communautés rurales des pays à revenus faible et intermédiaire.
 - **Agir en confiance** en s'engageant auprès des collaborateurs et en s'inscrivant dans les meilleures pratiques de gouvernance.
- > Réalisation de la **première émission obligataire verte** du Groupe avec une levée de **500 millions d'euros à 10 ans** dédiée à plusieurs projets de développement durable, notamment dans l'hydrogène et le biogaz.
- > Partenariat avec Rothschild & Co et la Fondation Solar Impulse pour lancer un **fonds d'investissement de 200 millions d'euros** pour accompagner le développement de Petites et Moyennes Entreprises à fort potentiel travaillant sur des solutions respectueuses de l'environnement.

SANTÉ



- > **Poursuite de la mobilisation des équipes** dans la lutte contre la pandémie, partout dans le monde.
- > **Acquisition de Betamed S.A.**, acteur majeur de la santé à domicile en Pologne.

(1) Résidents fiscaux en France.

DÉCARBONATION

de nos processus de production
et de ceux de nos clients



> Contrats long terme d'**achat d'électricité renouvelable** en Belgique et aux Pays-Bas pour réduire l'empreinte carbone de nos unités de production.

> **Finalisation de l'acquisition** des 16 unités de séparation des gaz de l'air (ASU) de Sasol situées à Secunda, en Afrique du Sud, avec pour objectif de réduire de 30 % à 40 % les émissions de CO₂ associées à la production d'oxygène dans les 10 prochaines années.



> Sélection par la **Commission européenne de Kairos@C**, projet de captage et de séquestration de carbone mené avec **BASF** pour décarboner le site industriel situé sur le Port d'Anvers, pour recevoir un financement du **Fonds Innovation européen**.

> Signature avec **ArcelorMittal** d'un protocole d'accord ayant pour objectif la mise en œuvre de solutions pour la **production d'acier bas carbone** à Dunkerque.

> Nouvelle année record avec **48 contrats on-site** dans l'Industriel Marchand.



> Protocole d'accord avec **Borealis, Esso S.A.F., TotalEnergies et Yara International ASA** pour développer une **infrastructure de captage et stockage du CO₂** qui contribuera à la décarbonation du bassin industriel normand.

HYDROGÈNE BAS CARBONE



> Production d'hydrogène bas carbone pour l'industrie :

– Signature d'un protocole d'accord avec **Siemens Energy** pour **développer des électrolyseurs de grande capacité en Europe**.

– Acquisition de la société H2V Normandie, rebaptisée **Air Liquide Normand'Hy**, qui a pour objectif de construire un électrolyseur d'**au moins 200 MW**.

– Projet de coopération avec **TotalEnergies** pour **décarboner la production d'hydrogène** sur la plateforme de TotalEnergies en Normandie.

– Projet de construction en **Allemagne** d'une unité de production d'**hydrogène renouvelable de taille industrielle qui sera reliée à l'infrastructure locale** existante de canalisations d'Air Liquide.

– Montée en puissance de **la plus grande unité du monde de production d'hydrogène renouvelable** par électrolyse à membrane au Canada, d'une capacité de 20 MW.

> Nombreux partenariats et initiatives pour développer l'hydrogène bas carbone pour la mobilité :

– Lancement avec **TotalEnergies, VINCI** et plusieurs entreprises internationales du **plus grand fonds d'investissement mondial** avec un potentiel de 1,5 milliard d'euros, dédié aux infrastructures d'hydrogène décarboné.

– Partenariat avec **Airbus et VINCI Airports** pour développer **l'usage de l'hydrogène** et accélérer la **décarbonation du secteur aérien**. L'aéroport pilote de Lyon-Saint Exupéry accueillera les premières installations dès 2023.

– Signature d'un **protocole d'accord avec Airbus et le Groupe ADP** pour préparer l'arrivée de **l'hydrogène dans les aéroports** en 2035 dans le cadre du développement de l'avion à hydrogène.

– Signature avec **Faurecia** d'un accord de développement conjoint pour concevoir et produire des **systèmes de réservoirs embarqués** d'hydrogène liquide destinés aux poids lourds.

– Protocole d'accord avec **IVECO** pour accélérer le développement de la mobilité lourde hydrogène en Europe, via le développement de **poids lourds hydrogène** et le déploiement de **stations hydrogène**.

– Renforcement du soutien à **Energy Observer** en devenant pour quatre ans **partenaire principal** de ce navire-laboratoire qui témoigne du rôle clef de l'hydrogène dans la transition énergétique.



PERFORMANCE

PERFORMANCE FINANCIÈRE 2021

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2020	2021	Variation 2021/2020 publiée	Variation 2021/2020 comparable ^(a)
Chiffre d'affaires total	20 485	23 335	+ 13,9 %	+ 8,2 %
<i>dont Gaz & Services</i>	19 656	22 267	+ 13,3 %	+ 7,3 %
Résultat opérationnel courant	3 790	4 160	+ 9,8 %	+ 12,7 %
Marge opérationnelle Groupe	18,5 %	17,8 %	- 70 pbs	
<i>Variation hors énergie</i>			+ 70 pbs	
Autres produits et charges opérationnels non courants	(140)	(151)		
Résultat net (part du Groupe)	2 435	2 572	+ 5,6 %	
Résultat net récurrent (part du Groupe) ^(b)	2 341	2 572	+ 9,9 %	
<i>Variation résultat net récurrent (part du Groupe) hors change</i>			+ 13,3 %	
Bénéfice net par action (en euros)	5,16	5,45	+ 5,5 %	
Dividende par action (en euros)	2,75	2,90 ^(c)	+ 5,5 %	
Capacité d'autofinancement	4 932	5 292	+ 7,3 %	
Paiements nets sur investissements ^(d)	1 971	3 388		
Dette nette	10,6 Mds €	10,4 Mds €		
Ratio de dette nette sur fonds propres	55,8 %	47,5 %		
Rentabilité des capitaux employés après impôts – ROCE	9,0 %	9,3 %	+ 30 pbs	
ROCE RÉCURRENT ^(e)	8,6 %	9,3 %	+ 70 pbs	

(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 2021.

(d) Incluant les transactions avec les minoritaires.

(e) Sur la base du résultat net récurrent.

Le chiffre d'affaires 2021 du **Groupe** s'établit à **23 335 millions d'euros**, en croissance comparable ⁽¹⁾ de **+ 8,2 %**. Cette forte progression des ventes en 2021 intervient après une année 2020 marquée par la résilience du Groupe dans un environnement sanitaire particulièrement difficile. Par rapport à 2019, les ventes 2021 progressent de + 6 % ⁽²⁾. Le chiffre d'affaires consolidé de l'Ingénierie & Construction, en hausse de + 55,4 % en données comparables, bénéficie notamment des projets liés à la transition énergétique. Celui des Marchés Globaux & Technologies affiche une croissance comparable de + 17,8 %, soutenue par le dynamisme du Biogaz. Les prises de commandes sont en forte hausse pour ces deux activités. Les prix de l'énergie ont connu une augmentation exceptionnellement forte au 2nd semestre, notamment en Europe, générant un effet énergie très élevé de + 8,4 % sur les ventes 2021, et atteignant même + 16,5 % au 4^e trimestre. Les effets de change et de périmètre significatif sont négatifs et s'élèvent respectivement à - 1,6 % et - 1,1 %. Ainsi, le chiffre d'affaires publié du Groupe augmente de + 13,9 %.

Le chiffre d'affaires **Gaz & Services** 2021 atteint **22 267 millions d'euros**, en forte hausse comparable ⁽¹⁾ de **+ 7,3 %**. Les ventes 2021 sont en progression publiée de + 13,3 % : l'effet énergie (+ 8,8 %) qui atteint un niveau record, notamment en fin d'année, est modéré par des effets défavorables de change (- 1,6 %) et de périmètre significatif (- 1,2 %). L'effet périmètre correspond essentiellement à la cession en 2020 de Schülke dans la Santé et à la réduction ou la cession en 2020 de la participation du Groupe dans plusieurs distributeurs non stratégiques au Japon, partiellement compensées par l'acquisition fin juin 2021 des 16 unités de séparation des gaz de l'air de Sasol.

- Le chiffre d'affaires Gaz & Services de la zone **Amériques** s'établit à **8 445 millions d'euros** pour l'année 2021, en croissance comparable de **+ 7,6 %**. Les ventes de la Grande Industrie, en hausse de + 7,6 %, bénéficient d'une demande forte et du démarrage et de la montée en puissance de nouvelles unités. La reprise se poursuit en Industriel Marchand avec un chiffre d'affaires en croissance de + 6,9 %. Les ventes de la Santé progressent de + 13,7 % sur l'année : les équipes sont restées mobilisées contre la pandémie et l'activité se normalise graduellement, notamment aux États-Unis dans la médecine de ville. Le chiffre d'affaires de l'Électronique affiche une croissance solide de + 5,2 % en 2021.
- Le chiffre d'affaires 2021 Gaz & Services de la zone **Europe** augmente de **+ 7,0 %** sur une base comparable et atteint **8 315 millions d'euros**. Les ventes de la Grande Industrie (+ 5,2 %) sont soutenues par la forte activité des clients de la Sidérurgie et de la Chimie ainsi que par une reprise progressive du Raffinage. L'activité Industriel Marchand est en forte croissance comparable de + 10,8 %, bénéficiant de volumes dynamiques dans l'ensemble des marchés et des géographies et d'une accélération des effets prix notamment au 4^e trimestre. La Santé affiche un chiffre d'affaires en progression de + 4,7 % sur une base comparable, après une croissance exceptionnellement forte de + 9,7 % en 2020 : les ventes d'oxygène médical liées à la pandémie progressent fortement en 2021, même si les ventes du 4^e trimestre sont inférieures au niveau record de 2020.

Le chiffre d'affaires bénéficie par ailleurs d'une reprise de l'activité dans la Santé à domicile et des interventions chirurgicales dans les hôpitaux.

- Le chiffre d'affaires Gaz & Services 2021 de la zone **Asie-Pacifique** est en forte hausse comparable de **+ 6,4 %** et s'établit à **4 790 millions d'euros**. Sur l'année, les ventes de la Grande Industrie progressent de + 2,9 % : après un 1^{er} semestre très dynamique, elles sont en retrait au deuxième semestre, essentiellement du fait des mesures ponctuelles de contrôle de l'énergie en Chine. L'activité Industriel Marchand présente une croissance comparable de + 10,2 %, soutenue par la forte activité en Chine et la reprise dans le reste de l'Asie. Les ventes 2021 de l'Électronique augmentent de + 6,7 % sur une base comparable, avec une forte contribution des Gaz vecteurs qui bénéficient du démarrage et de la montée en puissance de plusieurs unités.
- Le chiffre d'affaires Gaz & Services 2021 de la zone **Moyen-Orient et Afrique** atteint **717 millions d'euros**, en augmentation de **+ 12,7 %** en données comparables. Les ventes de la Grande Industrie bénéficient de la forte demande en hydrogène des clients du bassin de Yanbu en Arabie Saoudite. Les volumes de gaz de l'air sont en très forte hausse en Afrique du Sud, avec l'intégration des 16 unités de Sasol dont l'acquisition a été finalisée fin juin : au 2^e semestre, les ventes atteignent 70 millions d'euros et sont reportées dans le périmètre significatif, donc exclues de la croissance comparable en 2021. En Industriel Marchand, les ventes continuent de progresser et l'activité Santé est en forte croissance notamment sur les trois premiers trimestres.

En termes de ventes par branche d'activité, les ventes de la **Grande Industrie** augmentent de **+ 5,5 %** sur une base comparable et bénéficient d'une forte demande des marchés de la Sidérurgie et de la Chimie ainsi que d'une reprise du raffinage au cours de l'année. Le chiffre d'affaires de l'**Électronique** progresse de **+ 7,0 %** dans un marché très dynamique. La croissance de la **Santé** reste forte à **+ 7,2 %** malgré une base de comparaison élevée en 2020, avec des équipes toujours mobilisées dans la lutte contre la covid-19. La reprise de l'activité **Industriel Marchand** s'est poursuivie en 2021, avec des ventes en hausse de **+ 8,4 %**, soutenues par un **effet prix de + 3,6 % sur l'année** qui s'accélère pour atteindre **+ 7,0 % au 4^e trimestre**.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'**Ingénierie & Construction** s'établit à **387 millions d'euros** en 2021, en forte hausse comparable de **+ 55,4 %**. Sur l'année 2021, les prises de commandes dépassent 1 milliard d'euros pour la première fois depuis 2014 et s'élèvent à **1 249 millions d'euros**. Elles bénéficient de la transition énergétique et de la dynamique positive en Asie qui représente plus de la moitié des commandes.

Le chiffre d'affaires 2021 de l'activité **Marchés Globaux & Technologies** s'établit à **681 millions d'euros**, en croissance comparable de **+ 17,8 %**. L'activité biogaz, très dynamique, est soutenue par la montée en puissance de nouvelles unités de production et par la hausse des prix de vente en lien avec l'augmentation des prix de l'énergie, notamment aux États-Unis.

(1) Il s'agit de la variation du chiffre d'affaires de la période, retraité des impacts du change, de l'énergie et de périmètre significatif. Sauf indication contraire, la croissance des ventes est systématiquement communiquée en données comparables.

(2) Du fait du contexte sanitaire exceptionnel, une comparaison avec les ventes de 2019 a été introduite afin d'aider à la lecture de la performance de l'année 2021. La comparaison entre 2021 et 2019 est calculée en additionnant les effets comparables de 2020 et 2021. Elle est donnée à titre de référence et ne constitue pas un indicateur alternatif de performance. Les croissances comparables mentionnées sont calculées par rapport à la même période de 2020 sauf lorsqu'il est fait mention de 2019.

Les **efficacités** s'élevèrent à **430 millions d'euros** sur l'année, dépassant l'objectif annuel de 400 millions d'euros.

Le **résultat opérationnel courant (ROC)** du Groupe atteint **4 160 millions d'euros** en forte augmentation de + 9,8 % et de **+ 12,7 % à données comparables**, ce qui est **nettement supérieur à la croissance comparable des ventes** de + 8,2 %. La **marge opérationnelle (ROC sur chiffre d'affaires)** s'établit à **17,8 %**, en **amélioration de + 70 points de base hors effet énergie**. En données publiées, la marge opérationnelle est en recul de - 70 points de base par rapport à 2020 du fait de la forte hausse des coûts de l'énergie qui sont contractuellement refacturés aux clients, créant ainsi un effet dilutif sur la marge publiée. Cette performance reflète la capacité du Groupe à transférer rapidement dans les prix l'augmentation exceptionnellement forte et brutale des coûts de l'énergie au 2^e semestre. Il s'agit également de la 3^e année successive d'amélioration significative de la marge opérationnelle hors effet énergie après les performances de 2019 (+ 70 points de base) et 2020 (+ 80 points de base).

Le **résultat net part du Groupe** atteint **2 572 millions d'euros** en 2021, en croissance publiée de **+ 5,6 %** et en forte hausse de **+ 8,9 % hors change**. Le **résultat net récurrent part du Groupe** ⁽¹⁾ s'établit également à **2 572 millions d'euros**, en forte augmentation de **+ 13,3 % hors change** par rapport au résultat net récurrent part du Groupe 2020.

Le **bénéfice net par action** s'établit à **5,45 euros**, en amélioration de + 5,5 % par rapport à 2020, en ligne avec la croissance du résultat net part du Groupe.

La **capacité d'autofinancement** s'éleva à **5 292 millions d'euros**, en forte hausse de + 7,3 % et de **+ 9,1 % hors effet de change**. Elle s'établit à un niveau élevé de 22,7 % des ventes et **24,5 % hors effet énergie**, en amélioration de **+ 40 points de base par rapport à 2020**.

Les paiements sur **investissements industriels** bruts s'élevèrent à **2 917 millions d'euros** et se comparent à 2 630 millions d'euros en 2020. Ils représentent 12,5 % des ventes et **13,5 % hors effet énergie**, ce qui reflète une activité de développement de projets très dynamique. Les **investissements financiers** s'élevèrent à **660 millions d'euros** en 2021, en forte hausse par rapport à 129 millions d'euros en 2020. Ils intègrent l'acquisition des unités de Sasol pour environ 480 millions d'euros. Au total, 21 acquisitions ont été réalisées en 2021. La **dette nette** s'établit à **10 448 millions d'euros** au 31 décembre 2021.

Les **décisions d'investissement industriel** sont proches de **3,0 milliards d'euros**, stables par rapport à 2020. Les **décisions d'investissement financier** atteignent **662 millions d'euros** en 2021 et intègrent l'acquisition des 16 unités de production des gaz de l'air de Sasol pour environ 480 millions d'euros. Le **portefeuille d'opportunités d'investissement à 12 mois** est en hausse et atteint **3,3 milliards d'euros** fin 2021, avec de nouvelles entrées au 2^e semestre notamment liées à l'Électronique en Asie et à la Grande Industrie. Les **investissements en cours d'exécution** (« investment backlog ») restent stables à un niveau élevé de **3,2 milliards d'euros**, avec une répartition très équilibrée entre les différents secteurs d'activité et géographies.

La **contribution additionnelle aux ventes** des montées en puissance et des démarrages d'unités s'éleva à **345 millions d'euros** en 2021 et incluent 70 millions d'euros de contribution des unités de Sasol en Afrique du Sud au 2^e semestre. La **contribution additionnelle aux ventes 2022** des montées en puissance et des démarrages d'unités devrait être comprise entre **410 et 435 millions d'euros**. Elle inclut environ 135 millions d'euros des 16 unités de Sasol acquises fin juin 2021, la moitié de ce montant étant reportée dans le périmètre significatif.

Le **retour sur capitaux employés après impôts (ROCE)** est de **9,3 %** en 2021. Le **ROCE récurrent** est identique (**9,3 %**), en amélioration significative par rapport à 8,6 % en 2020 et en ligne avec l'objectif d'atteindre un ROCE supérieur à 10 % en 2023 ou 2024.

Lors de l'Assemblée Générale du 4 mai 2022, le versement d'un dividende de **2,90 euros par action** sera proposé aux Actionnaires au titre de l'exercice 2021, représentant une croissance de **+ 5,5 %** par rapport à 2020. Le détachement du coupon est fixé au 16 mai 2022 et la mise en paiement interviendra à compter du 18 mai 2022. De plus, une **attribution d'actions gratuites** est prévue pour juin 2022 à raison de 1 action gratuite pour 10 actions détenues, et, au titre de la prime de fidélité, d'une action gratuite supplémentaire pour 100 actions détenues depuis plus de deux années calendaires.

Le Conseil d'Administration d'Air Liquide, qui s'est réuni le 15 février 2022, a arrêté les comptes audités de l'exercice 2021. Un rapport avec une certification sans réserve a été émis le 4 mars 2022 par les Commissaires aux comptes.

(1) 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.

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 2021

ENGAGEMENTS ANNONCÉS EN MARS 2021

AGIR POUR UN AVENIR DURABLE

UN ENGAGEMENT INTÉGRANT TOUTES NOS ACTIVITÉS À TRAVERS 3 PILIERS COMPLÉMENTAIRES



Nous nous inscrivons dans une trajectoire de **croissance** régulière de nos résultats tout en préparant résolument **l'avenir**.



Performance économique et **développement durable** sont ainsi au cœur de notre stratégie de croissance.



Notre ambition pour l'avenir est d'aller encore plus loin et faire la différence notamment à travers les :

3 PILIERS DE NOTRE ENGAGEMENT



AGIR POUR UNE SOCIÉTÉ BAS CARBONE

Décarboner nos activités avec un objectif de neutralité carbone d'ici 2050



Décarboner **nos opérations** en mettant en œuvre des technologies innovantes



Déployer des **solutions bas carbone** avec et pour nos clients



Accélérer la transition vers un **écosystème hydrogène** pour la société tout entière



AGIR POUR LA SANTÉ

Améliorer la qualité de vie des patients, faciliter le travail des professionnels de santé et rendre les systèmes de santé plus efficaces



Favoriser la **personnalisation des parcours de soin** grâce à l'accompagnement humain et aux outils numériques, dans les économies matures



Faciliter **l'accès à l'oxygène médical** dans les pays à revenu faible et intermédiaire



AGIR EN CONFIANCE

Avec et pour nos parties prenantes



Créer un environnement de travail **plus sûr, plus inclusif et plus collaboratif**



Construire une gouvernance exemplaire pour créer une **relation de proximité** avec l'ensemble de nos Actionnaires

PREMIÈRES RÉALISATIONS 2021

> Objectifs

> Premières réalisations
2021



AGIR pour une réduction des émissions de CO₂ vers une neutralité carbone en 2050

- > d'ici à 2035, une **réduction de - 33 % de ses émissions de CO₂** des scopes 1 et 2 par rapport à 2020
- > d'ici à 2025, **une réduction de - 30 % de l'intensité carbone** par rapport à 2015

- > **< + 1 %**
- > **- 24 %**



AGIR pour la santé

- > **améliorer la qualité de vie** des patients chroniques à domicile dans les pays matures
- > **améliorer l'accès à l'oxygène à usage médical** dans les pays à revenu faible et intermédiaire

- > **38 %** de patients avec un parcours personnalisé
- > **~ 1 M** de personnes obtiennent un accès à l'O₂ dans les pays à revenu faible et intermédiaire



AGIR en confiance

- En nous engageant auprès de nos collaborateurs
- En nous inscrivant dans les meilleures pratiques de gouvernance

- > **35 % de femmes parmi les ingénieurs et cadres** d'ici à 2025
- > **100 % de nos collaborateurs** d'ici à 2025 ayant une **couverture sociale de base commune** incluant une prévoyance, une couverture santé et 14 semaines minimum de congé maternité

- > **31 %** de femmes parmi les cadres et ingénieurs
- > en cours de déploiement

EAU : première publication des objectifs du Groupe.

PERSPECTIVES COMMUNIQUÉES LE 16 FÉVRIER 2022

En 2021, le Groupe a réalisé une **excellente année à l'aune de tous les critères de performance**, malgré la **persistance de la crise sanitaire et les fortes tensions inflationnistes** liées notamment à la hausse significative des **prix de l'énergie** au second semestre.

Qu'il s'agisse de faire face à la crise de la covid-19, à la forte accélération de l'inflation ou encore au défi de la transition énergétique, les équipes d'Air Liquide se sont **mobilisées sur tous les fronts** démontrant une forte **réactivité et une grande capacité d'adaptation**. Le Groupe a su **agir au présent tout en préparant l'avenir** : la dynamique d'investissement a été particulièrement soutenue avec la **signature de nombreux accords** notamment dans le domaine de la **transition énergétique**.

Le Groupe a réalisé une nouvelle année de **croissance profitable** : les **ventes s'élevaient à 23,3 milliards d'euros**, en hausse de **+ 8,2 % en comparable**, la **marge opérationnelle augmente de 70 points de base** hors effet de l'énergie, le **résultat net récurrent ⁽¹⁾ progresse de 13,3 %** à change constant.

Toutes les activités sont en croissance significative : les Gaz & Services, soit 95 % du chiffre d'affaires du Groupe, l'Ingénierie & Construction ainsi que les Marchés Globaux & Technologies. **Toutes les branches d'activité et toutes les géographies** des Gaz & Services sont en hausse à des niveaux élevés, l'Asie progressant de + 6 %, l'Europe de + 7 % et les Amériques de + 8 %.

Le Groupe a encore amélioré sa marge opérationnelle par une **politique de prix adaptée à l'inflation, des efficacités significatives** s'élevant à 430 millions d'euros et une **gestion dynamique de son portefeuille d'activités**. Dans un contexte de hausse brutale et continue des prix de l'énergie, il a notamment démontré d'une part la

force de son modèle, qui lui permet de transférer automatiquement ces variations aux clients de la Grande Industrie, et d'autre part sa **capacité à ajuster rapidement ses prix** auprès de ses clients Industriel Marchand.

Le bilan d'Air Liquide s'est encore renforcé. Le **ROCE récurrent atteint 9,3 %**, proche de l'objectif 2023-2024 de plus de 10 %. La capacité d'autofinancement reste élevée à 24,5 % des ventes, hors effet énergie, et permet de **réduire la dette tout en finançant nos investissements et le versement du dividende**. Les **décisions d'investissement ont atteint 3,6 milliards d'euros** sur l'année, et les **opportunités** restent importantes à **3,3 milliards d'euros** dont plus de **40 % en lien avec la transition énergétique**. Traduisant la confiance dans l'avenir, le **dividende** qui sera soumis au vote des Actionnaires en mai prochain s'élève à **2,90 euros par action**, soit une augmentation de **+ 5,5 %**. Par ailleurs, **une attribution d'actions gratuites aura lieu en juin 2022**.

Combinant dans son modèle de croissance performance financière et extra-financière, Air Liquide est particulièrement bien positionné sur les marchés d'avenir. Pour répondre notamment au défi majeur du changement climatique et de la transition énergétique, le Groupe dispose d'un **ensemble de solutions intégrant hydrogène et technologies de décarbonation de l'industrie**. **Contribuer à un avenir durable est au cœur de son métier et de sa stratégie**.

En 2022, en l'absence de perturbation significative de l'économie, Air Liquide est confiant dans sa capacité à augmenter à nouveau sa marge opérationnelle et à réaliser une croissance du résultat net récurrent ⁽²⁾, à change constant.

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

(2) Marge opérationnelle hors effet énergie. Résultat net récurrent hors éléments exceptionnels significatifs sans impact sur le résultat opérationnel courant, hors impact d'une potentielle réforme fiscale aux États-Unis en 2022.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

Se voir, être ensemble, échanger, débattre...

Nous serons heureux de vous retrouver pour cette nouvelle Assemblée Générale d'Air Liquide. Nous aborderons de nombreux sujets :

2021 a été une année marquante pour le Groupe, avec de **grandes avancées dans le domaine du Développement Durable** et notamment de **l'hydrogène** et une **performance financière excellente** au regard du contexte.

2022 est une année majeure pour votre Groupe, avec la publication récente du **nouveau plan stratégique** à horizon 2025, **ADVANCE**, un plan qui combine performance financière et extra-financière, et une **nouvelle structure de gouvernance**.

Benoît Potier et François Jackow seront là pour vous parler de l'avenir de votre Groupe.

Nous comptons sur votre présence, au Palais des Congrès ou sur airliquide.com !



PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
4 MAI 2022 À 15 HEURES
AU PALAIS DES CONGRÈS
2, PLACE DE LA PORTE MAILLOT, PARIS 17^E

L'Assemblée Générale Mixte d'Air Liquide se tiendra le mercredi 4 mai 2022 à 15 heures, sur première convocation, au Palais des Congrès, 2, Place de la Porte Maillot, Paris 17^e.

La tenue de l'Assemblée Générale s'effectuera en conformité avec les règles relatives à la situation sanitaire. Les modalités de tenue et de participation à cette Assemblée pouvant être amenées à évoluer en fonction de l'évolution de la situation sanitaire et/ou réglementaire, les Actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale 2022 sur le site de la Société www.airliquide.com.

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE EN 2022 ?

1. ASSISTER PERSONNELLEMENT À L'ASSEMBLÉE

Si vous souhaitez assister à 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 A – Vote par Internet – Étape 2). Cette demande peut aussi être faite via le formulaire papier (voir ci-après paragraphe B – Vote par courrier).

Dans tous les cas, cette carte devra être présentée à l'accueil 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 d'accès. Vous pouvez désormais recevoir de façon électronique ce document en indiquant votre adresse e-mail lorsque vous faites votre demande de carte en ligne (voir ci-après paragraphe A – Vote par Internet – Étape 2).

2. VOTER SUR LES RÉOLUTIONS PAR INTERNET OU PAR COURRIER

Air Liquide vous invite à voter par Internet ou par courrier via le formulaire de vote papier, avant l'Assemblée Générale.

Si vous choisissez de vous exprimer sur chacune des résolutions, trois possibilités s'offrent à vous :

- voter **POUR** la résolution : il s'agit du choix par défaut et dans ce cas, vous n'avez aucune case à cocher, votre vote POUR est automatiquement enregistré ;
- voter **CONTRE** la résolution en cochant la case correspondante ;
- vous **ABSTENIR** en cochant la case correspondante : vos titres sont comptabilisés dans le quorum global de l'Assemblée. En revanche, votre abstention n'est pas prise en compte dans le calcul de l'adoption ou du rejet de la résolution.

Par ailleurs, si vous décidez de voter par Internet, vous ne devez pas renvoyer votre formulaire de vote papier, et vice versa.

A. VOTE PAR INTERNET



Air Liquide vous offre la possibilité de voter par Internet, avant l'Assemblée Générale, sur la plateforme Votaccess⁽¹⁾ qui sera ouverte du **11 avril 2022 au 3 mai 2022 à 15 heures, heure de Paris**. Afin d'éviter tout engorgement éventuel de la plateforme Votaccess, il est recommandé aux Actionnaires de ne pas attendre la veille de l'Assemblée Générale pour saisir leurs instructions.

ÉTAPE 1

CONNECTEZ-VOUS

Vous êtes Actionnaire au NOMINATIF

- 1 Connectez-vous sur le site Internet de la Société www.airliquide.com, et cliquez sur « Accès à votre Espace Actionnaire » dans la rubrique « Actionnaires ».
- 2 Une fois sur votre page d'accueil personnalisée, cliquez sur le bouton « Voter ou participer à l'AG ».

En cliquant sur « Plus d'information », vous aurez accès à la documentation utile à votre vote.

Vous êtes Actionnaire au PORTEUR

Connectez-vous au portail Internet de l'établissement chargé de la gestion de votre compte qui vous indiquera quels systèmes de vote cet établissement met à disposition des Actionnaires dont il tient les comptes-titres (système de vote Votaccess ou autre mode de vote électronique et normalisé).

ÉTAPE 2

SÉLECTIONNEZ VOS INSTRUCTIONS DE VOTE

Une fois connecté(e) à la plateforme Votaccess, vous pouvez choisir le mode de participation que vous souhaitez en suivant les indications affichées à l'écran :

- Donner pouvoir au Président ;
- Voter sur les résolutions ;
- Demander une carte d'admission ;
- Donner pouvoir à un tiers⁽²⁾.

Si vous souhaitez assister à l'Assemblée Générale et voter le jour J, vous pouvez demander votre carte d'admission en cliquant sur « Demander une carte d'admission ». Vous avez deux choix possibles : télécharger et imprimer la carte d'admission OU demander à recevoir la carte d'admission par courrier postal à votre domicile.

Si vous souhaitez assister à l'Assemblée Générale en ayant préalablement voté ou donné pouvoir au Président, vous pouvez demander une carte d'accès en cliquant sur « Demander une carte d'accès ». Vous avez deux choix possibles : demander à recevoir la carte d'accès par courrier postal à votre domicile OU demander à recevoir la carte d'accès par e-mail, en indiquant votre adresse e-mail.

(1) Votaccess est une marque déposée par SLIB.

(2) Tout mandataire d'autres Actionnaires propriétaires de titres, qui serait en possession de formulaires lui donnant mandat, doit également faire parvenir ces formulaires de vote papier au plus tard le samedi 30 avril 2022 à minuit, afin qu'ils puissent être pris en compte, étant précisé que pour les procurations données par voie électronique, celles-ci devront également parvenir à la Société avant le mardi 3 mai 2022 à 15 heures.

PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

B. VOTE PAR COURRIER

Air Liquide vous offre la possibilité de voter avant l'Assemblée Générale, via le formulaire de vote.

Aucun formulaire reçu après le samedi 30 avril 2022 à minuit, heure de Paris ⁽¹⁾, ne sera pris en compte dans le vote de l'Assemblée.

ÉTAPE 1

SÉLECTIONNEZ VOS INSTRUCTIONS DE VOTE

- A** Demander une carte d'admission pour assister à l'Assemblée Générale
- B1** Voter par correspondance sur les résolutions
- B2** Donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale
- B3** Donner procuration à une personne de votre choix, en indiquant son nom et son adresse

→

ÉTAPE 2

DATEZ ET SIGNEZ, quel que soit votre choix

ÉTAPE 3

RETOURNEZ VOTRE FORMULAIRE, dans l'enveloppe T jointe

- Vous êtes **Actionnaire au NOMINATIF** (pur ou administré), le formulaire est à retourner directement à Air Liquide.
- Vous êtes **Actionnaire au PORTEUR**, le formulaire est à retourner à l'établissement chargé de la gestion de votre compte qui le transmettra à Air Liquide.

↓

À NOTER :

- Veuillez cocher une seule case par résolution. En cas de résolution nouvelle ou d'amendement sur une résolution, pensez à cocher une des trois cases proposées afin que votre souhait soit enregistré.
- Si aucune des deux cases n'est cochée sur une ou plusieurs résolutions, les voix correspondantes seront considérées comme un vote POUR.
- Si plusieurs cases sont cochées sur une même résolution, les voix correspondantes seront considérées comme nulles pour cette résolution.

Attention : un Actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation pour participer physiquement à l'Assemblée, par quelque moyen que ce soit, ne peut modifier son choix.

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, noircir comme ceci ■ (la ou les case(s) correspondante(s)), dater et signer au bas du formulaire. Whichever option is used, shade box(es) like this ■, date and sign at the bottom of the form.

A

☐ Je désire assister à cette Assemblée et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire. / I wish to attend the 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 2 611 804 479,00 euros - RCS PARIS 552 096 291
Siège social : 75, quai d'Orsay - 75321 Paris Cedex 07

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
CONVOCÉE pour le **mercredi 4 mai 2022** à 15 heures,
au Palais des Congrès, 2 place de la Porte Maillot, 75017 Paris

COMBINED GENERAL MEETING
to convene **Wednesday, May 4, 2022** 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

B1

☐ **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 Gérant. **À L'EXCEPTION** de ceux que je signale en noircissant comme ceci ■ l'une des deux cases **NON** - ou **ABSTENTION** (voir 1).
I vote **YES** all the draft resolutions approved by the Board of Directors. **EXCEPT** those indicated by a shaded box, like this ■ (for which I vote "NO" or "I ABSTAIN" (see 1)).

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

B2

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

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

B3

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

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

Adresse / Address

Attention : Pour les titres au porteur, les présentes instructions ne seront valables que si elles sont directement retournées à votre banque.
Caution: As for bearer shares, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

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

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés en Assemblée, je vote **NON** sauf si je signale un autre choix en noircissant 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.

* Je donne procuration à: nom de M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom.
I appoint (see reverse (4)) Mr, Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf.

Date & Signature

DATEZ ET SIGNEZ

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au siège social à la Société le 30 avril 2022.
In order to be considered, this completed form must be returned to the Company no later than April 30, 2022.

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

(1) Tout mandataire d'autres Actionnaires propriétaires de titres, qui serait en possession de formulaires lui donnant mandat, doit également faire parvenir ces formulaires de vote papier au plus tard le samedi 30 avril 2022 à minuit, afin qu'ils puissent être pris en compte, étant précisé que pour les procurations données par voie électronique, celles-ci devront également parvenir à la Société avant le mardi 3 mai 2022 à 15 heures.

AIR LIQUIDE
AVIS DE CONVOCATION / ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 4 MAI 2022

19

PLUS D'INFORMATIONS

PROCURATION À UN TIERS

Même après avoir donné procuration à votre représentant (mandataire) à l'Assemblée, vous avez la possibilité de le révoquer pour 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) le 23 février 2022 et disponible sur www.airliquide.com, rubrique Actionnaires dans la page Assemblée Générale.

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 samedi 30 avril 2022, à minuit, heure de Paris, afin qu'ils puissent être pris en compte, étant précisé que pour les procurations données par voie électronique, celles-ci devront parvenir à la Société avant le mardi 3 mai 2022 à 15h00, heure de Paris.

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 lundi 2 mai 2022 à 00:00, heure de Paris, soit connu.

ATTESTATION DE PARTICIPATION

Si vous êtes Actionnaire au porteur et que vous n'avez pas reçu votre carte d'admission le lundi 2 mai 2022 à 00:00, heure de Paris, vous devez demander, à partir de cette date, une attestation de participation individuelle à l'établissement chargé de la tenue de votre compte, pour assister à l'Assemblée Générale.

JETON DE PRÉSENCE

Un jeton de présence de 20 euros par personne sera remis pour tout Actionnaire assistant en personne à l'Assemblée Générale, quel que soit le nombre de cartes d'admission qu'il présente ou le nombre d'Actionnaires qu'il représente.

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.

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 **jeudi 28 avril 2022** à minuit, heure de Paris, au plus tard. Les réponses aux questions écrites seront publiées directement sur www.airliquide.com, rubrique « Actionnaires ».

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR INTERNET

L'intégralité de l'Assemblée Générale sera retransmise en direct et en différé⁽¹⁾, en français et en anglais, sur le site Internet de la Société : www.airliquide.com.

L'Assemblée Générale est également retransmise en langue des signes.

Pour une information plus détaillée sur les modalités de vote et de participation à l'Assemblée Générale, vous pouvez vous reporter à l'Avis de convocation publié au BALO (Bulletin des annonces légales obligatoires) le 28 mars 2022 et disponible sur www.airliquide.com, rubrique « Actionnaires ».

POUR OBTENIR LA VERSION PAPIER DE LA DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE

Pour obtenir la version papier de la documentation complémentaire (Document d'Enregistrement Universel et Rapport annuel), renvoyez la demande disponible à la fin de ce document ou cliquez sur « Consulter la documentation » sur le site de vote par Internet.



Écrivez-nous

Directement sur le site :

<http://contact.actionnaires.airliquide.com>

SI VOUS ASSISTEZ À NOTRE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Merci de vous munir d'une pièce d'identité. Les guichets d'émargement fermeront à 16h00 le 4 mai 2022, jour de l'Assemblée Générale. En raison de l'affluence, nous vous recommandons d'arriver bien en avance. Vous aurez l'opportunité d'échanger avec les conseillers de la Direction du Service Actionnaires.

(1) Sous réserve que des raisons techniques ne rendent pas impossible ou ne perturbent pas gravement cette retransmission.



OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

ORDRE DU JOUR

À CARACTÈRE ORDINAIRE

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021
- Affectation du résultat de l'exercice 2021 ; 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 d'Administrateur de Monsieur Benoît Potier
- Nomination de Monsieur François Jackow en qualité d'Administrateur de la Société
- Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Annette Winkler
- Renouvellement du mandat de la société PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire
- Nomination de la société KPMG S.A. en qualité de Commissaire aux comptes titulaire
- Constatation de l'arrivée à échéance des mandats de la société Auditex et de Monsieur Jean-Christophe Georghiou, Commissaires aux comptes suppléants
- 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 2021 à Monsieur Benoît Potier
- 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 Président-Directeur Général (pour la période courant du 1^{er} janvier 2022 jusqu'au 31 mai 2022)
- Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général (à compter du 1^{er} juin 2022)
- Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration (à compter du 1^{er} juin 2022)
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

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 300 millions d'euros
- Autorisation donnée pour 38 mois au Conseil d'Administration de consentir au bénéfice des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux des Options de souscription d'actions ou d'achat d'actions emportant renonciation des actionnaires à leur Droit préférentiel de souscription des actions à émettre à raison de l'exercice des Options de souscription
- Autorisation donnée pour 38 mois au Conseil d'Administration de procéder à des attributions d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux emportant renonciation des actionnaires à leur Droit préférentiel de souscription des actions à émettre
- 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 des statuts (Composition du Conseil d'Administration) relative au délai d'acquisition des actions de la Société par les Administrateurs
- Modification de l'article 14 des statuts (Réunions et délibérations du Conseil d'Administration) afin de permettre au Conseil d'Administration de prendre des décisions par consultation écrite
- Modification de l'article 12 (Organisation et direction du Conseil d'Administration) et de l'article 13 (Direction Générale) des statuts concernant la modification de l'âge limite statutaire du Directeur Général en situation d'urgence
- Modification de l'article 17 des statuts (Contrôle de la Société) concernant la nomination des Commissaires aux comptes suppléants
- Harmonisation des articles 8 (Droits et obligations attachés aux actions), 18 (Tenue des Assemblées Générales) et 23 (Contestations) des statuts de la Société avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur

À CARACTÈRE ORDINAIRE

- Pouvoirs en vue des formalités

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

RÉSOLUTIONS 1 ET 2 APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE

Objectif

Les **1^{re} et 2^e résolutions** vous permettent d'approuver les comptes sociaux puis les comptes consolidés d'Air Liquide de l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels que présentés dans le chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

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 2021 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 950 909 897 euros.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

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 2021 tels qu'ils lui ont été présentés.

RÉSOLUTION 3 AFFECTATION DU BÉNÉFICE ET FIXATION DU DIVIDENDE

Objectif

Par la **3^e résolution**, le Conseil d'Administration vous propose d'approuver la distribution d'un dividende de **2,90 euros par action**, représentant une croissance de **+ 5,5 %** par rapport à 2020. 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 2022.

Une majoration de 10 % du dividende, soit **0,29 euro** par action, est attribuée aux actions inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2019 et qui le resteront sans interruption jusqu'au 18 mai 2022, date de mise en paiement du dividende. Au 31 décembre 2021, 28,40 % des actions composant le capital sont susceptibles de bénéficier de ce dividende majoré.

Avec un taux de distribution estimé de 55 % 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 **16 mai 2022**. La mise en paiement du dividende interviendra le **18 mai 2022**.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice 2021 ; 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 2021

arrêté à 950 909 897 euros et du report à nouveau au 31 décembre 2021 de 4 818 951 419 euros, le bénéfice distribuable au titre de l'exercice s'élève à 5 769 861 316 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	896 672 euros
Report à nouveau	4 351 472 521 euros
Dividende (y compris le dividende majoré)	1 417 492 123 euros

OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

En conséquence, un dividende de 2,90 euros reviendra à chacune des actions ouvrant droit à dividende, étant précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 475 291 037 actions composant le capital social au 31 décembre 2021, 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 18 mai 2022 :

- 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 ^(a) <i>(en euros)</i>	Nombre d'actions concernées ^(b)	Dividende distribué éligible pour sa totalité à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts ^(c) <i>(en euros)</i>
Exercice 2018			
Dividende ordinaire	1 137 972 100	429 423 434	2,65
Dividende majoré	33 416 412	128 524 663	0,26
Exercice 2019			
Dividende ordinaire	1 277 384 888	473 105 514	2,70
Dividende majoré	36 221 817	134 154 877	0,27
Exercice 2020			
Dividende ordinaire	1 302 566 991	473 660 724	2,75
Dividende majoré	35 573 380	131 753 261	0,27

(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 2018 – dividende ordinaire : 1 131 698 657 euros pour 427 056 097 actions ; dividende majoré : 32 497 215 euros pour 124 989 290 actions ;
- exercice 2019 – dividende ordinaire : 1 273 544 632 euros pour 471 683 197 actions ; dividende majoré : 36 437 830 euros pour 134 954 926 actions ;
- 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.

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^{er} 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 0,29 euro par action de 5,50 euros de nominal, sera attribuée aux actions qui étaient inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2019, et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'au 18 mai 2022, 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 134 993 503 actions qui, inscrites sous forme nominative au 31 décembre 2019, sont restées sans interruption sous cette forme jusqu'au 31 décembre 2021, s'élève à 39 148 116 euros.

Il y aura lieu de déduire de ce montant le total des majorations de dividendes correspondant à celles de ces 134 993 503 actions qui auront cessé d'être au nominatif entre le 1^{er} janvier 2022 et le 18 mai 2022, date de mise en paiement du dividende.

RÉSOLUTION 4 ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Objectif

La 4^e 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^e résolution et dans le descriptif du programme de rachat figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 disponible sur le site Internet de la Société, www.airliquide.com, préalablement à l'Assemblée Générale.

En 2021, le programme d'achat mis en place s'est traduit par l'achat de 310 000 actions, représentant 0,07 % du capital au 31 décembre 2020 et l'annulation de 165 000 actions. Au cours des dix dernières années, les rachats d'actions ont représenté moins de 0,5 % par an en moyenne.

Par ailleurs, dans le cadre du contrat de liquidité : 690 016 actions ont été achetées et 693 966 actions ont été vendues au cours de l'exercice 2021. Au 31 décembre 2021, 7 050 actions étaient détenues au titre du contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2021, la Société détient directement 984 570 actions, affectées en totalité à l'objectif de 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^e résolution prévoit que le prix maximum d'achat est fixé à 250 euros, et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2021, soit 47 529 103 actions, pour un montant maximum total de 11 882 275 750 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. Sous réserve de l'adoption de la 18^e 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 conformément aux 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-huitième 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 250 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 2021, soit 47 529 103 actions de 5,50 euros de nominal, pour un montant maximal de 11 882 275 750 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 4 novembre 2022. Elle se substituera à compter de cette date à celle donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 4 mai 2021 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 À 7 RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE DEUX ADMINISTRATEURS ET NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR

Objectif

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de **treize membres** : **onze** Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, dont **5 sont de nationalité étrangère** et dont **6 sont des femmes** (soit 55 %), et **2 Administrateurs représentant les salariés**. Le taux d'Administrateurs indépendants s'élève à 91 %.

Les mandats de **Messieurs Benoît Potier et Jean-Paul Agon et de Mesdames Sin Leng Low et Annette Winkler** arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée.

Le mandat de Madame Sin Leng Low pourrait en théorie faire l'objet d'un dernier renouvellement dès lors qu'elle n'aura pas tout à fait atteint l'âge limite statutaire à la date de l'Assemblée Générale. Toutefois, le Conseil a pris acte du souhait de Madame Sin Leng Low de ne pas être candidate au renouvellement de son mandat. Madame Sin Leng Low a été très vivement remerciée pour sa contribution aux travaux du Conseil d'Administration, dont elle est membre depuis 2014, et sa participation aux travaux du Comité d'audit et des comptes, dont elle est membre depuis 2015.

Concernant Monsieur Jean-Paul Agon, qui totalisera 12 ans de mandat au sein du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil a pris acte de son souhait que le renouvellement de son mandat ne soit pas proposé à l'Assemblée Générale. Monsieur Jean-Paul Agon a été très vivement remercié pour sa contribution aux travaux du Conseil d'Administration qu'il accompagne depuis 2010, pour son exceptionnel engagement en qualité d'Administrateur Référent et de Président du Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que pour sa participation aux travaux du Comité des rémunérations.

Il vous est proposé dans la **5^e résolution de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Benoît Potier**. Monsieur Benoît Potier est entré dans le Groupe en 1981. Il exerce les fonctions de Président-Directeur Général depuis 2006 après avoir été préalablement Président du Directoire à partir de 2001.

Le Conseil d'Administration réuni le 30 novembre 2021, statuant à l'unanimité et suivant les recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, a annoncé son intention d'adopter un nouveau mode de gouvernance en dissociant les fonctions de Président du Conseil d'Administration et celles de Directeur Général, de nommer Monsieur François Jackow en qualité de Directeur Général, en remplacement à cette fonction de Monsieur Benoît Potier, qui dirige le Groupe depuis 20 ans, et de renouveler le mandat de Président du Conseil d'Administration de Monsieur Benoît Potier, sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022. Les fonctions de l'Administrateur Référent seraient en outre maintenues. Les modalités de cette nouvelle gouvernance, qui prendraient effet à compter du 1^{er} juin 2022, sont exposées au chapitre 3, section 2.2, pages 129 à 132 du Document d'Enregistrement Universel.

Le Conseil d'Administration considère que la structure de gouvernance annoncée permettra au Groupe dans le contexte de la succession de bénéficier de l'expérience sans équivalent de Monsieur Benoît Potier à l'issue de 20 années à la tête de la Société, de son attachement à promouvoir la culture et les valeurs du Groupe et de son expertise en matière de gouvernance, fondée sur la transparence et un lien étroit avec les Actionnaires de la Société.

Le Conseil d'Administration a d'ores et déjà chaleureusement remercié Monsieur Benoît Potier pour la profonde transformation du Groupe qui, sous son mandat, a plus que doublé de taille tandis que sa capitalisation était multipliée par cinq. Outre l'expansion internationale d'Air Liquide, le Conseil souligne son positionnement au cœur des marchés d'avenir – la santé, le digital et plus récemment la transition énergétique, avec notamment l'hydrogène –, plaçant ainsi l'Entreprise dans des conditions très favorables face aux enjeux des décennies à venir. (La fiche de renseignements individuelle de Monsieur Benoît Potier figure en page 155 du Document d'Enregistrement Universel.)

Il vous est proposé dans la **6^e résolution de nommer Monsieur François Jackow en qualité d'Administrateur**. Monsieur François Jackow a rejoint le groupe Air Liquide en 1993. Au terme d'un parcours complet et international, il bénéficie d'une très grande expérience du Groupe alliant vision stratégique et connaissance de ses métiers. Membre du Comité Exécutif en qualité de Directeur Général Adjoint, Monsieur François Jackow supervise aujourd'hui notamment les pôles Europe Industries, Europe Santé, et Afrique, Moyen-Orient & Inde. La branche d'activité mondiale Santé, les Fonctions Innovation & Technologies, Digital & IT ainsi que la stratégie d'orientation Clients lui sont également rattachées. (La fiche de renseignements individuelle de Monsieur François Jackow figure en page 168 du Document d'Enregistrement Universel.)

Sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, qui a estimé que la compétence, le niveau d'expérience, et les qualités personnelles de Monsieur François Jackow font de lui le meilleur candidat pour succéder à Monsieur Benoît Potier, le Conseil ayant également jugé les qualités de Monsieur François Jackow en phase avec la stratégie de performance et de développement du Groupe, a pris la décision de principe de nommer ce dernier en qualité de Directeur Général. Le Conseil d'Administration considère comme essentielle la participation du Directeur Général, en qualité d'Administrateur, aux débats ainsi qu'aux délibérations du Conseil, en charge de définir les orientations stratégiques de la Société.

Il vous est également proposé dans la **7^e résolution**, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, de **renouveler pour une durée de quatre ans le mandat de Madame Annette Winkler**, Administrateur de la Société, arrivant à échéance à l'issue de la présente Assemblée. Madame Annette Winkler est Administrateur indépendant depuis 2014, Président du Comité environnement et société et membre du Comité des nominations et de la gouvernance. Madame Annette Winkler continuera à faire bénéficier le Conseil d'Administration de son expérience de dirigeant d'une division d'un grand groupe industriel à rayonnement international et de sa connaissance du secteur de l'automobile.

Le Conseil s'est assuré que Madame Annette Winkler disposera de la disponibilité suffisante pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil. En 2021, le taux de participation aux réunions du Conseil et des Comités de Madame Annette Winkler a été de 100 %. (La fiche de renseignements individuelle de Madame Annette Winkler figure en page 159 du Document d'Enregistrement Universel.)

Le Conseil d'Administration a indiqué considérer Madame Annette Winkler comme indépendante et Messieurs Benoît Potier et François Jackow comme non indépendants.

Par ailleurs et pour information, le mandat d'Administrateur salarié de Monsieur Philippe Dubrulle arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale. Au cours de sa réunion plénière du 16 décembre 2021, le Comité de Groupe France a reconduit Monsieur Philippe Dubrulle en qualité d'Administrateur représentant les salariés pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires, qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

À l'issue de la présente Assemblée Générale, le Conseil d'Administration serait donc composé de douze membres : dix membres nommés par l'Assemblée Générale, très majoritairement indépendants (soit 80 % d'Administrateurs indépendants), dont cinq femmes (soit 50 %) et quatre membres de nationalité étrangère, et deux Administrateurs représentant les salariés.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Benoît Potier)

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'Administrateur de Monsieur Benoît Potier pour une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2026 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Monsieur François Jackow en qualité d'Administrateur 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 nommer Monsieur François Jackow, en qualité d'Administrateur, pour un mandat d'une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2026 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Annette Winkler)

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'Administrateur de Madame Annette Winkler pour une durée de quatre ans, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale de 2026 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

RÉSOLUTIONS 8 À 10 RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE DE PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT, NOMINATION DE KPMG S.A. EN QUALITÉ DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE ET CONSTATATION DE L'ARRIVÉE À ÉCHÉANCE DES MANDATS DE COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS DE LA SOCIÉTÉ AUDITEX ET DE MONSIEUR JEAN-CHRISTOPHE GEORGHIOU

Objectif

Les mandats des Commissaires aux comptes titulaires de la Société exercés par les sociétés Ernst & Young et Autres et PricewaterhouseCoopers Audit, de même que les mandats de leur suppléant respectif, la société Auditex et Monsieur Jean-Christophe Georghiou, viennent à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Le renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit nommée par l'Assemblée Générale en date du 12 mai 2016 est soumis à votre approbation. Il vous est proposé, sur recommandation du Comité d'audit et des comptes basée sur son appréciation positive des travaux réalisés par PricewaterhouseCoopers au cours de son premier mandat (notamment en termes de bonne compréhension des enjeux et du fonctionnement d'Air Liquide) de renouveler ce mandat, dans le cadre de la 8^e résolution, pour une durée de six exercices.

Compte tenu de l'antériorité du mandat du cabinet Ernst & Young et Autres en qualité de Commissaire aux comptes titulaire de la Société (depuis 1983) et conformément aux dispositions du Règlement (UE) n° 537/2014 du 16 avril 2014, son renouvellement ne sera pas proposé à l'Assemblée Générale. À l'effet de nommer un Commissaire aux comptes titulaire en remplacement du cabinet Ernst & Young et Autres, un processus de sélection piloté et suivi par le Comité d'audit et des comptes a été mis en place.

Dans ce cadre, un calendrier du processus de sélection intégrant un appel d'offres sur l'exercice 2020 a été approuvé par le Comité d'audit et des comptes en novembre 2019, de sorte à assurer le respect du délai de viduité d'un an, correspondant à l'exercice 2021, s'appliquant au cabinet sélectionné, conformément aux dispositions de l'article 5 du Règlement (UE) n° 537/2014 du 16 avril 2014 et de l'article L. 822-11 du Code de commerce. À l'issue du processus d'appel d'offres, le Comité d'audit et des comptes a approuvé le Rapport sur les conclusions de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes qui lui a été soumis par la Direction Générale et, après examen des dossiers, des présentations de chaque cabinet concerné suivi de séances de questions/réponses, a soumis au Conseil d'Administration une recommandation comportant deux candidats en indiquant sa préférence motivée pour la société KPMG S.A., compte tenu notamment de la couverture géographique adaptée proposée par KPMG S.A. et de sa bonne compréhension des besoins, des enjeux et des activités d'Air Liquide. Il est précisé que dans le cadre de cette recommandation, le Comité 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.

Sur la base de cette recommandation justifiée du Comité d'audit et des comptes, le Conseil d'Administration lors de sa réunion de novembre 2020, sans que prenne part au vote le Président-Directeur Général (en application de la réglementation), a décidé de donner son accord de principe sur le choix de suivre la préférence motivée du Comité d'audit et des comptes et de proposer la société KPMG S.A. à l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2022, à l'effet d'être nommée en qualité de Commissaire aux comptes de L'Air Liquide S.A. en remplacement de la société Ernst & Young et Autres. Le Conseil d'Administration a confirmé cette décision le 15 février 2022 (sans que prenne part au vote le Président-Directeur Général), sur la base de la recommandation finale du Comité d'audit et des comptes émise au regard notamment du dernier Rapport d'inspection de cette société.

Ainsi, sur recommandation du Comité d'audit et des comptes, **le Conseil d'Administration vous propose, dans le cadre de la 9^e résolution, de nommer la société KPMG S.A., en qualité de Commissaire aux comptes titulaire, pour une durée de six exercices.**

Par ailleurs, il est précisé que, depuis la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, la désignation d'un Commissaire aux comptes suppléant ne s'impose que si le Commissaire aux comptes titulaire est une personne physique ou une société unipersonnelle. Ainsi, conformément à l'article L. 823-1 du Code de commerce, il vous est proposé dans la 10^e résolution de constater l'arrivée à échéance des mandats de la société Auditex et de Monsieur Jean-Christophe Georghiou en qualité de Commissaires aux comptes suppléants et de ne pas pourvoir à leur remplacement.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat de la société PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide, sur proposition du Conseil d'Administration, de renouveler pour une durée de six exercices le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société PricewaterhouseCoopers Audit, ayant son siège social au 63, rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine, lequel prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027.

Le Commissaire aux comptes a fait savoir par avance à la Société qu'il accepterait le renouvellement de son mandat.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de la société KPMG S.A. en qualité de Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide, sur proposition du Conseil d'Administration, de nommer en qualité de Commissaire aux comptes titulaire, en remplacement de la société Ernst & Young et Autres, la société KPMG S.A., ayant son siège social Tour Egho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense. Ce mandat d'une durée de six exercices prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027.

Le Commissaire aux comptes a fait savoir par avance à la Société qu'il accepterait ce mandat.

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Constatation de l'arrivée à échéance des mandats de la société Auditex et de Monsieur Jean-Christophe Georghiou, Commissaires aux comptes suppléants)

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

connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, ayant pris acte que les mandats de Commissaires aux comptes suppléants de la société Auditex et de Monsieur Jean-Christophe Georghiou viennent à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de ne pas pourvoir à leur remplacement.

RÉSOLUTION 11 CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Objectif

Au cours de l'exercice 2021, 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 2021.

La **11^e résolution** vous propose de prendre acte 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 2021.

ONZIÈME 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 2021.

RÉSOLUTION 12 APPROBATION DE LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX VERSÉE AU COURS OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

Objectif

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il vous est demandé à la **12^e résolution** d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2021 ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Monsieur Benoît Potier. Il est précisé qu'aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée ou attribuée en 2021.

Ces éléments de rémunération sont décrits dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2021 et sont résumés dans l'Avis de convocation 2022. Ils ont été versés ou attribués en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2021.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Benoît Potier)

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 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Benoît Potier, tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 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 2021 à Monsieur Benoît Potier et sur lesquels l'Assemblée Générale du 4 mai 2022 est invitée à statuer ».

RÉSOLUTION 13 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 **13^e résolution** portant sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux de la Société (Président-Directeur Général et Administrateurs) listées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.

Comme l'année dernière, les informations fournies contiennent notamment le montant de la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2021 ou attribués au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2021 et des éléments permettant de faire le lien entre la rémunération du Président-Directeur Général 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 contiennent également la nouvelle formule de répartition de la rémunération des Administrateurs relative à l'exercice 2021 établie en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2021, s'inscrivant dans l'enveloppe globale de 1,3 million d'euros par exercice, inchangée depuis 2020.

Ces informations sont décrites dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

TREIZIÈME 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, au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », dans la section « Rémunération des mandataires sociaux de L'Air Liquide S.A. », aux paragraphes « Rémunération du dirigeant mandataire social (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 14 À 17 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 2021, dans la section « Politique de rémunération des mandataires sociaux » et résumés dans l'Avis de convocation 2022.

Cette année, la politique applicable aux dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans le cadre de l'évolution de la gouvernance du Groupe annoncée le 1^{er} décembre 2021 dans le contexte de la succession de Monsieur Benoît Potier à la Direction Générale. Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 30 novembre 2021, a en effet, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, annoncé son intention de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, de renouveler Monsieur Benoît Potier dans sa fonction de Président du Conseil d'Administration et de nommer Monsieur François Jackow en qualité de Directeur Général, à l'issue de l'Assemblée Générale du 4 mai 2022 avec effet au 1^{er} juin 2022.

L'approbation de la politique de rémunération fait l'objet de la **14^e résolution** pour **Monsieur Benoît Potier** à raison de son mandat de Président-Directeur Général du 1^{er} janvier 2022 au 31 mai 2022, de la **15^e résolution** pour **Monsieur François Jackow** à raison de son mandat de Directeur Général à compter du 1^{er} juin 2022, de la **16^e résolution** pour **Monsieur Benoît Potier** à raison de son mandat de Président du Conseil dans une structure de gouvernance dissociée à compter du 1^{er} juin 2022 et de la **17^e résolution** pour les **Administrateurs** de la Société.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général (pour la période courant du 1^{er} janvier 2022 jusqu'au 31 mai 2022))

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 Président-Directeur Général (jusqu'au 31 mai 2022) tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 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 ».

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général (à compter du 1^{er} juin 2022))

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 (à partir du 1^{er} juin 2022) tels que présentés dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 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 ».

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration (à compter du 1^{er} juin 2022))

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 (à partir du 1^{er} juin 2022) telle que présentée dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 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 ».

DIX-SEPTIÈME 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 2021 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 ».

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

RÉSOLUTION 18 ANNULATION PAR VOIE DE RÉDUCTION DE CAPITAL DES ACTIONS ACHETÉES PAR LA SOCIÉTÉ

Objectif

Comme chaque année, nous vous demandons dans la **18^e 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-HUITIÈME 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 les Assemblées Générales Ordinaires des 5 mai 2020 et 4 mai 2021, 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 4 mai 2021 dans sa quatorzième 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 19 AUGMENTATION DE CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE PRIMES, RÉSERVES, BÉNÉFICES OU AUTRES

Objectif

L'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2020 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 n'a pas été utilisée.

Comme en 2020, 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.

L'objectif de la **19^e résolution** est de renouveler cette autorisation dans la limite d'un montant de 300 millions d'euros.

DIX-NEUVIÈME 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 300 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 300 millions d'euros, ce plafond étant distinct et autonome de celui visé au deuxième paragraphe de la quinzième résolution

votée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2021 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement), et ne pourra en tout état de cause excéder le montant des comptes de primes, réserves, bénéfices ou autres visés ci-dessus qui existent lors de l'augmentation de capital (étant précisé que ces montants ne tiennent 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 valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au 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 quatorzième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 5 mai 2020, 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 20 ET 21 ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Objectif

Le Groupe met en place des plans d'attribution d'actions de performance qui visent, au-delà de l'intéressement et de la participation, à associer davantage les collaborateurs à la performance de l'Entreprise. Depuis 2019, le Conseil d'Administration n'attribue plus d'options de souscription d'actions, mais n'exclut pas d'utiliser cet instrument de rémunération, dans les conditions décrites ci-après, si l'évolution des circonstances le justifiait.

Afin de pouvoir poursuivre cette politique d'attribution, il vous est proposé de renouveler les autorisations existantes.

Comme précédemment, les conditions de performance sont applicables à la totalité des options et actions de performance attribuées à tout bénéficiaire et sont calculées sur trois ans. Elles sont fixées en début d'année lors de la réunion du Conseil d'Administration de février, afin de respecter une période de référence de trois années pleines.

Les critères utilisés incluent le ROCE (rentabilité des capitaux employés) qui est pertinent dans une industrie à forte intensité capitalistique et le TSR (taux de rentabilité pour l'actionnaire) qui permet d'aligner la performance de la Société avec la rentabilité régulière attendue par ses Actionnaires. En outre, depuis les plans annuels d'attribution d'actions de performance 2020, les conditions de performance intègrent une condition de performance liée aux Objectifs climat du Groupe. Pour les plans 2022, ce critère sera aligné sur les objectifs de développement durable publiés en mars 2021 (AGIR).

Il est rappelé que, depuis 2018, l'attribution de LTI (Long-Term Incentives) au dirigeant mandataire social est soumise au principe de proratisation. En pratique, en cas de départ du dirigeant pour une autre cause que la démission ou la révocation pour motif grave (qui sont des cas de perte), le taux d'allocation global (après application des conditions de performance) sera réduit au prorata du nombre de mois de présence effective du dirigeant dans le Groupe au cours de la période d'appréciation des critères de performance.

Par ailleurs, selon le principe retenu depuis 2016, l'attribution d'actions de performance au dirigeant mandataire social est évaluée au regard de la valorisation IFRS.

Enfin, les résolutions proposées fixent des sous-plafonds aux dirigeants mandataires sociaux, étant précisé que le Conseil d'Administration fixe des limites annuelles sensiblement inférieures à ces sous-plafonds. Les attributions aux dirigeants mandataires sociaux s'accompagnent également d'obligations de conservation de titres exigeantes.

La **20^e résolution** vise à renouveler, pour une durée de 38 mois, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2019 de consentir des **Options de souscription ou d'achat d'actions** de la Société, au bénéfice de collaborateurs et de dirigeants mandataires sociaux. Le projet de résolution maintient à 2 % du capital social sur 38 mois le nombre total d'options pouvant être consenties et fixe à 0,2 % du capital social la limite du nombre d'options pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux dans le même temps.

La **21^e résolution** vise à renouveler pour une durée de 38 mois, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2019 des **actions de performance** de la Société au bénéfice de collaborateurs et de dirigeants mandataires sociaux. Le projet de résolution maintient à 0,5 % du capital social sur 38 mois le nombre total d'actions pouvant être attribuées et fixe à 0,1 % du capital la limite du nombre d'actions pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux dans le même temps.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation donnée pour 38 mois au Conseil d'Administration de consentir au bénéfice des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux des Options de souscription d'actions ou d'achat d'actions emportant renonciation des actionnaires à leur Droit préférentiel de souscription des actions à émettre à raison de l'exercice des Options de souscription)

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 dans le cadre des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce à consentir en une ou plusieurs fois au bénéfice des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de la Société ou de ses filiales françaises et étrangères au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou de certains d'entre eux, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de capital ou des options donnant droit à l'achat d'actions Air Liquide existantes acquises préalablement par la Société ;
- décide que le nombre total des options ainsi consenties pendant 38 mois ne pourra donner droit à un nombre total d'actions supérieur à 2 % du capital de la Société au jour de l'attribution des options par le Conseil d'Administration, étant précisé que le nombre d'options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, en vertu de cette autorisation, ne pourra donner droit à un nombre total d'actions supérieur à 0,2 % du capital de la Société au jour de l'attribution des options par le Conseil d'Administration ; ces nombres totaux d'actions ainsi définis ne tiennent pas compte des ajustements qui pourraient être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables pour préserver les droits des bénéficiaires des options de souscription ou d'achat d'actions ;
- décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la quinzième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2021 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ;
- fixe à une durée maximale de 10 ans, à compter de leur attribution par le Conseil d'Administration, le délai pendant lequel les options pourront être exercées et donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour fixer une durée inférieure ;
- décide que la présente autorisation est conférée pour une durée de 38 mois à dater de ce jour. Cette autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des Options de souscription, renonciation expresse des Actionnaires à leur Droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options ;
- décide que le Conseil d'Administration, dans les limites prévues par la loi et la présente résolution, fixera les conditions dans lesquelles seront consenties les options ainsi que la liste des bénéficiaires et le nombre d'options offertes, et déterminera le prix de souscription ou d'achat des actions, lequel ne sera pas inférieur à la moyenne des premiers cours cotés aux 20 séances de bourse précédant le jour où l'option sera consentie, arrondi à l'euro inférieur, ni, en ce qui concerne les options d'achat, au cours moyen d'achat des actions auto-détenues par la Société, arrondi à l'euro inférieur. Il ne pourra être modifié sauf si la Société venait à réaliser l'une des opérations financières ou sur titres prévues par la loi. Dans ce dernier cas, le Conseil d'Administration procéderait, dans les conditions réglementaires, à un ajustement

du nombre et du prix des actions comprises dans les options consenties, pour tenir compte de l'incidence de l'opération ; il pourrait par ailleurs, en pareil cas, s'il le jugeait nécessaire, suspendre temporairement le droit de lever les options pendant la durée de ladite opération ;

- donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour, le cas échéant, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de constater la ou les augmentations de capital résultant de l'exercice des Options de souscription et modifier les statuts en conséquence.

La présente autorisation met un terme à celle donnée au titre de la treizième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 mai 2019, pour sa partie non utilisée.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation donnée pour 38 mois au Conseil d'Administration de procéder à des attributions d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux emportant renonciation des actionnaires à leur Droit préférentiel de souscription des actions à émettre)

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, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants, L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des entités qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;
- décide que les actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 0,5 % du capital social au jour de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration, étant précisé que les actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 0,1 % du capital social au jour de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration ; ces nombres totaux d'actions ainsi définis ne tiennent pas compte des ajustements qui pourraient être opérés en cas d'opération sur le capital de la Société ;
- décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2 de la quinzième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2021 (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ;
- décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive soit :
 - au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans étant entendu que les bénéficiaires devront alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur attribution définitive, soit
 - pour tout ou partie des actions attribuées, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale,étant entendu que le Conseil d'Administration aura la faculté de choisir entre ces deux possibilités et de les utiliser alternativement

OBJECTIFS ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

ou concurremment, et pourra dans l'un et l'autre cas allonger la période d'acquisition, ainsi que, dans le premier cas, allonger la période de conservation et, dans le second cas, fixer une période de conservation ;

- décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration des périodes d'acquisition susvisées et que lesdites actions seront librement cessibles, en cas d'invalidité du bénéficiaire, dans les conditions prévues par la loi ;
- constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des Actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
- confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation. Le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs à l'effet notamment de :
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
 - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions,

- prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
- d'inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
- prévoir la faculté de procéder, s'il l'estime nécessaire, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société intervenues en période d'acquisition, telles que visées à l'article L. 225-181 al. 2 du Code de commerce, dans les conditions qu'il déterminera,
- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.

La présente autorisation est donnée pour une période de 38 mois à compter de ce jour et met un terme à celle donnée au titre de la quatorzième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 mai 2019, pour sa partie non utilisée.

RÉSOLUTIONS 22 ET 23 AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

Objectif

Conformément à la loi, la résolution autorisant l'augmentation du capital au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, approuvée lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2021, vous est de nouveau soumise. Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées au titre de cette résolution est fixé à 22 millions d'euros, correspondant à l'émission d'un maximum de 4 millions d'actions, soit 0,84 % du capital au 31 décembre 2021. Ce montant s'imputera sur le montant du plafond de 470 millions d'euros en nominal, soit environ 18 % du capital social, prévu par la 15^e résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2021, relatif à la limite globale des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur délégation au Conseil d'Administration.

La **22^e 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 **23^e résolution** d'un dispositif comparable pour les salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe à l'étranger qui ne pourraient bénéficier du dispositif d'actionnariat qui serait mis en place en application de la 22^e résolution.

Ces deux délégations seront valables respectivement pour une durée de 26 mois pour la 22^e résolution et pour une durée de 18 mois pour la 23^e résolution. Elles entraînent la suppression du droit préférentiel de souscription des Actionnaires au profit des bénéficiaires concernés.

La précédente opération d'actionnariat salarié s'est déroulée en novembre 2021, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2021. Le prix de souscription des actions s'est établi à 113,23 euros (120,31 euros pour les États-Unis) par action. 22 420 salariés (et retraités) répartis dans 74 pays représentant 33,81 % des effectifs éligibles ont souscrit à cette opération.

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

Fin 2021, la part du capital détenue par les salariés et anciens salariés du Groupe est estimée à 2,73 %, dont 1,93 % 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.

VINGT-DEUXIÈME 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 vingt-troisième 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 quinzième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2021 (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 inférieur 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.

VINGT-TROISIÈME 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 vingt-deuxième 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 quinzième résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 4 mai 2021 (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 vingt-deuxième 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 vingt-deuxième 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.

RÉSOLUTION 24 PROPOSITION DE MODIFICATION STATUTAIRE RELATIVE AU DÉLAI D'ACQUISITION DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ PAR LES ADMINISTRATEURS

Objectif

Dans le cadre des règles de déontologie applicables aux Administrateurs issues du Code AFEP/MEDEF, chaque Administrateur doit être Actionnaire de la Société à titre personnel.

Les statuts de la Société prévoient actuellement que chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions inscrites sous la forme nominative. À défaut de détenir les actions au jour de sa nomination ou s'il cesse d'en être propriétaire en cours de mandat, l'Administrateur est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé la situation dans un délai de trois mois.

Afin d'aligner le délai dans lequel cette opération doit être effectuée avec le délai prévu par la loi (régularisation dans les 6 mois) et de faciliter le respect par les Administrateurs de l'obligation de détenir des actions de la Société, il est proposé dans la **24^e résolution** de modifier l'article 11 (Composition du Conseil d'Administration) des statuts de la Société.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 11 des statuts (Composition du Conseil d'Administration) relative au délai d'acquisition des actions de la Société par les 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 prévoir que le délai de régularisation concernant la détention par les Administrateurs de 500 actions de la Société est celui déterminé par la réglementation en vigueur.

Article 11 – Composition du Conseil d'Administration

Le 4^e paragraphe de l'article 11 des statuts sera désormais rédigé comme suit :

Ancien texte

Chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions inscrites sous la forme nominative pendant toute la durée de ses fonctions. Si, au jour de sa nomination, un Administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans **un délai de trois mois**.

Nouveau texte

Chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions inscrites sous la forme nominative pendant toute la durée de ses fonctions. Si, au jour de sa nomination, un Administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans **le délai prévu par la réglementation en vigueur**.

Les autres paragraphes de l'article 11 demeurent inchangés.

RÉSOLUTION 25 PROPOSITION DE MODIFICATION STATUTAIRE AFIN DE PRÉVOIR LA CONSULTATION ÉCRITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES CONDITIONS FIXÉES PAR LA RÉGLEMENTATION

Objectif

Il est proposé à l'Assemblée Générale, conformément à l'article L. 225-37 alinéa 3 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019, d'introduire dans les statuts la possibilité pour les membres du Conseil d'Administration, de prendre certaines décisions par voie de consultation écrite, c'est-à-dire sans la tenue d'une réunion du Conseil.

L'article 14 des statuts de la Société, « Réunions et délibérations du Conseil d'Administration », serait modifié en conséquence.

Cette nouvelle faculté vise à accroître encore davantage la réactivité du Conseil d'Administration en bénéficiant de cette souplesse supplémentaire pour la prise de décision relevant des attributions propres au Conseil d'Administration limitativement énumérées par la réglementation.

À la date de la présente Assemblée, les décisions visées par la réglementation sont les nominations provisoires des Administrateurs (notamment en cas de décès ou de démission), les autorisations de cautions, avals et garanties données par la Société, l'utilisation d'une éventuelle délégation accordée par l'Assemblée Générale pour mettre les statuts en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, la convocation de l'Assemblée Générale et le transfert du Siège social dans le même département.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 14 des statuts (Réunions et délibérations du Conseil d'Administration) afin de permettre au Conseil d'Administration de prendre des décisions par consultation écrite)

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 14 (Réunions et délibérations du Conseil d'Administration) des statuts de la Société afin d'introduire la possibilité pour le Conseil d'Administration de prendre certaines décisions relevant de ses attributions propres par consultation écrite, conformément à l'article L. 225-37 alinéa 3 du Code de commerce.

Article 14 – Réunions et délibérations du Conseil d'Administration

Il est ajouté un paragraphe à la fin de l'article 14 des statuts rédigé comme suit :

Le Conseil d'Administration peut prendre par consultation écrite des Administrateurs certaines décisions dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

RÉSOLUTION 26 PROPOSITION DE MODIFICATION DE L'ÂGE LIMITE STATUTAIRE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL EN SITUATION D'URGENCE

Objectif

Il vous est proposé de modifier les articles 12 et 13 des statuts de la Société afin de permettre au Conseil d'Administration de déroger, **en cas de circonstances exceptionnelles**, à l'âge limite du Directeur Général (65 ans) si celui-ci exerce aussi les fonctions de Président. Ainsi, en cas de situation d'urgence, dans le cadre de mesures de gouvernances **provisoires** pouvant être mises en place par le Conseil au titre desquelles le Président du Conseil d'Administration pourrait être amené, pour une durée limitée, à exercer également les fonctions de Directeur Général, la limite d'âge du Président du Conseil (70 ans ou 72 ans en cas de circonstances exceptionnelles) s'appliquerait également au Président exerçant les fonctions de Directeur Général.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 12 (Organisation et direction du Conseil d'Administration) et de l'article 13 (Direction Générale) des statuts concernant la modification de l'âge limite statutaire du Directeur Général en situation d'urgence)

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 articles 12 (Organisation et direction du Conseil d'Administration) et 13 (Direction Générale) des statuts afin de permettre au Conseil, **en cas de circonstances exceptionnelles**, de décider que la limite d'âge du Président du Conseil (70 ans ou 72 ans, en cas de circonstances exceptionnelles), s'applique également au Président exerçant, temporairement, les fonctions de Directeur Général, par dérogation à la limite d'âge du Directeur Général (65 ans).

Article 12 – Organisation et direction du Conseil d'Administration

Le 5^e paragraphe de l'article 12 des statuts sera désormais rédigé comme suit :

Ancien texte

Lorsque le Président du Conseil d'Administration exerce également la Direction Générale, la limite d'âge applicable est celle applicable au Directeur Général.

Nouveau texte

Lorsque le Président du Conseil d'Administration exerce également la Direction Générale, la limite d'âge applicable est celle applicable au Directeur Général (**sauf en cas de circonstances exceptionnelles si le Conseil décide à son appréciation d'appliquer, temporairement, la limite d'âge du Président visée à l'alinéa ci-dessus**).

Les autres paragraphes de l'article 12 demeurent inchangés.

Article 13 – Direction Générale

Le 6^e paragraphe de l'article 13 des statuts, relatif au Directeur Général, sera désormais rédigé comme suit :

Ancien texte

Directeur Général
Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur Général, lui sont applicables.

Nouveau texte

Directeur Général
Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur Général, lui sont applicables (**à l'exception du cas visé à l'article 12 alinéa 5**).

Les autres paragraphes de l'article 13 demeurent inchangés.

RÉSOLUTION 27 PROPOSITION DE MODIFICATION STATUTAIRE CONCERNANT LA NOMINATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Objectif

Conformément à l'article L. 823-1 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, la désignation d'un Commissaire aux comptes suppléant ne s'impose pas si le Commissaire aux comptes titulaire est une personne morale (hors société unipersonnelle).

Les mandats de la société Auditex et de Monsieur Jean-Christophe Georghiou en qualité de Commissaires aux comptes suppléants arrivant à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale (10^e résolution), il vous est ainsi proposé de supprimer la référence aux Commissaires aux comptes suppléants dans les statuts et d'approuver en conséquence la modification de l'article 17 (Contrôle de la Société) de ces derniers.

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 17 des statuts (Contrôle de la Société) concernant la nomination des Commissaires aux comptes suppléants)

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 17 (Contrôle de la Société) des statuts de la Société afin de supprimer la référence aux Commissaires aux comptes suppléants.

Article 17 – Contrôle de la Société

L'article 17 des statuts sera désormais rédigé comme suit :

Ancien texte

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires nomme pour la durée, dans les conditions et avec les missions fixées par la loi, **les Commissaires aux comptes titulaires et suppléants.**

Nouveau texte

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires nomme **les Commissaires aux comptes titulaires** pour la durée, dans les conditions et avec les missions fixées par la loi.

RÉSOLUTION 28 PROPOSITIONS DE MODIFICATIONS STATUTAIRES À L'EFFET D'HARMONISER LES STATUTS AVEC DIVERSES DISPOSITIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Objectif

La **28^e résolution** a pour objet de modifier les statuts de la Société afin de les mettre en conformité avec diverses dispositions légales et réglementaires.

À ce titre, il vous est proposé d'actualiser les articles suivants des statuts de la Société :

- l'article 8 (Droits et obligations attachés aux actions) suite à la recodification du Code de commerce ayant regroupé dans un chapitre dédié les dispositions applicables aux sociétés cotées (en application de l'ordonnance no 2020-1142 du 16 septembre 2020 et du décret no 2020-1742 du 29 décembre 2020) ;
- l'article 18 (Tenue des Assemblées Générales) afin d'actualiser la référence à l'article 1316-4 du Code civil abrogé par l'ordonnance no 2016-131 du 10 février 2016 ;
- l'article 23 (Contestations) conformément aux dispositions de la loi no 2019-222 du 23 mars 2019 portant création du tribunal judiciaire issu de la fusion des tribunaux de grande instance et des tribunaux d'instance.

Ces modifications n'emportent pas de changement sur le fond des articles concernés.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Harmonisation des articles 8 (Droits et obligations attachés aux actions), 18 (Tenue des Assemblées Générales) et 23 (Contestations) des statuts de la Société avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur)

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 d'actualiser les articles 8 (Droits et obligations attachés aux actions), 18 (Tenue des Assemblées Générales) et 23 (Contestations) des statuts de la Société afin de les harmoniser avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Article 8 – Droits et obligations attachés aux actions

Le 3^e paragraphe de l'article 8 des statuts sera désormais rédigé comme suit :

Ancien texte	Nouveau texte
Sous réserve des restrictions légales et réglementaires, le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix. Conformément à la faculté offerte par l'alinéa 3 de l'article L. 225-123 du Code de commerce , il ne sera pas conféré de droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.	Sous réserve des restrictions légales et réglementaires, le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix. Conformément à la faculté offerte par l'article L. 22-10-46 du Code de commerce , il ne sera pas conféré de droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire.

Les autres paragraphes de l'article 8 demeurent inchangés.

Article 18 – Tenue des Assemblées Générales

Le 4^e paragraphe de l'article 18 des statuts sera désormais rédigé comme suit :

Ancien texte	Nouveau texte
Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.	Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies au second alinéa de l'article 1367 du Code civil.

Les autres paragraphes de l'article 18 demeurent inchangés.

Article 23 – Contestations

Le 3^e paragraphe de l'article 23 des statuts sera désormais rédigé comme suit :

Ancien texte	Nouveau texte
À défaut d'élection de domicile, les assignations et significations sont valablement faites au Parquet de M. le procureur de la République près le Tribunal de grande instance de Paris.	À défaut d'élection de domicile, les assignations et significations sont valablement faites au Parquet de M. le procureur de la République près le Tribunal judiciaire de Paris.

Les autres paragraphes de l'article 23 demeurent inchangés.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

RÉSOLUTION 29 POUVOIRS

Objectif

La 29^e résolution est une résolution usuelle qui permet l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

VINGT-NEUVIÈME 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.



CONSEIL D'ADMINISTRATION

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(Informations au 31 décembre 2021)

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



Benoît POTIER
Président-Directeur Général

Nationalité : française
Né le 3 septembre 1957
Date de 1^{re} nomination : mai 2000
Début du mandat en cours : mai 2018
Date d'échéance du mandat : 2022 ^(a) (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2021 : 532 447

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 est nommé en 2006 Président-Directeur Général de L'Air Liquide S.A.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Président-Directeur Général :** L'Air Liquide S.A.*, Air Liquide International, Air Liquide International Corporation (ALIC)
- **Administrateur :** American Air Liquide Holdings, Inc., The Hydrogen Company
- **Administrateur :** Fondation Air Liquide

MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** Danone * (Président du Comité engagement ; membre du Comité gouvernance) (jusqu'au 29 avril 2021)
- **Membre du Conseil de Surveillance :** Siemens AG * (membre du Comité de nomination)
- **Co-Président :** The Hydrogen Council
- **Co-Président :** Conseil National de l'Hydrogène (depuis le 11 janvier 2021)
- **Membre :** European Round Table (ERT)
- **Membre :** Asia Business Council
- **Membre du Comité d'orientation stratégique :** Université Paris-Saclay
- **Membre :** Singapore International Advisory Panel on Energy (depuis le 1^{er} janvier 2021)

(a) Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 4 mai 2022.

N.B. : M. Benoît Potier a été nommé membre du Conseil consultatif de Temasek European Advisory Panel (à compter du 1^{er} janvier 2022).



Jean-Paul AGON

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

Nationalité : française

Né le 6 juillet 1956

Date de 1^{re} nomination : mai 2010

Début du mandat en cours : mai 2018

Date d'échéance du mandat : 2022 ^(a) (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2021 : 1 690

CARRIÈRE

Diplômé d'HEC, Jean-Paul Agon est entré dans le groupe L'Oréal en 1978. De 1981 à 1997, il occupe les fonctions de Directeur Général successivement de L'Oréal Grèce, L'Oréal Paris, Biotherm International, L'Oréal Allemagne et L'Oréal zone Asie. De 2001 à 2005, il occupera les fonctions de Président et CEO de L'Oréal USA ainsi que de plusieurs filiales du groupe L'Oréal aux États-Unis. En 2005, il devient Directeur Général Adjoint de L'Oréal, pour prendre en 2006 les fonctions d'Administrateur et Directeur Général de L'Oréal. Il a été Président-Directeur Général de L'Oréal de mars 2011 à mai 2021. Il est depuis cette date Président du Conseil d'Administration.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.* (Administrateur Référent depuis mai 2017 ; membre du Comité des nominations et de la gouvernance depuis mai 2015 puis Président de ce Comité depuis mai 2017 ; membre du Comité des rémunérations depuis mai 2012 – Président de ce Comité de mai 2015 à mai 2018)

MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Président-Directeur Général :** L'Oréal* (jusqu'au 1^{er} mai 2021)
- **Président du Conseil d'Administration :** L'Oréal* (depuis le 1^{er} mai 2021)
- **Président :** Fondation d'entreprise L'Oréal
- **Administrateur :** Raisesherpas
- **Administrateur :** Association française des entreprises privées (AFEP)
- **Administrateur :** Institut français des relations internationales (IFRI)



Siân HERBERT-JONES

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

Nationalité : britannique

Née le 13 septembre 1960

Date de 1^{re} nomination : mai 2011

Début du mandat en cours : mai 2019

Date d'échéance du mandat : 2023 (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2021 : 1 013

CARRIÈRE

Titulaire d'un Master of Art en histoire de l'Université d'Oxford ainsi que d'un diplôme d'expert-comptable au Royaume-Uni, Siân Herbert-Jones a tout d'abord exercé pendant 13 ans au sein du cabinet PricewaterhouseCoopers, au bureau de Londres de 1983 à 1993 en qualité notamment de Directeur Corporate Finance, puis au bureau de Paris de 1993 à 1995 en qualité de Directeur des Fusions et Acquisitions. Elle entre ensuite dans le groupe Sodexo en 1995, au sein duquel elle est successivement en charge du développement international de 1995 à 1998, de la trésorerie groupe de 1998 à 2000 puis Directeur Financier Adjoint en 2000. De 2001 à décembre 2015, elle occupe les fonctions de Directrice Financière et membre du Comité Exécutif du groupe Sodexo. Depuis 2016, elle occupe plusieurs postes au sein de Conseils d'Administration de grandes entreprises et elle poursuit par ailleurs d'autres activités de conseil en matière sociétale et environnementale.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A.* (Président du Comité d'audit et des comptes depuis mai 2015 ; membre du Comité d'audit et des comptes depuis mai 2013)

MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** Capgemini SE* (membre du Comité d'audit et des risques)
- **Administrateur :** Bureau Veritas* (Président du Comité d'audit et des risques depuis mars 2021)
- **Administrateur :** Compagnie Financière Aurore International (groupe Sodexo)

(a) Le Conseil d'Administration, en accord avec M. Jean-Paul Agon, est convenu que le renouvellement de son mandat ne sera pas proposé à l'Assemblée Générale du 4 mai 2022.



Sin Leng LOW

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

Nationalité : singapourienne

Née le 9 juin 1952

Date de 1^{re} nomination : mai 2014

Début du mandat en cours : mai 2018

Date d'échéance du mandat : 2022 ^(a) (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2021 : 1 521

CARRIÈRE

Sin Leng Low est diplômée de l'Université d'Alberta (Canada) en ingénierie électrique, titulaire d'un Master of Business Administration de l'Université catholique de Louvain (Belgique), et a suivi l'Advanced Management Program de l'Université de Harvard (États-Unis). Après avoir effectué une partie de sa carrière dans l'administration singapourienne, Sin Leng Low a exercé les fonctions de Vice-Président Exécutif au sein du fournisseur d'électricité Singapore Power et de Directeur Général de sa filiale télécommunications de 1995 à 2000. Elle a rejoint en 2000, et jusqu'en 2016, Sembcorp Industries, groupe spécialisé dans les domaines de l'énergie, de l'eau, du génie maritime et du développement urbain, où elle occupe successivement les fonctions de Directeur des Opérations du Groupe, et de Président Exécutif de la filiale en charge du développement des activités d'industrialisation et d'urbanisation en Chine, au Vietnam et en Indonésie jusqu'à fin 2012, et Senior Advisor pendant quatre ans (2013-2016). Depuis 2013, Sin Leng Low est Présidente de l'Académie des Beaux-Arts de Nanyang.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A. * (membre du Comité d'audit et des comptes depuis mai 2015)

MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Membre du « Board of Trustees » :** Université de Technologie et de Design de Singapour (SUTD)
- **Président et Administrateur :** Académie des Beaux-Arts de Nanyang (NAFA)
- **Président :** Fondation des Beaux-Arts de Nanyang, NAFA International Pte Ltd
- **Membre du Conseil :** Centre Culturel Chinois

(a) Le Conseil d'Administration, en accord avec Mme Sin Leng Low, est convenu que le renouvellement de son mandat ne sera pas proposé à l'Assemblée Générale du 4 mai 2022.



Annette WINKLER

Administrateur indépendant –
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^{re} nomination : mai 2014

Début du mandat en cours : mai 2018

Date d'échéance du mandat : 2022 ^(b) (Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2021 : 2 620

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 Directeur 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 Directeur Général de DaimlerChrysler Belgique et Luxembourg (1999-2005), puis Vice-Président Global Business Management & Wholesale Europe (2006-2010). Vice-Président de Daimler AG, depuis 2010 elle était Directeur Général 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 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** 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 ; Président du Comité environnement et société depuis mai 2020)

MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** Renault S.A. * (Président du Comité de stratégie depuis janvier 2020) ; Renault S.A.S.

(b) Renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 4 mai 2022.



Philippe DUBRULLE

Administrateur représentant
les salariés – Membre du Comité
environnement et société

Nationalité : française

Né le 23 juin 1972

Date de 1^{re} nomination par le comité de Groupe France :
juin 2014

Début du mandat en cours : mai 2018

Date d'échéance du mandat : 2022 ^(a) (Assemblée Générale
statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

CARRIÈRE

Ingénieur diplômé de l'École supérieure de l'énergie et des matériaux, Philippe Dubrulle a exercé diverses fonctions d'ingénierie, de responsabilité de produits et de responsabilité commerciale internationale au sein de plusieurs groupes aéronautiques français et étrangers. Il est entré dans le groupe Air Liquide en 2008. Basé à Sassenage, il est salarié de la filiale Air Liquide Advanced Technologies. Il est Responsable des Programmes et Services pour l'Aéronautique et la Défense. 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 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A. * (membre du Comité environnement et société depuis mai 2017)
- **Responsable des Programmes et Services pour l'Aéronautique et la Défense :** Air Liquide Advanced Technologies



Geneviève BERGER

Administrateur indépendant –
Membre du Comité
environnement et société

Nationalité : française

Née le 26 janvier 1955

Date de 1^{re} nomination : mai 2015

Début du mandat en cours : mai 2019

Date d'échéance du mandat : 2023 (Assemblée Générale
statuant sur les comptes de l'exercice 2022)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2021 : 610

CARRIÈRE

Agrégée de physique, titulaire d'une thèse de physique, docteur d'État en médecine et biologie humaine, Geneviève Berger a dirigé au sein du CNRS et de l'hôpital Broussais Hôtel-Dieu le laboratoire d'imagerie paramétrique mixte de 1991 à 2000. Elle a été Directeur Général du CNRS de 2000 à 2003. Elle a exercé en qualité de professeur des universités-praticien hospitalier à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière de 2003 à 2008, avant de rejoindre Unilever en qualité de Directeur de la Recherche de 2008 à 2014. Geneviève Berger a été Directeur de la Recherche de la société suisse Firmenich du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2021 et Conseiller stratégique auprès du Président-Directeur Général de Firmenich jusqu'au 31 décembre 2021.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A. * (membre du Comité environnement et société depuis mai 2017)

MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS

HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Directeur de la Recherche :** Firmenich (jusqu'au 30 juin 2021)
- **Conseiller stratégique auprès du Président-Directeur Général :** Firmenich (jusqu'au 31 décembre 2021)
- **Conseiller stratégique :** OM Pharma (depuis le 20 mai 2021)
- **Administrateur non exécutif et membre du Comité scientifique :** AstraZeneca * (jusqu'au 11 mai 2021)

(a) Au cours de sa réunion plénière du 16 décembre 2021, le comité de Groupe France a reconduit Philippe Dubrulle en qualité d'Administrateur représentant les salariés pour une période de quatre ans expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2026 qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.



Xavier HULLARD

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

Nationalité : française
Né le 27 juin 1954

Date de 1^{re} 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 2021 : 2 024
et 13 220 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 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 de Président de cette société de 2004 à 2005. Il devient Administrateur-Directeur Général de VINCI en 2006 et Président-Directeur Général de VINCI le 6 mai 2010. Il a été Président de l'Institut de l'entreprise, de janvier 2011 à janvier 2017. Il est Président de VINCI Concessions depuis le 20 juin 2016.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
AU COURS DE L'EXERCICE 2021**

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A. * (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)

**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 de 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
- **Administrateur :** Kansai Airports
- **Président d'honneur :** Institut de l'entreprise
- **Administrateur :** Association Aurore



Anette BRONDER

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

Nationalité : allemande
Née le 13 décembre 1967

Date de 1^{re} nomination : mai 2020

Début du mandat en cours : mai 2020

Date d'échéance du mandat : 2024 (Assemblée Générale
statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2021 : 500

CARRIÈRE

De nationalité allemande, Anette Bronder est titulaire d'un master en économie et sciences sociales de l'Université de Stuttgart. Elle a commencé sa carrière chez Hewlett Packard GmbH en 1997, dans les domaines de l'IT et du Consulting, et y a occupé plusieurs postes de Direction. Elle rejoint le groupe Vodafone en 2010, où elle est nommée Directrice Technologie d'Entreprise de Vodafone Allemagne puis, en 2013, du groupe Vodafone à Londres. En 2015, Anette Bronder rejoint T-Systems International, une filiale de Deutsche Telekom, en qualité de Directrice de la Division Digital et Membre du Directoire, où elle est chargée de la mise en place et de la gestion des pôles « Internet des Objets », « Cloud Public » et « Cybersécurité ». Du 1^{er} juin 2019 au 31 décembre 2021, Anette Bronder a été Directrice des Opérations (Chief Operating Officer) du groupe Swiss Re, leader mondial dans le domaine de la réassurance, basé à Zurich.

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS
AU COURS DE L'EXERCICE 2021**

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A. * (membre du Comité d'audit et des comptes depuis septembre 2021)

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

- **Chief Operating Officer :** Swiss Re *
(jusqu'au 31 décembre 2021)



Kim Ann MINK

Administrateur indépendant –
Membre du Comité
des rémunérations

Nationalité : américaine

Née le 4 décembre 1959

Date de 1^{re} nomination : mai 2020

Début du mandat en cours : mai 2020

Date d'échéance du mandat : 2024 (Assemblée Générale
statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2021 : 500

CARRIÈRE

De nationalité américaine, Kim Ann Mink est titulaire d'un bachelors 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. Elle a rejoint la société Innophos en 2015 en tant que Directeur Général 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 exécutif 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-Président Corporate et de Directeur Général de la division Ion Exchange Resins.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

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

MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** Eastman Chemical Company * ;
Avient Corp. * (anciennement PolyOne Corp. *)



Fatima TIGHLALINE

Administrateur représentant
les salariés

Nationalité : française

Née le 14 novembre 1979

Date de 1^{re} nomination par le Comité d'entreprise européen :
1^{er} octobre 2020

Début du mandat en cours : octobre 2020

Date d'échéance du mandat : 2024 (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 la 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 Administrateur représentant les salariés et membre du Conseil d'Administration de L'Air Liquide S.A. par le Comité d'entreprise européen le 1^{er} octobre 2020. Elle est Administrateur de Sociétés Certifié – IFA Sciences Po depuis décembre 2021.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A. *
- **Responsable planification régional respiratoire IDF
et cellule O₂ :** VitalAire France



Aiman EZZAT
Administrateur indépendant

Nationalité : française
Né le 22 mai 1961
Date de 1^{re} 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 2021 : 500

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), Aiman 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 depuis mai 2020. 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 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A. *

MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Directeur Général et Administrateur :** Capgemini SE * (depuis mai 2020)
- **Président :** Capgemini Service SAS (depuis mai 2020) ; Capgemini Latin America SAS (États-Unis) (depuis mai 2020) ; Altran Technologies SAS (jusqu'au 7 juin 2021) ; Sogeti France 2005 SAS (depuis mai 2018)
- **Président-Directeur Général :** Capgemini North America, Inc. (USA) (depuis mai 2020)
- **Président du Conseil d'Administration :** Capgemini America, Inc. (USA) (depuis mai 2020)
- **Président du Conseil de Surveillance :** Capgemini NV (Pays-Bas) (depuis le 27 novembre 2020)
- **Administrateur :** Purpose Global PNC (États-Unis) (depuis avril 2020) ; Capgemini International BV (Pays-Bas) (depuis mai 2020) ; Capgemini Technology Services India Limited (depuis le 19 janvier 2021)



Bertrand DUMAZY
Administrateur indépendant

Nationalité : française
Né le 10 juillet 1971
Date de 1^{re} 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 2021 : 500

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. Il est nommé Président-Directeur Général du groupe Edenred en octobre 2015.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Administrateur :** L'Air Liquide S.A. *

MANDATS OU ACTIVITÉS EXERCÉS HORS DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Président-Directeur Général :** Edenred SE *
- **Administrateur :** Neoen SA * – France
- **Administrateur :** Terreal SAS – France (jusqu'au 28 avril 2021)
- **Président du Conseil de Surveillance :** Union Tank Eckstein GmbH & Co. KG – Allemagne (société du groupe Edenred) (jusqu'au 28 avril 2021)

NOUVELLE CANDIDATURE PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 MAI 2022



François JACKOW
Administrateur

Nationalité : française
Né le 12 juin 1969

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 est aujourd'hui, au sein du Comité Exécutif, Directeur Général Adjoint du Groupe et supervise 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 sont également rattachées.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021

FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE AIR LIQUIDE

- **Directeur Général Adjoint :** L'Air Liquide S.A. *
- **Président du Conseil d'Administration et Administrateur :** Air Liquide Santé International
- **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)



ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE : DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

La gouvernance d'Air Liquide s'inscrit historiquement dans la recherche de pertinence au regard des enjeux du Groupe, du respect des droits des Actionnaires, de l'équilibre des pouvoirs, et de l'évolution des meilleures pratiques.

M. Benoît Potier, dont le mandat d'Administrateur est proposé au renouvellement à l'Assemblée Générale, est entré dans le Groupe en 1981. Il exerce les fonctions de Président-Directeur Général depuis 2006 après avoir été préalablement Président du Directoire à partir de 2001. Depuis 2018, le Conseil d'Administration assisté par son Comité des nominations et de la gouvernance, travaille sur le plan de succession du dirigeant mandataire social. Ces travaux ont porté sur la structure de gouvernance la plus adaptée et le choix du candidat qui pourrait succéder à M. Benoît Potier à la Direction Générale.

Les travaux du Comité des nominations et de la gouvernance, qui se sont intensifiés en 2020 et 2021, ont été conduits dans le respect des valeurs fondamentales d'Air Liquide, l'intérêt du Groupe et notamment de ses Actionnaires, et la continuité de la stratégie. Le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni à 18 reprises afin de définir puis préciser le plan de succession. Ainsi, le Comité a revu et analysé les principaux talents du Groupe et sélectionné des candidats présentant les compétences et

qualités requises, adaptées aux enjeux futurs du Groupe. Une étude de l'évolution des profils retenus, et de leurs réalisations dans leurs responsabilités managériales, a été conduite par le Comité tout au long du processus. Le Comité a alors jugé que compte tenu de la qualité des profils examinés, il convenait de privilégier une candidature interne. Le Conseil d'Administration a été tenu informé régulièrement des différentes étapes du déroulement du processus de sélection mené par le Comité des nominations et de la gouvernance.

À l'issue de ces travaux, le Conseil d'Administration réuni le 30 novembre 2021, statuant à l'unanimité et suivant les recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, a annoncé son intention d'adopter un nouveau mode de gouvernance en dissociant les fonctions de Président du Conseil d'Administration et celles de Directeur Général, de nommer M. François Jackow en qualité de Directeur Général, en remplacement à cette fonction de M. Benoît Potier, et de renouveler le mandat de Président du Conseil d'Administration de M. Benoît Potier, sous réserve du renouvellement de son mandat d'Administrateur par l'Assemblée Générale du 4 mai 2022. Dans le contexte de cette gouvernance dissociée, les fonctions et attributions de l'Administrateur Référent seront maintenues.

Le Conseil d'Administration considère en effet que la structure de gouvernance annoncée permettra au Groupe dans le contexte de la succession, de bénéficier de l'expérience sans équivalent de M. Benoît Potier à l'issue de 20 années à la tête de la Société, de son attachement à promouvoir la culture et les valeurs du Groupe, et de son expertise en matière de gouvernance, fondée sur la transparence et un lien étroit avec les Actionnaires de la Société.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a estimé que la compétence, le niveau d'expérience, et les qualités personnelles de M. François Jackow font de lui le meilleur candidat pour succéder à M. Benoît Potier. En conséquence, la nomination de M. François Jackow a été recommandée au Conseil d'Administration, en plein accord avec M. Benoît Potier. Le Conseil, ayant jugé les qualités de M. François Jackow en phase avec la stratégie de performance et de développement du Groupe, a pris la décision de principe de nommer ce dernier en qualité de Directeur Général.

M. François Jackow a rejoint le groupe Air Liquide en 1993. Au terme d'un parcours complet et international, M. François Jackow bénéficie d'une très grande expérience du Groupe alliant vision stratégique et connaissance de ses métiers. Membre du Comité Exécutif en qualité de Directeur Général Adjoint, M. François Jackow supervise aujourd'hui notamment les pôles Europe Industries, Europe Santé, et Afrique, Moyen-Orient & Inde. La branche d'activité mondiale Santé, les fonctions Innovation & Technologies, Digital & IT ainsi que la stratégie d'orientation clients lui sont également rattachées.

En sa qualité de dirigeant mandataire social exécutif, le Directeur Général qui assure seul la direction et la gestion opérationnelle de la Société, sera investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société sous réserve de certaines décisions soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration, inscrites dans le règlement intérieur du Conseil.

Le Conseil d'Administration considère comme essentielle la participation du Directeur Général en qualité d'Administrateur aux débats ainsi qu'aux délibérations du Conseil, en charge de définir les orientations stratégiques de la Société. Sa désignation en qualité d'Administrateur permettrait d'assurer un parfait équilibre de la gouvernance et d'impliquer les Actionnaires dans ce choix. La nomination de M. François Jackow en qualité d'Administrateur sera donc proposée à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 4 mai 2022, à l'issue de laquelle, par décision du Conseil d'Administration, le mandat de Président-Directeur Général de M. Benoît Potier serait renouvelé jusqu'au 31 mai 2022.

Dans un contexte de continuité, compte tenu de la longue expérience de dirigeant d'Air Liquide de M. Benoît Potier et de sa connaissance approfondie du Groupe, celui-ci se verra attribuer, pour la durée de la transition managériale dont il est envisagé aujourd'hui qu'elle corresponde à la durée de son mandat, des missions spécifiques, en plus de celles que la loi confère au Président du Conseil d'Administration. Ces missions spécifiques, qu'il exercera en concertation avec le Directeur Général, sont décrites en détail dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 (chapitre 3, section 2.2, paragraphe « Missions et pouvoirs du Président du Conseil d'Administration ; transition managériale »).

En conciliant continuité et renouveau, le Conseil souhaite adopter cette nouvelle gouvernance fluide et équilibrée avec une prise d'effet à compter du 1^{er} juin 2022.



RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le Document d'Enregistrement Universel 2021 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 4 mai 2022 est invitée à statuer :

- s'agissant du Président-Directeur Général : les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés en 2021 ou attribués au titre de 2021. Ces éléments figurent en pages 190 à 198 du Document d'Enregistrement Universel 2021 et font l'objet de la 12^e résolution proposée à l'Assemblée Générale ;
- s'agissant du Président-Directeur Général 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 comprennent notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de 2021 ou attribués au titre de 2021 à chaque mandataire social ainsi que les ratios entre le niveau de rémunération du dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société (un ratio sur le périmètre consolidé « France entière » ayant en outre été ajouté cette année). Figure également l'évolution comparée des rémunérations et celle des performances de la Société au cours des cinq derniers exercices. Ces éléments sont développés de manière détaillée en pages 171 à 189 du Document d'Enregistrement Universel 2021 et font l'objet de la 13^e 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 199 à 212 du Document d'Enregistrement Universel 2021 et qui fait l'objet :
 - de la 14^e résolution pour la partie relative au Président-Directeur Général (concernant M. Benoît Potier pour la période courant du 1^{er} janvier 2022 jusqu'au 31 mai 2022),
 - de la 15^e résolution pour la partie relative au Directeur Général (concernant M. François Jackow à compter du 1^{er} juin 2022),
 - de la 16^e résolution pour la partie relative au Président du Conseil d'Administration en mode dissocié (concernant M. Benoît Potier à compter du 1^{er} juin 2022), et
 - de la 17^e résolution pour la partie relative aux Administrateurs.

RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DE M. BENOÎT POTIER VERSÉS EN 2021 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE 2021 SUR LESQUELS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EST INVITÉE À STATUER

Rémunération fixe	<p>Montant : 1 325 000 € (stable depuis 2018)</p> <p>Conformément à la politique de rémunération établie par le Conseil d'Administration du 9 février 2021 et approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 4 mai 2021, 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.</p>
Rémunération variable annuelle	<p>Montant : 2 192 875 €</p> <p>La part variable cible était égale à 150 % de la part fixe. La part variable était limitée à 167 % de la part fixe.</p> <p>La part variable cible était liée en 2021 :</p> <ul style="list-style-type: none">• Pour 105 % de la part fixe (avec un maximum de 122 % de la part fixe), à deux critères financiers (quantifiables) ;• Pour 45 % de la part fixe (part variable cible et maximum), à des critères personnels (qualitatifs). <p><u>Appréciation pour 2021 :</u></p> <p>Suite à une excellente année 2021, les objectifs des critères quantifiables ont été réalisés à hauteur du seuil maximum d'atteinte.</p> <p>Le montant de la part variable au titre des critères financiers s'établit comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none">- Progression du bénéfice net récurrent hors change par action (« BNPA récurrent ») : 87 % de la rémunération fixe, représentant 116 % de la rémunération cible pour ce critère ;- Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé : 35 % de la rémunération fixe, représentant 116 % de la rémunération cible pour ce critère ; <p>Le montant de la part variable au titre des critères personnels s'établit comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none">- RSE : 13,5 % de la rémunération fixe, représentant 90 % de la rémunération cible pour ce critère ;- Organisation / RH : 15 % de la rémunération fixe, représentant 100 % de la rémunération cible pour ce critère ;- Performance individuelle : 15 % de la rémunération fixe, représentant 100 % de la rémunération cible pour ce critère. <p>Le montant de la part variable au titre des objectifs personnels s'élève ainsi à 43,5 % de la rémunération fixe, représentant 96,7 % de la rémunération cible pour les objectifs personnels.</p>

Au total, le montant de la part variable est donc supérieur à la cible et en hausse de 50 % par rapport à la part variable au titre de 2020. Cette variation entre 2020 et 2021 résulte d'un effet de base : en 2020, la rémunération variable de M. Benoît Potier avait diminué de plus de 29 % par rapport à 2019, les objectifs des critères quantitatifs de sa part variable, fixés avant le début de la pandémie, n'ayant pas été modifiés en cours d'exercice en dépit de l'impact majeur de la crise ayant suivi la pandémie sur ces indicateurs. La progression 2020-2021 reflète la qualité de la performance au cours de l'exercice 2021 comparée à une année 2020 hors norme.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2021 sera payée en 2022 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 2021 à M. Benoît Potier.

Pour mémoire, la part variable versée en 2021 au titre de 2020 s'est élevée à 1 459 719 euros. Elle a été versée après approbation de la résolution relative aux éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Benoît Potier au titre de 2020 (10^e résolution) par l'Assemblée Générale du 4 mai 2021.

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

Options de souscription d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	<p>Valorisation IFRS totale (selon la norme IFRS 2) : 2 249 608 € (stable depuis 2018), représentant 18 800 actions de performance</p> <p>Pour mémoire, depuis 2019, le Conseil d'Administration a décidé, conformément à la tendance générale du marché, d'attribuer uniquement des actions de performance (au lieu d'un mix d'Options de souscription d'actions et d'actions de performance) à l'ensemble des bénéficiaires, pour des raisons de simplification et d'homogénéité du dispositif de LTI.</p> <p>En accord avec lui et conformément aux meilleures pratiques de gouvernance, le Conseil lors de sa réunion du 15 février 2022 a décidé d'appliquer à M. Benoît Potier le principe de proratisation à l'occasion de la cessation de son mandat de Directeur Général le 31 mai 2022, alors qu'il reste au sein du Groupe et pourrait donc en principe continuer d'acquérir ses droits pendant la durée de son mandat de Président non exécutif. Les LTI attribuées à M. Benoît Potier en 2021 seront donc proratisées, de sorte que l'attribution de 2021 sera réduite de - 52,9 %, l'attribution définitive restant soumise à conditions de performance et l'ensemble des autres conditions (notamment de conservation) continuant à s'appliquer.</p> <p>Le Plan d'actions de performance du 29 septembre 2021 prévoit des conditions de performance calculées sur trois ans et basées sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la Rentabilité des capitaux employés après impôts à hauteur de 50 % ; • le Rendement pour l'Actionnaire (intégrant un élément de comparaison relative) à hauteur de 40 % ; • la réduction de l'intensité carbone d'Air Liquide à hauteur de 10 % des actions de performance attribuées.
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	<p>M. Benoît Potier ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.</p>
Autres avantages	<p>Montant : 10 786 €</p> <p>Les avantages en nature (valorisation comptable) comprennent l'usage d'une voiture de fonction et le versement à un organisme extérieur de cotisations au titre de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.</p>
Retraite et assimilés / Engagements de long terme	<p>Contrat d'assurance de retraite</p> <p>M. Benoît Potier bénéficie notamment d'un contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (dit « article 82 du Code général des impôts ») qui a été mis en place en remplacement de l'acquisition de droits au titre du régime de retraite à prestations définies à compter du 1^{er} janvier 2020.</p> <p>Les conditions de performance applicables sont similaires à celles du régime de retraite à prestations définies : le montant total à verser au titre d'un exercice social dépend 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 ayant précédé ledit exercice social.</p> <p>Au titre de 2021, le Conseil d'Administration du 15 février 2022 a constaté la réalisation à 100 % de ces conditions de performance. En conséquence, le montant qui sera versé en 2022 au titre de l'exercice 2021 dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative s'élèvera à 340 000 euros bruts. Ce montant versé à terme échu sera réparti, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2021, 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.</p> <p>Le versement à M. Benoît Potier s'élèvera ainsi à 170 000 euros.</p> <p>La liquidation de la retraite de M. Benoît Potier au titre de ce contrat d'assurance de retraite ne pourra intervenir avant l'âge auquel il bénéficiera de la pension vieillesse du régime général de la sécurité sociale.</p>
	<p>Autres engagements</p> <p>Au titre de l'exercice 2021, le Groupe a également versé à des organismes extérieurs des cotisations au titre du régime de retraite à cotisations définies (9 759 euros), au titre du régime collectif de prévoyance (8 392 euros) et au titre du contrat collectif d'assurance-vie (222 134 euros).</p> <p>La totalité des engagements de long terme sont décrits dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 en pages 196 à 198.</p>

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

<i>(en milliers d'euros, arrondis)</i>	2019	2020	2021
Benoît Potier – Président-Directeur Général :			
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ^(a)	3 400	2 795	3 529
Valorisation des Options attribuées au cours de l'exercice	–	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ^(b)	2 250	2 250	2 250
TOTAL	5 649	5 045	5 779

(a) Incluant avantage en nature.

(b) Il est précisé qu'en application des règles de proratisation, les attributions d'actions de performance seront proratisées à raison de 80,5 % pour 2020 et 47,1 % pour 2021.

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 2021 en pages 199 à 212. Elle s'inscrit, dans ses principes et sa structure, dans la continuité de la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2021, tout en tenant compte des évolutions résultant des changements de gouvernance décidés dans le cadre de la succession de M. Benoît Potier à la Direction Générale.

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 Président-Directeur Général (concernant M. Benoît Potier pour la période courant du 1^{er} janvier 2022 jusqu'au 31 mai 2022) ;
- la politique de rémunération du Directeur Général (concernant M. François Jackow à compter du 1^{er} juin 2022) ;
- la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration en mode dissocié (concernant M. Benoît Potier à compter du 1^{er} juin 2022).

1.1. PRINCIPES COMMUNS 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 (part fixe, part variable et éléments de motivation à long terme (ou « LTI »)).

En principe, 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**. Compte tenu de la cessation de son mandat de Directeur Général, **M. Benoît Potier ne se verra toutefois attribuer aucun LTI au titre de 2022**.

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 à ce 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 de reposer, (i) pour les deux tiers, sur plusieurs catégories ou sous-catégories d'objectifs définies chaque année et, (ii) pour

un tiers, sur une évaluation de la performance individuelle. Ils intègrent la poursuite d'objectifs en matière de Sécurité, de Développement Durable liés aux Objectifs ESG annoncés par le Groupe le 23 mars 2021 (« AGIR pour un avenir durable »), de Ressources Humaines et de préparation des plans de succession managériaux.

Les **attributions de LTI pour l'exercice 2022** :

- restent soumises au principe de proratisation en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social ;
- 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 :
 - (i) le **ROCE** (à hauteur de 50%) avec un objectif fixé dans la trajectoire de l'objectif de ROCE annoncé par la Société, maintenu à plus de 10% à échéance 2023-2024 ;
 - (ii) 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 performance historiques et (ii) pour moitié sur la base d'un TSR relatif (« TSR B ») comparé à la moyenne des TSR du CAC 40 ;
 - (iii) les **objectifs Climat du Groupe** (à hauteur de 10%) fixés sur la base de l'évolution des émissions de CO₂ du Groupe en valeur absolue sur la période 2022-2024 alignée sur l'objectif d'inflexion en 2025 conformément aux objectifs Climat annoncés par le Groupe le 23 mars 2021 (« AGIR » pour un avenir durable).

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

R É M U N É R A T I O N D E S M A N D A T A I R E S S O C I A U X

1.2. LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL (CONCERNANT M. BENOÎT POTIER POUR LA PÉRIODE COURANT DU 1^{ER} JANVIER 2022 JUSQU'AU 31 MAI 2022)

La structure de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, M. Benoît Potier, jusqu'au terme de son mandat de Directeur Général prévu le 31 mai 2022 sera identique à 2021. Il est rappelé que M. Benoît Potier n'a pas de contrat de travail avec le Groupe.

- La **rémunération fixe** annuelle s'élèvera pour M. Benoît Potier, à un montant annuel de 1 325 000 euros. Pour 2022, sa rémunération sera calculée **au prorata** pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2022 (soit 552 083 euros). Elle représente 40 % de sa rémunération totale cible 2022.
- La **rémunération variable cible** 2022 de M. Benoît Potier représente 60 % de la rémunération totale cible 2022 et s'établit comme suit :

Indicateur	Cible		Maximum	
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100
CRITÈRES FINANCIERS (QUANTIFIABLES) dont :	105	70	122	73
BNPA récurrent	75	50	87	52
Chiffre d'affaires	30	20	35	21
CRITÈRES PERSONNELS (QUALITATIFS) dont :	45	30	45	27
RSE	15	10	15	9
Organisation/Ressources Humaines	15	10	15	9
Performance individuelle	15	10	15	9
TOTAL (critères financiers et personnels)	150	100	167	100

- M. Benoît Potier ne recevra **aucune attribution de LTI en 2022**.
- **Engagements de long terme :**
 - M. Benoît Potier bénéficie de **régimes de retraites supplémentaires** institués par L'Air Liquide S.A. : un contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (soumis à conditions de performance) et un régime de retraite à cotisations définies (PERO) applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux. Il bénéficie également d'un contrat collectif d'assurance-vie, et d'un régime de prévoyance complémentaire couvrant l'ensemble du personnel.
 - Dans certaines circonstances, M. Benoît Potier bénéficie d'une indemnité en cas de cessation de fonctions à l'initiative de la Société, sous réserve de conditions de performance calculées sur trois ans et basées sur l'écart entre le ROCE et le WACC, dont le montant (limité à 24 mois de rémunération brute fixe et variable) diminue progressivement à l'approche de la limite d'âge statutaire par le Président-Directeur Général.
- Les **avantages en nature** comprennent l'usage d'une voiture de fonction ainsi que les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

1.3. LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (CONCERNANT M. FRANÇOIS JACKOW À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2022)

Pour déterminer les éléments de rémunération applicables à M. François Jackow en tant que Directeur Général, le Conseil d'Administration a pris en compte notamment les pratiques de place, incluant un benchmark des rémunérations au sein d'un panel représentatif de sociétés ayant un mode de gouvernance dissocié au sein du CAC 40 et de sociétés européennes.

- La **rémunération fixe** annuelle s'élèvera pour M. François Jackow, à un montant annuel de 1 100 000 euros. Un prorata sera calculé sur la période du 1^{er} juin 2022 au 31 décembre 2022, de sorte que le montant versé sera égal à 641 667 euros.
- La **rémunération variable** 2022 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
CRITÈRES FINANCIERS (QUANTIFIABLES) dont :	84	70	105	70
BNPA récurrent	60	50	75	50
Chiffre d'affaires	24	20	30	20
CRITÈRES PERSONNELS (QUALITATIFS) dont :	36	30	45	30
RSE	12	10	15	10
Organisation/Ressources Humaines	12	10	15	10
Performance individuelle	12	10	15	10
TOTAL (critères financiers et personnels)	120	100	150	100

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** : M. François Jackow se verra attribuer, au titre de son mandat de Directeur général, pour l'exercice 2022, des actions de performance à hauteur de 962 500 euros (sur la base d'une valorisation IFRS), correspondant au prorata, pour la période du 1^{er} juin 2022 au 31 décembre 2022, d'une valeur annuelle de 1 650 000 euros.
- 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 bénéficie du régime de prévoyance complémentaire et du régime de frais de santé couvrant l'ensemble du personnel.
- **Engagements de long terme** : M. François Jackow a été autorisé 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), un régime de retraite à cotisations définies « cadres dirigeants » et un régime de retraite à cotisations définies (PERO) applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux.

• Engagements liés à la cessation de fonctions :

- Dans certaines circonstances, M. François Jackow pourra bénéficier d'une **indemnité de cessation des fonctions**, encadrée par des conditions de déclenchement très strictes, similaire à celle qui s'appliquait à Monsieur Benoît Potier. 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 versée à la date de cessation des fonctions ⁽¹⁾ 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, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence étant **plafonné à deux ans** de rémunération annuelle (fixe et variable annuelle).

(1) Des aménagements sont prévus en cas de départ au cours des premiers exercices de mandat. Ainsi, en cas de départ en 2022, l'indemnité serait limitée à 12 mois (somme de la rémunération fixe annuelle 2022 et de la part variable cible annuelle 2022) et en cas de départ au cours de 2023 et 2024 serait prise en compte, concernant la rémunération variable, la rémunération variable cible attribuée en l'absence de rémunération versée au titre d'un exercice (pour chaque exercice concerné).

1.4. LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN MODE DISSOCIÉ (CONCERNANT M. BENOÎT POTIER À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2022)

Pour déterminer les éléments de rémunération applicables à M. Benoît Potier en tant que Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration a pris en compte notamment les **pratiques de place**, incluant un benchmark des rémunérations des présidents du conseil au sein d'un panel représentatif de sociétés ayant un mode de gouvernance dissocié au sein du CAC 40 et de sociétés européennes, ainsi que le **rôle spécifique qui sera celui du Président du Conseil dans un contexte de succession managériale** et des missions que le Conseil d'Administration a souhaité confier à M. Benoît Potier afin de bénéficier de son expérience et sa connaissance approfondie du Groupe (le détail des attributions du Président du Conseil d'Administration figurent au chapitre 3, section 2.2, paragraphe « Missions et pouvoirs du Président du Conseil d'Administration ; transition managériale » du Document d'Enregistrement Universel 2021).

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**.

Pour 2022, sa rémunération en qualité de Président du Conseil sera calculée **au prorata** pour la période du 1^{er} juin au 31 décembre 2022 (soit 466 667 euros).

M. Benoît Potier disposera par ailleurs d'une voiture de fonction et pourra bénéficier des régimes de prévoyance (assurance décès uniquement) couvrant l'ensemble du personnel.

2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

La politique de rémunération des Administrateurs (hors dirigeants mandataires sociaux et Administrateurs salariés qui ne bénéficient pas d'une rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur) vise à déterminer, dans le cadre de l'enveloppe globale votée par l'Assemblée Générale Ordinaire, une **rémunération compétitive sur le plan international, équilibrée et incitative, concourant à la qualité des travaux du Conseil**. Elle s'inscrit, dans ses principes et sa structure, dans la continuité de la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 4 mai 2021.

- Elle se compose d'une **rémunération fixe**, proratisée le cas échéant.
- Une **rémunération complémentaire** est allouée à l'Administrateur Référent, ce qui reflète l'importance donnée par le Groupe aux missions de gouvernance de ce dernier, 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 présentielle.

Les frais engagés lors des déplacements des Administrateurs sont par ailleurs remboursés par la Société.

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.



DEMANDE DE DOCUMENTATION ^(a)

Vous pouvez consulter toute la documentation ^(a) (notamment rapports, comptes sociaux et comptes consolidés) concernant l'Assemblée Générale du 4 mai 2022 en version digitale sur airliquide.com, rubrique Actionnaires.

Si vous souhaitez obtenir la documentation ^(a) concernant l'Assemblée Générale au format papier, veuillez cocher la case ci-contre et renseignez 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 2023

.....

Pour choisir la convocation électronique, rendez-vous dans votre Espace Actionnaire sur www.airliquide.com rubrique Actionnaires muni de votre email et de votre code d'accès.

**Actionnaires au nominatif pur ou administré*

ÉCRIVEZ-NOUS

directement sur le site
airliquide.com/fr/actionnaires/nous-contacter

ou depuis la rubrique Actionnaires de notre site
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 +33 (0)1 57 05 02 26
depuis l'international

.....

L'Air Liquide - société anonyme pour l'étude et l'exploitation des procédés Georges Claude au capital de 2 614 100 703,50 euros

SUIVEZ-NOUS SUR

 Twitter @AirLiquideGroup |  YouTube AirLiquideCorp | www.airliquide.com